

# La **gestión administrativa** de las empresas, en busca del éxito en un entorno cambiante



Miguel Ángel Oropeza Tagle »» Brenda Isabel Pérez Méndez  
Elena Patricia Mojica Carrillo »» Marcelo de Jesús Pérez Ramos  
Alfonso Martín Rodríguez (Coordinadores)





**La gestión administrativa  
de las empresas,  
en busca del éxito en un  
entorno cambiante**



# La gestión administrativa de las empresas, en busca del éxito en un entorno cambiante

Miguel Ángel Oropeza Tagle  
Brenda Isabel Pérez Méndez  
Elena Patricia Mojica Carrillo  
Marcelo de Jesús Pérez Ramos  
Alfonso Martín Rodríguez  
(*Coordinadores*)





Esta obra se encuentra bajo la licencia Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0), de Creative Commons. Usted puede descargar esta obra y distribuir en cualquier medio o formato dando crédito a los autores, pero no se permite su uso comercial ni la generación de obras derivadas.

Primera edición, 2025

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Av. Universidad 940  
Ciudad Universitaria  
C.P. 20100,  
Aguascalientes, Ags.  
editorial.uaa.mx  
libros.uaa.mx  
libreriavirtual.uaa.mx

Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI)

Av. Paseo de los Virreyes 920  
Col. Virreyes Residencial  
C.P. 45110, Zapopan, Jalisco, México  
direccion@amidi.mx

#### **Coordinadores:**

Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle  
Dra. Brenda Isabel Pérez Méndez  
Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo  
Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos  
Dr. Alfonso Martín Rodríguez

ISBN UAA: 978-607-2638-06-8

ISBN AMIDI: 978-607-69845-7-4

Hecho y editado en México

*Made and edited in Mexico*



**AMIDI**  
Academia Mexicana  
de Investigación y Docencia  
en Innovación

Scientia et Praxis

# Contenido

Introducción . . . . .	9
------------------------	---

*Brenda Isabel Pérez Méndez*

Capítulo 1: Orientación emprendedora y el éxito en la innovación de las pymes en Aguascalientes . . . . .	11
--	----

*Adrián Carranza Lara, María del Carmen Martínez Serna  
y José Trinidad Marín Aguilar*

Capítulo 2: Inclusión a Personas con Discapacidad en mipymes: Una Exploración de áreas y acciones estratégicas . . . . .	33
--	----

*Oscar Emmanuel Ramírez García y Gabriela Citlalli López Torres*

Capítulo 3: Fomento de las prácticas de eco-innovación y economía circular en busca de la sustentabilidad empresarial: Caso de estudio en un Club Deportivo de Aguascalientes. . . . .	61
---	----

*Anabel Cruz Machado, Elena Patricia Mojica Carrillo,  
Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez, Ismael Manuel  
Rodríguez Herrera y Janitza Ariza Salazar*

Capítulo 4: Estrategias de gestión de almacenes aplicadas en una empresa de venta de material de construcción en Aguascalientes . . . . .	77
---	----

*Dulce Ximena Quiroz de la Torre, Roció Montserrat  
Campos García y Alfredo Villalobos García*

<b>Capítulo 5: Impacto de la planeación estratégica en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario en México . . . . .</b>	<b>99</b>
<i>Themis Anaid Muñoz Guzmán, Javier Eduardo Vega Martínez, Miguel Alejandro García Vidales y Patricia Hernández García</i>	
<b>Capítulo 6: Responsabilidad Social Empresarial para una empresa de Control de Plagas en Aguascalientes . . . . .</b>	<b>121</b>
<i>Mislaidis Salazar Rodríguez y Neftalí Parga Montoya</i>	
<b>Capítulo 7: Elaboración del manual organizacional para la empresa gastronómica Sevilla . . . . .</b>	<b>143</b>
<i>Juan Antonio Flores Jiménez, Elena Patricia Mojica Carrillo, Xane Villordo Chávez y Peggy Y. Santiago López</i>	
<b>Capítulo 8: La inteligencia artificial aplicada en los procesos de reclutamiento y selección en una agencia de capital humano en Zacatecas: una exploración cualitativa de desafíos, oportunidades y consideraciones éticas . . . . .</b>	<b>159</b>
<i>Yudelys Alvarez Rodríguez y Silvia Mata Zamores</i>	
<b>Capítulo 9: Gasto público en educación y su relación con la desigualdad socioeconómica en México . . . . .</b>	<b>179</b>
<i>Alfonso Martin Rodríguez y Mario Alejandro Gómez Gutiérrez</i>	
<b>Capítulo 10: Impacto y desarrollo del concepto de mexicanidad en la construcción de la marca país México . . . . .</b>	<b>201</b>
<i>Juan Eduardo Delgado Lucio, José Trinidad Marín Aguilar y María del Carmen Martínez Serna</i>	
<b>Capítulo 11: Rendimiento de la Bolsa Mexicana de Valores en 2021 y sus principales efectos por COVID-19. . . . .</b>	<b>227</b>
<i>Brenda Isabel Pérez Méndez, Virginia Guzmán Díaz de León, Miguel Ángel Oropeza Tagle y Gloria Leticia Martell Campos</i>	

# Introducción

El libro “La gestión administrativa de las empresas, en busca del éxito en un entorno cambiante” ofrece una contribución significativa al estudio de la gestión administrativa multidisciplinaria ante un entorno cambiante como resultado de la valiosa colaboración entre alumnos y maestros de la Maestría en Administración generación 2023-2024, perteneciente al Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes; a continuación se brinda una breve explicación de los capítulos que lo integran.

En el capítulo uno se analiza la relación entre la orientación emprendedora y el éxito en la innovación en las pymes de Aguascalientes, con un enfoque cuantitativo, ofreciendo información relevante para el desarrollo de estrategias empresariales más efectivas; además el capítulo dos destaca la importancia de la inclusión a personas con discapacidad en mipymes a través de una propuesta de intervención para llevar a cabo la exploración de áreas y acciones estratégicas, mientras que el capítulo tres analiza el fomento de las prácticas de eco-innovación y economía circular en busca de la sustentabilidad empresarial, con un enfoque mixto mediante una propuesta de intervención que permita optimizar la gestión sostenible del agua, minimizar el impacto ambiental y generar beneficios económicos y sociales para la organización.

El capítulo cuatro examina las estrategias de gestión de almacenes en una empresa dedicada a la venta de materiales de construc-

ción en Aguascalientes, a través de una propuesta de intervención enfocada en la optimización del espacio, la reducción de riesgos y una administración eficiente de los inventarios. Por su parte, el capítulo cinco estudia el impacto de la planeación estratégica en el desempeño organizacional de las compañías del sector agroalimentario en México, mediante una revisión sistemática de la literatura que confirma su influencia positiva en la productividad y competitividad. Finalmente, el capítulo seis aborda la responsabilidad social en una empresa de control de plagas en Aguascalientes, a través de una propuesta de intervención diseñada para fortalecer sus iniciativas en este ámbito.

Además el capítulo siete propone la elaboración e implementación del manual organizacional para la empresa gastronómica Sevilla, que permita incrementar la productividad y mejorar la calidad del servicio, mientras que el capítulo ocho analiza la inteligencia artificial aplicada en los procesos de reclutamiento y selección en una agencia de capital humano en zacatecas, mediante una exploración cualitativa planteando desafíos, oportunidades y sus consideraciones éticas, adicionalmente el capítulo nueve analiza el gasto público en educación y su relación con la desigualdad socioeconómica en México, para lograr un crecimiento inclusivo y sostenible, reduciendo las disparidades y promoviendo un desarrollo equitativo.

Posteriormente el capítulo diez analiza el impacto y desarrollo del concepto de mexicanidad en la construcción de la marca país México, para fortalecer la identidad nacional, encontrando fortalezas de la imagen actual y sus áreas de oportunidad, además de establecer nuevos enfoques estratégicos, finalmente el capítulo once analiza el rendimiento de la Bolsa Mexicana de Valores en 2021 y sus principales efectos por COVID-19, destacando el establecimiento de medidas de prevención y seguimiento en el Plan de Continuidad del Negocio fomentando el desarrollo económico de México.

*Dra. Brenda Isabel Pérez Méndez*

# CAPÍTULO 1

## Orientación emprendedora y el éxito en la innovación de las pymes en Aguascalientes

Adrián Carranza Lara<sup>1</sup>  
María del Carmen Martínez Serna<sup>2</sup>  
José Trinidad Marín Aguilar<sup>3</sup>

### Introducción

En el contexto económico actual, la orientación emprendedora se ha destacado como un factor clave para el posicionamiento estratégico y el desempeño organizacional (Gorostiaga *et al.*, 2023). La orientación emprendedora, como variable, incide de manera considerable en los procesos de toma de decisiones, las prácticas y las actividades empresariales que facilitan la entrada de nuevas iniciativas en el mercado (Lumpkin y Dess, 1996; Carvalho

- 
- 1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración, de la generación 2023-2024. Correo electrónico: adrian.cc@hotmail.com
  - 2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Profesora-Investigadora del Departamento de Mercadotecnia. Correo electrónico: carmen.martinezs@edu.uaa.mx
  - 3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Profesor-Investigador del Departamento de Mercadotecnia. Correo electrónico: trinidad.marin@edu.uaa.mx

*et al.*, 2021). Este concepto, ampliamente estudiado y debatido en la literatura, comprende cinco dimensiones esenciales: innovación, toma de riesgos, proactividad, autonomía y agresividad competitiva (Lumpkin y Dess, 1996; Rakthai *et al.*, 2019).

Diversos estudios destacan la relevancia de la orientación emprendedora en un entorno organizacional. Por ejemplo, Gorostiaga *et al.* (2023), destacan que ciertas características de una competencia emprendedora (aspectos cruciales que pueden aprenderse y desarrollarse) se enfocan en el concepto propio de la orientación emprendedora. Este enfoque es vital, ya que permite a las organizaciones identificar y adelantarse a sus competidores en la explotación de nuevas oportunidades de mercado y orientarlas hacia la innovación (Miller y Freisen, 1982; Runyan *et al.*, 2012). Schumpeter (1934), ya había reconocido la importancia de la innovación en la elaboración de bienes y el perfeccionamiento de métodos, una visión que se complementa desde la visión estratégica de la orientación emprendedora.

Así mismo, la orientación emprendedora también se concibe como una manera de gestión empresarial que abarca decisiones tanto estratégicas como operativas, permitiendo a las empresas adoptar una postura emprendedora (Covin y Slevin, 1989; 1991). Esta postura estratégica se caracteriza por una innovación tecnológica y de productos frecuente y extensiva, una orientación competitiva agresiva y una fuerte propensión hacia la toma de riesgos (Covin y Slevin, 1989). Por igual se destaca que la función del gerente es crucial en la formación de la orientación emprendedora al compartir conocimientos específicos de sus funciones con otros colegas dentro de la organización (Abu-Rumman *et al.*, 2021). Sin embargo, no solo es importante el conocimiento que posee la empresa, sino también cómo la gestión utiliza dicho conocimiento para impactar el desempeño de la empresa (Wiklund y Shepherd, 2003).

Por otro lado, el éxito en la innovación es otro componente fundamental para la expansión y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). La literatura sobre gestión de la innovación discute ampliamente los criterios y las variables que afectan el éxito de las propuestas de innovación. Los criterios

de éxito son variables dependientes que miden el nivel de logro de un proyecto, mientras que los factores de éxito son variables independientes que impactan significativamente en los resultados (Abu-Tair *et al.*, 2020). El conocimiento y la gestión de estos factores incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos de innovación y garantizar el logro de los proyectos.

El éxito en la innovación se distingue como un factor fundamental en los estudios de la implementación efectiva sobre la orientación emprendedora (Humaidi *et al.*, 2018). La implementación de nuevas tecnologías permite a las organizaciones reemplazar procesos obsoletos por otros más eficientes, mejorando la productividad y reduciendo costos (Lancker *et al.*, 2016; Dasig, 2017). Este proceso de innovación no solo disminuye los tiempos de producción, también aumenta la eficiencia y sostenibilidad de sus operaciones (Humaidi *et al.*, 2018). En este caso, la integración de tecnología innovadora es esencial para mantener la competitividad en mercados dinámicos y en constante evolución.

Por tales motivos, este estudio, busca analizar la relación entre la orientación emprendedora y el éxito en la innovación de pymes en Aguascalientes. Realizando un análisis de regresión para evaluar cómo la orientación emprendedora influye en los criterios y factores de éxito en la innovación. Este análisis permitirá entender mejor cómo las pymes pueden aprovechar sus capacidades emprendedoras para mejorar su desempeño y competitividad en un contexto cada vez más dinámico y competitivo. De esta forma, se obtienen hallazgos valiosos sobre la relación entre la orientación emprendedora y el éxito en la innovación, facilitando la toma de decisiones estratégicas para optimizar los recursos y esfuerzos innovadores de las compañías.

## Revisión de la literatura

### *Orientación emprendedora*

La orientación emprendedora es un concepto crucial dentro de la investigación empresarial debido a su relación con el éxito en la innovación. La orientación emprendedora se refiere a procedimientos, métodos y toma de decisiones que llevan a nuevas entradas en el mercado, y se ha demostrado que contribuye significativamente al posicionamiento estratégico y al rendimiento de las organizaciones, considerando que la relevancia de la orientación emprendedora radica en su habilidad para fomentar un entorno empresarial dinámico y adaptativo, crucial en un mercado que se vuelve exigente y se configura cada vez más complejo (Rocha y Martens, 2023).

La conceptualización de la orientación emprendedora ha evolucionado a lo largo de las décadas, comenzando con los trabajos pioneros de Mintzberg (1973) y Miller (1983). Mintzberg describió el emprendimiento como una disposición a buscar nuevas oportunidades a pesar de la incertidumbre, mientras que Miller (1983), definió una empresa emprendedora como aquella comprometida con la innovación, toma de riesgos y proactividad. Estas tres dimensiones fundamentales fueron posteriormente ampliadas por Lumpkin y Dess (1996), quienes añadieron la autonomía y agresividad competitiva al modelo de la orientación emprendedora (Gorostiaga *et al.*, 2023).

De esta manera, innovación se refiere a la predisposición de la empresa para tomar parte en iniciativas innovadoras, en la experimentación y en acciones creativas que podrían generar productos, servicios o procesos innovadores (Miller, 1983). Mientras que, la toma de riesgos implica invertir una considerable cantidad de recursos en proyectos donde las consecuencias del fracaso pueden ser costosas o los resultados inciertos. Este enfoque es fundamental para las empresas que quieren explorar nuevos mercados o desarrollar productos innovadores. La toma de riesgos es vista

como una característica distintiva de las empresas emprendedoras, ya que permite a las organizaciones superar las barreras de la incertidumbre y la competencia (Miller y Friesen, 1983).

Así mismo, la proactividad se refiere a la anticipación y acción sobre las futuras demandas y necesidades del mercado, creando ventajas competitivas y estrategias audaces. Este enfoque permite a las empresas liderar en lugar de adaptarse a las tendencias del mercado, estableciendo así una posición de liderazgo (Lumpkin y Dess, 1996). La proactividad es necesaria para identificar y capitalizar nuevas oportunidades antes que los competidores (Espinoza-Torres y Segarra-Oña, 2022).

Sumando también, la autonomía en el contexto de la orientación emprendedora se refiere a las acciones independientes realizadas por líderes o equipos que buscan identificar y explotar nuevas oportunidades; este enfoque fomenta un ambiente en el que los empleados tienen la libertad de explorar y desarrollar sus ideas, lo que puede conducir a innovaciones significativas (Lumpkin y Dess, 1996). La autonomía es vital para fomentar la creatividad y la iniciativa dentro de las organizaciones (Gorostiaga *et al.*, 2023).

Por último, la agresividad competitiva implica la disposición a desafiar a los competidores y buscar una posición dominante en el mercado. Esta estrategia se distingue por tácticas audaces y la determinación para superar a los competidores (Lumpkin y Dess, 1996). La agresividad competitiva es importante para las empresas que buscan establecer una fuerte presencia en mercados competitivos y dinámicos (Gorostiaga *et al.*, 2023).

La orientación emprendedora es fundamental para el éxito organizacional, al fomentar la capacidad de adaptación y la innovación continua; las compañías con altos niveles de orientación emprendedora propician ser más dinámicas y están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado; lo cual permite a las organizaciones reconocer y aprovechar oportunidades, mejorar su desempeño y competitividad, y adaptarse al entorno empresarial en continuo cambio (Espinoza-Torres y Segarra-Oña, 2022; Rocha y Martens, 2023).

### *Éxito en la innovación*

El término “éxito en la innovación” ha sido conceptualizado en diversas maneras según los autores y la disciplina desde la cual se aborda. Por ejemplo, se sugiere que el éxito en innovación se centra en la capacidad de una compañía al introducir con éxito ideas novedosas, productos, servicios o procesos en el mercado, generando valor tanto para la empresa como para sus clientes (Nitzsche *et al.*, 2015; Shenhar *et al.*, 2020). Esta definición destaca la importancia de alcanzar los objetivos establecidos, ya sea en términos de crecimiento de ingresos, eficiencia operativa, satisfacción del cliente o ventaja competitiva.

Abu-Tair *et al.* (2020), complementan esta perspectiva al distinguir entre indicadores y elementos fundamentales del éxito en la gestión de la innovación. Mientras que los criterios son utilizados para medir el grado de éxito de un proyecto de innovación, los factores son las variables independientes que impactan significativamente en el resultado de esos proyectos. Esta distinción es crucial, ya que señala que entender y controlar estos factores puede mejorar las probabilidades de éxito en la gestión de la innovación.

Así mismo, el éxito en innovación abarca la introducción exitosa de nuevos productos o procesos y está estrechamente ligado al rendimiento comercial y a la rentabilidad organizacional (Gatignon y Xuereb, 1997; Baker y Sinkula, 2009). Desde una perspectiva estratégica y de marketing, el éxito de la innovación se considera un medio primordial para que las empresas no solo mantengan, sino también expandan sus mercados y consumidores (Baker y Sinkula, 2009).

De esta manera, se comprende que el concepto de éxito en la innovación ha evolucionado significativamente; inicialmente, se centró en la capacidad de introducir nuevas ideas y tecnologías al mercado, sin embargo, con el tiempo ha incorporado dimensiones adicionales como la adaptabilidad al cambio, capacidad de prever necesidades del mercado y el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la innovación continua (Nitzsche *et al.*, 2015; Shenhar *et al.*, 2020).

### *Orientación emprendedora y éxito en la innovación*

La orientación emprendedora tiene una función primordial en el éxito de la innovación dentro de las organizaciones; ya que promueve la búsqueda de nuevas oportunidades y la utilización de los recursos organizacionales para fomentar la innovación; esta capacidad de explorar y explotar se traduce en ventajas competitivas significativas para las compañías, al permitir a estas organizaciones no solo a ajustarse a las transformaciones del mercado, sino también liderarlos (Makhloufi *et al.*, 2021).

Según Lumpkin y Dess (2001), las iniciativas emprendedoras dentro de la organización, como la innovación, están fuertemente influenciadas por la cultura corporativa y el liderazgo que promueve la creatividad y la disposición de asumir riesgos de manera deliberada. Esta relación entre orientación emprendedora y esta creatividad expresada en el éxito en innovación es fundamental, ya que las organizaciones innovadoras son capaces de desarrollar productos y servicios únicos que capturan la atención del mercado y generan valor sostenible a largo plazo; además de facilitar la creación de valor y la sostenibilidad a largo plazo (Mojica *et al.*, 2021; Hernández-Ramírez *et al.*, 2022).

Investigaciones empíricas han identificado consistentemente que hay correlación positiva entre orientación emprendedora y éxito en la innovación, de acuerdo con Covin y Slevin (1991), las compañías con alta orientación hacia la innovación son más propensas a introducir productos nuevos y mejorar continuamente sus procesos; esta capacidad para innovar no solo fortalece la competitividad que posiciona a la empresa, sino que además crea barreras de entrada para competidores, al establecer un entorno donde la creatividad y la adaptabilidad son pilares centrales.

De la misma manera, el éxito en innovación es necesario en las pequeñas compañías (Pratrono *et al.*, 2013), en consecuencia, el éxito en innovación de productos es considerado uno de los principales propósitos para las empresas innovadoras (Kiewiet y Achterkamp, 2008) y uno de los indicadores clave del rendimiento empresarial (Bartram *et al.*, 2002). Diversos estudios

empíricos han analizado la relación de la orientación emprendedora, mediante sus dimensiones, y el éxito en innovación de productos. Szymanski *et al.* (2007), analizaron las investigaciones previas enfocadas en la conexión entre uno de los componentes de la orientación emprendedora: innovación y éxito en innovación de productos.

Los resultados del anterior estudio indican que hay una correlación positiva en estas variables, que es más fuerte cuando se consideran ciertos factores contextuales de acuerdo con Szymanski *et al.* (2007). Así mismo, por su parte Wong (2014), encontró que tres componentes de la orientación emprendedora, siendo la innovación, proactividad y toma de riesgos, están positivamente relacionados con el éxito en la innovación de productos. Dicho hallazgo sugiere que las compañías que implementan una orientación emprendedora no solo logran rendimientos superiores en términos de innovación de productos, sino que también pueden ajustar sus estrategias de manera más eficaz a su entorno específico.

También se destaca la investigación de Boso *et al.* (2013), que analiza la correlación de la orientación emprendedora y éxito en la innovación de productos en exportadores de una economía en desarrollo. Los autores encontraron que así como la orientación emprendedora y orientación de mercado influyen positivamente en el éxito de innovación de productos en empresas exportadoras. Específicamente, se destaca que la orientación emprendedora tiene precedentes significativos en la innovación de productos para las empresas exportadoras en la economía en desarrollo estudiada.

Para finalizar, estudios como el de Jiménez-Jiménez (2020), encuentra entre sus hallazgos que existe evidencia de mayor relación entre orientación emprendedora y éxito en innovación de productos para las compañías familiares, en contraste con las compañías no familiares. Dicha investigación explica que las idiosincrasias de las compañías familiares pueden facilitar la implementación de nuevas ideas dentro de la compañía. Los hallazgos obtenidos en la investigación resultan importantes para las empresas familiares involucradas en el desarrollo de nuevos productos. Según los resultados, la orientación emprendedora está relacionada positiva-

mente con éxito en innovación de productos. Además, la relación entre estas dos variables es mayor para las compañías familiares en contraste con las compañías no familiares.

## Metodología

La finalidad del presente estudio es identificar la posible relación entre orientación emprendedora y éxito en innovación de las pymes de Aguascalientes. La investigación sigue un enfoque cuantitativo, no experimental y transeccional, diseñado para proporcionar una comprensión más profunda de cómo las dimensiones de la orientación emprendedora pueden influir en la capacidad innovadora de estos negocios.

Para ello, se seleccionó una muestra de 150 pymes en Aguascalientes mediante un muestreo por conveniencia. Estas unidades económicas fueron identificadas a partir del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI (2024). De acuerdo con la SEGOB (2009), una organización se clasifica como pyme cuando cuenta con entre 1 y 250 empleados; la muestra de este estudio cumple con dicho criterio, ya que los establecimientos seleccionados tienen entre 6 y 250 trabajadores. Además, se incluyeron distintos sectores productivos, lo que permite obtener una visión más amplia y representativa de la relación entre orientación emprendedora e innovación en el ámbito local.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario dirigido a los dirigentes de las 150 pymes participantes. Este instrumento fue diseñado específicamente para recopilar información detallada tanto sobre la organización como sobre su propietario o gerente. El cuestionario incluyó dos escalas de medición clave: orientación emprendedora y éxito en la innovación. La primera evalúa cinco dimensiones fundamentales —autonomía, innovación, proactividad, toma de riesgos y agresividad competitiva— con base en la traducción y adaptación de los modelos propuestos por Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005). La segunda escala, para medir el éxito en la innovación, se basó en una traducción de Baker y Sinkula (2009), quienes, a su vez, adap-

taron la versión de Baker y Sinkula (1999). Esta escala permite evaluar cómo las empresas han implementado y logrado innovaciones exitosas en sus procesos, productos o servicios.

Ambas escalas fueron diseñadas con un formato tipo Likert de 5 puntos, donde 1 indica total desacuerdo y 5 indica total acuerdo. Este formato facilita la cuantificación de las percepciones y actitudes de los dirigentes respecto a las dimensiones evaluadas. Llevando a cabo la recolección de datos mediante la administración directa del cuestionario a propietarios o gerentes de las pymes. Este enfoque permitió asegurar que las respuestas fueran proporcionadas por individuos con conocimiento profundo y directo de la operación y sus estrategias empresariales, lo que aumenta la fiabilidad de los datos obtenidos.

En el procesamiento de datos recolectados, se aplicó una técnica estadística apropiada para el diseño del estudio y el objetivo establecido. En el análisis se utilizó el software SPSS versión 27, una herramienta ampliamente reconocida para el análisis de datos estadísticos. A través de análisis de regresión lineal simple y múltiple, explorando la relación entre las dimensiones de orientación emprendedora y éxito en la innovación. La regresión lineal simple permitió identificar la relación directa entre orientación emprendedora y éxito en la innovación. Mientras que la regresión lineal múltiple, permitió analizar las dimensiones de orientación emprendedora y analizar la influencia conjunta de estas dimensiones con éxito en innovación.

Cabe señalar que, en la siguiente tabla se presenta la verificación de la fiabilidad de escalas por medio del Alfa de Cronbach para las dimensiones de orientación emprendedora y el éxito en innovación. De acuerdo con Oviedo y Campo-Arias (2005), dicho coeficiente evalúa la consistencia interna de las escalas, indicando qué tan bien los ítems de cada dimensión miden el mismo constructo subyacente; de manera que, valores superiores a 0.7 son generalmente considerados como indicativos de una buena fiabilidad, asegurando que los instrumentos utilizados para medir tanto la orientación emprendedora como el éxito en la innovación son consistentes y fiables.

**Tabla 1:** Fiabilidad de escalas para medir  
Orientación Emprendedora y Éxito en la Innovación

<i>Variables</i>	<i>Número de ítems</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Autonomía	6	0.918
Innovación	6	0.940
Toma de riesgos	6	0.923
Proactividad	6	0.934
Agresividad competitiva	6	0.919
Éxito en la innovación	4	0.967

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos analizados en SPSS.

En la Tabla 1 se presentan los resultados de fiabilidad de las escalas para medir las dimensiones de Orientación Emprendedora y Éxito en la Innovación, a través del Alfa de Cronbach. Cada dimensión de orientación emprendedora se midió con 6 ítems, mientras que el Éxito en la Innovación se evaluó con 4 ítems. Los resultados demuestran que la totalidad de dimensiones de orientación emprendedora tienen altos coeficientes de Alfa de Cronbach: autonomía (0.918), innovación (0.940), toma de riesgos (0.923), proactividad (0.934) y agresividad competitiva (0.919). Esto indica una excelente consistencia interna, lo que significa que los ítems son altamente fiables para medir sus respectivos constructos. La variable de éxito en la innovación también arroja un Alfa de Cronbach extremadamente alto de 0.967, sugiriendo que los ítems son coherentes y precisos para medir este constructo.

## Resultados

A continuación se presentan los hallazgos conseguidos a partir del análisis de los datos. Para iniciar, de la tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos del modelo, donde se examinan medias y desviaciones estándar de variables clave. Estos estadísticos proporcionan una visión general de las características principales de las dimensiones de Orientación Emprendedora y del Éxito en Innovación, permitiendo una comprensión preliminar de la distribución y variabilidad de los datos. Este análisis descriptivo sirve también para analizar patrones y tendencias en los datos, así

como para evaluar la normalidad y la consistencia de las variables involucradas.

**Tabla 2:** Estadísticos descriptivos del modelo matemático

<i>Indicador</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Tamaño de la muestra</i>
Autonomía	2.914	1.134	150
Innovación	2.993	1.164	150
Toma de riesgos	3.127	1.167	150
Proactividad	3.126	1.142	150
Agresividad competitiva	2.843	1.132	150
Éxito en la innovación	2.520	1.320	150

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos analizados en SPSS.

Además, según los datos analizados en el software SPSS, se destacan los resultados estadísticos de la regresión identificados en la Tabla 3; el coeficiente de correlación (R) es 0.698, indicando una correlación positiva fuerte entre las variables predictoras y la variable dependiente. Mientras que R cuadrado es 0.487, lo que implica que aproximadamente el 48.7% de la variabilidad en el éxito en la innovación puede ser explicado por el modelo. El R cuadrado ajustado, que ajusta el R cuadrado tomando en cuenta el número de variables predictoras en el modelo, es 0.483. Este valor es ligeramente inferior al R cuadrado, que sugiere que el modelo se ajusta bien a los datos obtenidos sin ser demasiado complejo. El error típico de la estimación, 0.949, determina la precisión de las predicciones del modelo; un valor más bajo del error típico indica predicciones más precisas.

**Tabla 3:** Estadísticos de la regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	0.698	0.487	0.483	0.949	0.487	140.347

Fuente: Elaboración propia según el análisis de los datos en SPSS.

La Tabla 4, análisis de varianza identifica que el modelo de regresión es significativo, con un valor F de 140.347 y un valor p

de 0.000 ( $p < 0.001$ ). Estos resultados indican que el modelo de regresión en su totalidad es estadísticamente significativo, por lo que la orientación emprendedora explica una porción significativa de la variabilidad del éxito en la innovación.

**Tabla 4:** Análisis de Varianza

<i>Modelo</i>		<i>Suma de los cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Significancia</i>
1	Regresión	126.277	1	126.277	140.347	.000
	Residuo	133.163	148	.900		
	Total	259.440	149			

Fuente: Elaboración propia con los resultados en SPSS.

Los resultados de la Tabla 5 indican que según la percepción de los gerentes empresariales encuestados, la orientación emprendedora ( $\beta=0.698$ ;  $p<0.001$ ) explica significativamente el éxito en la innovación percibido por el gerente. Los resultados evidencian que orientación emprendedora tiene una relación positiva con el éxito en innovación. Así mismo, los estadísticos de colinealidad muestran una tolerancia de 1.000 y un VIF de 1.000, lo que sugiere que no hay problemas de colinealidad en el modelo. En conjunto, lo que indica que la Orientación Emprendedora es un predictor significativo y positivo del Éxito en la Innovación, explicando una parte considerable de su variabilidad.

**Tabla 5** : Resultados de la regresión lineal de la relación entre Orientación Emprendedora y Éxito en la Innovación

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Significancia	Estadísticas de colinealidad	
		B	Error Típico				Tolerancia	VIF
1	Constante	-0.595	0.274		-2.171			
	Orientación Emprendedora	1.038	0.088	0.698	11.847		1.000	1.000

Fuente: Elaboración propia con el análisis de datos en SPSS.

De acuerdo con el análisis de regresión realizado, se puede identificar que la ecuación del modelo para determinar el éxito en innovación de las pymes en Aguascalientes, dependiendo de la orientación emprendedora es:

$$\text{Éxito en la Innovación} = -0.595 + 1.038 \text{ Orientación Emprendedora}$$

Para profundizar el análisis y entender mejor la relación entre orientación emprendedora y éxito en innovación, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple. Este método permitió evaluar cómo cada dimensión de la orientación emprendedora funcionaba como variable explicativa del éxito en la innovación. En este estudio, se incluyeron las dimensiones de orientación emprendedora: autonomía, innovación, proactividad, toma de riesgos y agresividad competitiva, como variables independientes. Cada una de estas dimensiones fue analizada individualmente para determinar su impacto en el éxito en la innovación.

**Tabla 6:** Resultados de la regresión lineal múltiple de la relación por dimensiones de orientación emprendedora en el éxito en la innovación

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Significancia	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típico				Tolerancia	VIF
1	Constante	-0.619	0.278		-2.226	0.028		
	Autonomía	0.083	0.091	0.071	0.918	0.360	0.570	1.754
	Innovación	0.383	0.092	0.338	4.152	0.000	0.522	1.917
	Toma de riesgos	0.242	0.088	0.214	2.758	0.007	0.575	1.740
	Proactividad	0.081	0.109	0.070	0.749	0.455	0.390	2.564
	Agresividad competitiva	0.260	0.097	0.223	2.692	0.008	0.504	1.984

Fuente: Elaboración propia según los resultados del análisis realizado en SPSS. Nota: F:29.055\*\*\*; R<sup>2</sup>: 0.502; R<sup>2</sup> ajustado: 0.485; N = 150; \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

La tabla 6 presenta los resultados del análisis de regresión lineal múltiple que examina el efecto de las diferentes dimensiones de la orientación emprendedora en éxito en innovación. La constante del modelo es -0.619, lo que indica que, en ausencia de las dimensiones de la orientación emprendedora, el valor esperado del éxito en la innovación sería negativo y significativo al nivel de  $p < 0.05$ . Las dimensiones evaluadas incluyen autonomía, innovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva. La dimensión innovación presenta un coeficiente de 0.338, siendo altamente significativa ( $p < 0.001$ ), lo que sugiere que un aumento en la innovación está fuertemente asociado con un aumento en el éxito en innovación.

Asimismo, toma de riesgos y agresividad competitiva también son significativas, con coeficientes de 0.214 ( $p < 0.01$ ) y 0.223 ( $p < 0.01$ ) respectivamente, indicando que estas dimensiones también contribuyen positivamente al éxito en la innovación. En contraste, la autonomía y la proactividad, aunque tienen coeficientes positivos (0.071 y 0.070 respectivamente), no son estadísticamente significativas en este modelo. El coeficiente de determinación R<sup>2</sup> es 0.502, lo cual significa que alrededor del 50.2% de la variabilidad en el éxito en la innovación puede ser explicada

por estas dimensiones de la orientación emprendedora. El  $R^2$  ajustado es ligeramente menor (0.485), lo que sugiere una buena adaptación del modelo considerando el número de predictores. El estadístico F de 29.055, altamente significativo ( $p < 0.001$ ), por lo que el modelo de regresión en su conjunto es significativo y explica una proporción considerable de la variabilidad en el éxito en la innovación.

En tanto a la interpretación de los estadísticos de colinealidad de la Tabla 6, los valores de Tolerancia y VIF de las dimensiones de Autonomía, Innovación, Toma de riesgos, Proactividad y Agresividad competitiva están dentro de rangos aceptables. Con Tolerancias mayores a 0.390 y VIF menores a 2.564, se concluye que no existe colinealidad significativa en el modelo, asegurando así la estabilidad y fiabilidad de coeficientes estimados en el análisis de regresión. Por lo que, en virtud del análisis de regresión múltiple realizada, se puede identificar que la ecuación del modelo para establecer el éxito en innovación de pymes en Aguascalientes, dependiendo de las dimensiones de orientación emprendedora significativas es:

$$\text{Éxito en la Innovación} = -0.619 + 0.383 (\text{innovación}) + 0.242 (\text{toma de riesgos}) + 0.260 (\text{agresividad competitiva})$$

## Conclusiones

Este estudio busca proporcionar una comprensión clara y cuantificable de cómo la orientación emprendedora influye en el éxito de la innovación en pymes de Aguascalientes. Los resultados ofrecen información importante que puede ser utilizada para desarrollar estrategias empresariales más efectivas, tanto a nivel individual de empresa como en políticas públicas y programas de apoyo a las pymes del estado. Este estudio también contribuye al cuerpo de conocimiento existente sobre la relación entre orientación emprendedora y éxito en innovación, ofreciendo evidencia empírica desde el contexto específico de Aguascalientes y, potencialmente, sirviendo como referencia para estudios similares en otras regiones.

Basado en los resultados presentados, se puede concluir que la orientación emprendedora influye sustancial y positivamente en el éxito en innovación según la percepción de los gerentes de las organizaciones encuestadas. El coeficiente beta ( $\beta=0.698$ ,  $p<0.001$ ) indica que existe una relación significativa entre orientación emprendedora y éxito en la innovación. Este hallazgo sugiere que las empresas que implementan una orientación emprendedora pueden ser más susceptibles a alcanzar niveles superiores de éxito en sus esfuerzos innovadores.

Así mismo, se puede concluir que varias dimensiones de orientación emprendedora tienen un impacto significativo en el éxito en innovación. De manera específica en innovación, toma de riesgos y agresividad competitiva emergen como variables fundamentales que influyen positivamente en el éxito en innovación. La dimensión de innovación muestra el coeficiente más alto (0.338,  $p<0.001$ ), destacando la importancia de promover un entorno que fomente la creatividad y la procreación de ideas para impulsar el éxito innovador de las empresas. Además, la disposición a asumir riesgos (coeficiente de 0.214,  $p<0.01$ ) y la agresividad competitiva (coeficiente de 0.223,  $p<0.01$ ) también son elementos significativos que contribuyen en la habilidad de una empresa para poder innovar y lograr resultados positivos.

Sin embargo, las dimensiones de autonomía y proactividad pueden ser importantes en otros contextos organizacionales, en este estudio específico no están directamente asociadas con el éxito en la innovación según la percepción de las personas encuestadas. Por lo anterior, destaca la importancia de impulsar y fortalecer las dimensiones específicas de orientación emprendedora, como innovación, disposición para tomar riesgos y la agresividad competitiva, para mejorar las tácticas de innovación y elevar la probabilidad de éxito en un entorno empresarial competitivo y dinámico.

Por otra parte, es importante identificar que la literatura revisada destaca de manera consistente que la orientación emprendedora está estrechamente asociada con el éxito en la innovación dentro de las empresas. Mientras que Covin y Slevin (1991),

proporcionan evidencia empírica que respalda la idea de que las corporaciones con una alta orientación hacia la innovación están mejor posicionadas para introducir productos nuevos y mejorar continuamente sus procesos. Este hallazgo es consistente con los descubrimientos alcanzados en la presente investigación, que muestran una correlación favorable entre orientación emprendedora y éxito en innovación, destacando dimensiones como innovación, toma de riesgos y agresividad competitiva contribuyen significativamente al éxito.

Lo anterior, confirma la presencia de la relación positiva entre orientación emprendedora y éxito en innovación dentro de las organizaciones, como lo mencionan Pratrono *et al.* (2013), quienes destacan la relevancia del éxito en innovación para pequeñas compañías, señalando que la capacidad de innovar productos nuevos es fundamental para su crecimiento y competitividad. Szymanski *et al.* (2007) y Wong (2014), exploraron específicamente cómo diferentes aspectos de orientación emprendedora, como innovación, proactividad y toma de riesgos, están positivamente relacionadas con éxito en innovación de productos; que coincide con los resultados de la presente investigación, al mostrar que las empresas que implementan una orientación emprendedora robusta se predisponen mayormente a innovar y tener éxito en este ámbito. Además, la investigación de Boso *et al.* (2013), enfatizan que orientación emprendedora incide positivamente en éxito de la innovación en productos, especialmente en contextos de economías en desarrollo. Esto refuerza la conclusión de que orientación emprendedora desempeña un papel significativo en la capacidad que tienen las compañías para innovar y mantener su competitividad a través del éxito. Los estudios adicionales mencionados, como el de Jiménez-Jiménez (2020), refuerzan el precepto de que las empresas tienen la posibilidad de ayudarse de una orientación emprendedora sólida, lo que facilita la implementación efectiva de nuevas ideas y prácticas innovadoras. Esto coincide con los hallazgos mencionados, en tanto que orientación emprendedora tiene un impacto significativo en éxito en innovación.

Finalmente, los hallazgos obtenidos en el presente estudio corroboran y amplían las conclusiones de la literatura revisada. La orientación emprendedora, caracterizada por el fomento a la innovación, la disposición a tomar riesgo y al hacer frente a la competencia, desarrollan un rol importante en el éxito en la innovación empresarial. Estos hallazgos no sólo respaldan las teorías establecidas, sino que también destacan la importancia estratégica de fomentar y fortalecer una orientación emprendedora dentro de las organizaciones como medio para mejorar continuamente su capacidad de innovar y asegurar posición competitiva que perdure en el mercado global.

## Referencias

- Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., y Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00170-8>
- Abu-Tair, A., Lahrech, A., Al Marri, K., y Abu-Hijleh, B. (2020). *Proceedings of the II International Triple Helix Summit (Vol. 43)*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23898-8>
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Bartram, D., Robertson, I. T., y Callinan, M. (2002). Introduction: A Framework for Examining Organizational Effectiveness. In *Organizational Effectiveness* (pp. 1–10). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch>
- Boso, N., Cadogan, J. W., y Story, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(1), 57–81. <https://doi.org/10.1177/0266242611400469>
- Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., y Piekas, A. A. S. (2021). Innovativeness in Brazilian startups: the effect of the absorptive capacity and environmental dynamism. *International Journal of Innovation and Learning*, 29(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2021.10033583>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Dasig, D. (2017). A frontier in organizational and business process innovation in service management through lean six sigma Kaizen project implementation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(6). <https://doi.org/10.20474/jabs-3.6.2>
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147–156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- Espinoza-Torres, D., y Segarra-Oña, M. (2022). Disentangling the relationship between prior knowledge and entrepreneurial orientation: a bibliometric study. *Tec Empresarial*, 16(2), 1–17. <https://doi.org/10.18845/te.v16i2.6167>
- Gatignon, H., y Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77. <https://doi.org/10.2307/3152066>
- Gorostiaga, A., Aliri, J., Balluerka, N., y Lameirinhas, J. (2023). Evaluación de la orientación emprendedora y su relación con el género y el rendimiento académico. *Educación XXI*, 26(2), 323–350. <https://doi.org/10.5944/educxx1.32994>
- Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquivel, R., y Leiva, J. C. (2022). Orientación emprendedora y desempeño innovador en mipymes. El rol moderador de la orientación estratégica. *Estudios Gerenciales*, 95–108. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4519>
- Humaidi, N., Shahrom, M., y Abdullah, Q. A. (2018). The Effect of Innovation Success Factors Towards Organizational Performance in Automotive Industry. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(3). <https://doi.org/10.20469/ijbas.4.10005-3>
- INEGI. (2024, Mayo 1). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., y Perez-Caballero, J. A. (2020). Entrepreneurial orientation and innovation success in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(1), 114. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.10028725>
- Kiewiet, D., y Achterkamp, M. C. (2008). Images of new product success: a case study in search of local validity. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 87–102. <https://doi.org/10.1108/14601060810845231>
- Lancker, J., Mondelaers, K., Wauters, E., y Van Huylbroeck, G. (2016). The Organizational Innovation System: A systemic framework for radical innovation at the organizational level. *Technovation*, 52–53, 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.008>
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)

- Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Ali Sahli, A., y Belaid, F. (2021). Impact of Entrepreneurial Orientation on Innovation Capability: The Mediating Role of Absorptive Capability and Organizational Learning Capabilities. *Sustainability*, 13(10), 5399. <https://doi.org/10.3390/su13105399>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mojica Carrillo, E. P., Rodríguez Herrera, I. M., Maldonado Guzmán, G., y Marín Aguilar, J. T. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 266–280. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068276022>
- Nitzsche, P., Wirtz, B. W., y Göttel, V. (2016). Innovation success in the context of inbound open innovation. *International Journal of Innovation Management*, 20(02), 1650025. <https://doi.org/10.1142/S1363919616500250>
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4 [41]), 572–580.
- Pratono, A., Chee Wee, T., Syahchari, D. H., Nugraha, A. T., Nik Mat, N. K., y Fitri, H. (2013). The Direct Effect of Entrepreneurial Orientation and Innovation Success on Firm Performance. *American Journal of Economics*, 3(1), 1–6.
- Rakthai, T., Aujirapongpan, S., y Suanpong, K. (2019). Innovative Capacity and the Performance of Businesses Incubated in University Incubator Units: Empirical Study from Universities in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 33. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020033>
- Rocha, D. T. da, y Martens, C. (2023). Relationships between entrepreneurial orientation and business structuring in the process of incubation. *International Journal of Innovation*, 11(3), e25118. <https://doi.org/10.5585/2023.25118>
- Runyan, R. C., Ge, B., Dong, B., y Swinney, J. L. (2012). Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 819–836. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00436.x>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard Business.
- SEGOB. (2009, June 30). *DOF. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*.
- Shenhar, A., Holzmann, V., Dvir, D., Shabtai, M., Zonnenshain, A., y Orhof, O. (2020). If You Need Innovation Success, Make Sure You've Got the Right Project. *IEEE Engineering Management Review*, 48(1), 113–126. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2974698>

- Szymanski, D. M., Kroff, M. W., y Troy, L. C. (2007). Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0014-0>
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wong, S. (2014). Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 229–249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2013-0032>

## CAPÍTULO 2

# Inclusión a personas con discapacidad en mipymes: Una exploración de áreas y acciones estratégicas

Oscar Emmanuel Ramírez García<sup>1</sup>  
Gabriela Citlalli López Torres<sup>2</sup>

### Introducción

Para lograr una sociedad más equitativa y justa, las estrategias de diversidad, equidad e inclusión son esenciales. Forbes México ® define estos conceptos afirmando que:

Diversidad proviene del latín diversitas que hace referencia a la abundancia de cosas distintas, mientras que la equidad es un principio que se asocia a la ética, vinculada a la justicia e imparcialidad, también referida a la distribución de recursos y la inclusión es el acto de acoger a las personas de diferentes orígenes o perspectivas en todos los aspectos de la vida independientemente de sus características, origen o atributos que las distinguen. (Forbes México, 2023).

- 
- 1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al205983@edu.uaa.mx
  - 2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Profesora Investigadora del Departamento de. E-mail: gabriela.lopez@edu.uaa.mx

Otra definición por Vera (2023) afirma que la diversidad se debe entender como la tendencia al más amplio reconocimiento como miembros activos y productivos, en las instituciones sociales, de los grupos legítimos que reclaman o necesitan reconocimiento. Por otro lado Canadian Centre for Diversity and Inclusion (2023) la diversidad tiene que ver con los individuos y la variedad de cosas únicas características y experiencias que cada uno posee.

Las estrategias de diversidad no solo benefician a los empleados, sino que también contribuyen al éxito y resiliencia de las empresas en el mundo en continuo cambio. Asimismo, estas estrategias han evolucionado significativamente y las organizaciones, instituciones y empresas han demostrado un interés sin precedentes debido a que, de acuerdo con diferentes fuentes, contar con una estrategia de diversidad equidad e inclusión aumenta la satisfacción de sus empleados y aumenta sus resultados productivos, tal como lo menciona Collier (2016) más que nunca, las empresas se centran en desarrollar una fuerza laboral diversa. Sin embargo, la discapacidad es un grupo minoritario a menudo olvidado, ante esto, es necesario que las empresas comiencen a diseñar sus propias estrategias de inclusión a personas con discapacidad, para poder abrir más espacios inclusivos para ellos, así como oportunidades de trabajo formal y bien remunerado.

De acuerdo con Moody (2017) en una investigación sobre inclusión a persona con discapacidad en los lugares de trabajo en Europa, en donde se exploró la percepción y necesidades de las partes interesadas en términos de adaptación al lugar de trabajo, proyectó como resultado que los lugares de trabajo podrían mejorarse aún más al satisfacer necesidades de los empleados y concluye que aún existe una brecha entre la intención y la realidad sobre inclusión de individuos con discapacidad en lugares de trabajo, determinando que se necesitan más estrategias que incluyan a personas con discapacidad en las empresa.

Igualmente, Bezyak (2020) examinó la importancia relativa de 6 estrategias de inclusión a personas con discapacidad y la relación entre cada una de estas con la intención de contratación

de los empleadores. Esto arrojó resultados que indicaron que todas las estrategias de inclusión a individuos con discapacidad en esa investigación se relacionaron de manera positiva con la intención de contratación de individuos con discapacidad, con lo que se puede reforzar la idea de que si se implementan estrategias de inclusión, además de generar más espacios accesibles para personas con discapacidad, también se pueden generar más empleos formales para ellos.

También, de acuerdo con Labbe (2021) la inclusión de individuos con discapacidades en investigación no solo mejora la calidad y relevancia de los datos recolectados, sino que también empodera a los participantes, aumenta la conciencia sobre sus desafíos y fortalece la comunidad. Este enfoque participativo permite a las personas con discapacidades documentar y comunicar sus experiencias diarias, proporcionando evidencia visual directa de las barreras y facilitadores que enfrentan en su entorno físico y social. Así, al involucrarse activamente en el desarrollo de investigación, los colaboradores adquieren habilidades y confianza, lo que les permite abogar más eficazmente por sus necesidades y derechos.

Por lo anterior, la inclusión a personas con discapacidad, además de ser un derecho, es una tendencia en las empresas globales, que además generan mayor índice de satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia en sus trabajadores. Además se está demostrando que con la inclusión a personas con discapacidad se obtiene una mejora sustancial en la productividad, creatividad, solución de problemas, además de un incremento en los resultados financieros de las compañías; tal como asevera la fundación AON España (2021), organización cuyo objetivo es contribuir a lograr una sociedad mejor, al diseñar y participar en proyectos solidarios, quien afirma que “la inclusión laboral de personas con discapacidad no trata solo de ayudar a este colectivo, su alcance es mayor y lo valoramos en términos de productividad e innovación”.

La cultura organizacional y a la productividad son otros de los beneficios para las empresas que promueven la inclusión como una estrategia que logra igualdad en oportunidades y elimina discriminación. El contar con instalaciones accesibles a individuos

con discapacidad y que los trabajadores tengan conocimientos y estén sensibilizados acerca de la inclusión a individuos con discapacidad, impulsa estas estrategias al éxito, tal como lo menciona la red de empresas inclusivas de Costa Rica, en donde aseveran que “los programas de capacitación y sensibilización continua pueden ser útiles para fortalecer el proceso de inclusión y crear una cultura inclusiva en las empresas, debidamente informadas y capacitadas sobre temas relacionados con la discapacidad” (Red de Empresas Inclusivas C.R., 2015).

Así mismo, un artículo que hace referencia a la inclusión laboral a individuos con discapacidad menciona que “la accesibilidad laboral es un factor que posibilita la integración de individuos con discapacidad en el ámbito laboral” (Ochoa Díaz *et al.*, 2021). Las organizaciones e instituciones globales fomentan la inclusión a individuos con discapacidad en sus agendas actuales, por ejemplo, Great Place to Work®, autoridad a nivel mundial dedicada a la investigación y certificación de empresas en temas de cultura de alto rendimiento en el lugar de trabajo con presencia en 97 países, afirma que sus investigaciones han comprobado muchos beneficios de un lugar de trabajo diverso e inclusivo como un crecimiento mayor de ingresos, mayor disposición para innovar y mayor capacidad para reclutar un grupo de diversos talentos (Great Place to Work, 2022).

La inclusión está protegida por la legislación mexicana, específicamente en el artículo 1°, que establece que está prohibida toda discriminación y el 123° que indica que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil (Constitución M, 2023). Además de otras legislaciones mexicanas que rigen los temas de inclusión a individuos con discapacidad.

Según estudios del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) en 2020, el 5.7% de la población en México tiene algún tipo de discapacidad y la tasa de participación económica de los individuos con discapacidad es solo 38% (INEGI, 2020). De acuerdo con el mismo estudio, en Aguascalientes los individuos con discapacidad conforman el 5% de la población, lo cual supone

una cantidad de 71,000 personas, de las cuales cerca del 44% están en edad laboral.

En este caso práctico, se documenta una investigación teórica y de estrategias que organizaciones, instituciones y empresas llevan en impulso a la inclusión de individuos con discapacidad, con el objeto de diseñar y aplicar estrategias que sean aplicadas en mipymes, a fin de que sea inclusiva a personas con discapacidad.

## Revisión de la Literatura

La herramienta utilizada para cumplir con el primer objetivo descrito como analizar y entender la metodología seleccionada para la intervención en la empresa ABC, es una revisión sistemática de literatura, descrita por Beltrán (2005) como una investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza resultados de múltiples investigaciones primarias.

El proceso para realizar la revisión sistemática de literatura según Moreno (2018) inicia planteando una pregunta específica de investigación que establecerá los conceptos a utilizar en la búsqueda dentro de las bases de datos y el tipo de artículos útiles para responder la pregunta. Una vez conseguida información, deberá elegir los artículos y a partir de estos, obtendrá datos para realizar análisis estadísticos con la información (que en este caso no se realizará debido a que no es una investigación cuantitativa).

En la siguiente tabla se muestra la revisión sistemática de literatura de las publicaciones analizadas y su conexión con el tema de investigación.

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS,  
EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

Revisión Sistemática de Literatura

<i>Título</i>	<i>Autor</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Inclusión</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Mipymes</i>
ESTRATEGIA DE NACIONES UNIDAS PARA LA INCLUSIÓN DE DISCAPACIDAD	Naciones Unidas	✓	✓	✓	
Disability inclusion strategies: an exploratory study	Bezyak J, Moser E,	✓	✓	✓	
Sensibilización en discapacidades y accesibilidad laboral de personas con discapacidad durante la emergencia sanitaria (COVID-19)	Ochoa Díaz C, Guamán Chacha K, Castillo Vizúete J	✓	✓	✓	
Inclusion of people with disabilities in the workplace: Best practices for HR professionals	Collier D	✓	✓	✓	
Promoviendo una cultura de inclusión en la empresa	Red de Empresas Inclusivas C.R.	✓	✓		✓
An exploratory study of barriers to inclusion in the European workplace	Moody L, Saunders J,		✓	✓	✓
Precisamos diferenciar diversidad, equidad e inclusión	Forbes México		✓	✓	
Inclusión de personas con discapacidad mejora el clima laboral	Fundación AON España	✓	✓		
Diversidad e Inclusión	FUNDACIÓN ADECCO		✓	✓	
Diversidad e Inclusión	Great Place to Work		✓	✓	
Es hora de ser estratégicos sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI)	Selley J, Ellsworth D,		✓		
Advancing Diversity Through Inclusive Excellence in Nursing Education	Bleich M, MacWilliams B, Schmidt B		✓		
Estrategias empresariales: Una visión holística	García A	✓			
Conceptos de estrategia Empresarial	Lorenzo A	✓			
Benchmarking para competir con ventaja	Boxwell R	✓			
Benchmarking	Gift R	✓			
World Health Organization	WHO			✓	
INEGI	INEGI			✓	
Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México	Valdés Díaz de Villegas J, Sánchez Soto G				✓
Mipymes	Secretaría de Economía				✓
Relación de pymes con grandes empresas, clave en los negocios	Lourdes Pérez				✓
Factores de competitividad en las Mipymes en México	Galaviz A				✓

## *Estrategia*

La estrategia es un término ampliamente utilizado en una variedad de campos, desde los negocios hasta la política, la guerra, el deporte y más. En su sentido más básico, la estrategia se refiere a un plan o conjunto de acciones diseñadas para alcanzar un objetivo específico. Es la hoja de ruta que una organización, individuo o grupo sigue para lograr sus metas en un entorno complejo y competitivo. La palabra estrategia deriva del término griego Estrategia, arte del general en la guerra, que procede de la fusión de 2 palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar) (García, 2013). Por lo tanto, “estrategia” originalmente se refería al arte o la ciencia de liderar o guiar un ejército en la guerra.

La adaptación del término “estrategia” al mundo de las empresas es un fenómeno que ha cambiado la manera en que las empresas planifican y abordan sus objetivos. Al igual que en el contexto militar, donde la estrategia se centraba en la planificación y ejecución de operaciones para lograr la victoria, en el entorno empresarial, la estrategia se ha transformado en una parte primordial para alcanzar éxito y mantener competitividad en un mundo en constante cambio. Se puede definir estrategia como la “forma en la que la compañía o institución, interactuando con su entorno, extiende sus principales recursos y esfuerzos para lograr sus objetivos”(Lorenzo, 2012).

## *Discapacidad*

De acuerdo con INEGI (2020) los tipos de discapacidad se describen a continuación:

*Sensorial Visual.* Deficiencia estructural o funcional del órgano de la visión y de sus funciones asociadas como la agudeza visual, campo visual, visión de los colores o profundidad.

*Sensorial Auditiva.* Restricción en la función de percepción de sonidos externos, alteración de mecanismos de transmisión, trans-

ducción, conducción e integración del estímulo sonoro, que pueden limitar la capacidad de comunicación.

*Física o Motriz.* Secuela o malformación que deriva de una afección en el sistema neuromuscular a nivel central o periférico, resultando alteraciones en el control del movimiento y la postura.

*Intelectual.* Limitaciones significativas en la estructura del pensamiento razonada, como en la conducta adaptativa de la persona como el autocuidado, ir a la escuela o aprender habilidades sociales.

*Mental o Psicosocial.* Puede derivar de una enfermedad mental, con factores bioquímicos y genéticos, sus síntomas se presentan por lo general en la adolescencia y no está relacionada con la discapacidad intelectual, puede ser temporal o permanente y se convierte en una condición de vida.

### *Inclusión*

La inclusión es un concepto que implica la acción de permitir y fomentar la participación plena y equitativa de todos los individuos, sin importar sus diferencias, en diversos ámbitos de la sociedad, como educación, empleo, cultura, política y vida cotidiana. El objetivo principal de la inclusión es garantizar que todas las personas posean igualdad de oportunidades y sean valoradas por lo que son, sin importar su género, raza, orientación sexual, discapacidad, religión, origen étnico u otras características personales.

La inclusión se basa en el principio fundamental de respetar la diversidad y promover igualdad de derechos y oportunidades a todos. Implica eliminar barreras, prejuicios y estereotipos que puedan excluir a ciertos grupos de la sociedad y crear un entorno para que todas las personas puedan participar activamente y contribuir a su máximo potencial. “La inclusión se extiende más allá de la noción de diversidad. Actividades de inclusión crean estructuras organizacionales que generan comunicaciones que ayuden a fomentar la toma de decisiones avanzadas y mitigar la diferenciación de poder entre diversos individuos y grupos. La

inclusión da como resultado un enriquecimiento de perspectivas y creatividad centrales para el propósito de educarse en una cultura académica pluralista” (Bleich *et al.*, 2015). La inclusión trata de qué tan bien se valoren e integren en un entorno contribuciones, presencia y perspectivas de diferentes grupos de personas (Great Place to Work, 2022).

En el mundo empresarial, la inclusión ayuda en gran medida a que una empresa o institución pueda tener una gran diversidad en su talento, pues es el medio por el cual, cualquier persona puede laborar en ese lugar, hablando tanto de espacios físicos como de cultura organizacional inclusiva. La inclusión es un principio fundamental que busca igualdad de oportunidades y respeto por la diversidad, con el objetivo de crear sociedades más justas, equitativas y enriquecedoras para todos los miembros de una sociedad o comunidad. Great Place to Work (2022) afirma que la inclusión en las corporaciones es fundamental para retener a los mejores talentos. Además, si los colaboradores no sintieran que sus ideas, contribuciones o presencia son valoradas o tomadas en serio por su corporación, eventualmente se irán.

### *Mipymes*

Primeramente, es importante definir lo que es una empresa.” Es la célula básica en la producción de bienes y servicios; que constituye una unidad económico-social que posee fines de lucro, en donde los factores de producción se coordinan y conjugan generando bienes de interés social e individual” (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012). Las empresas pueden variar enormemente en tamaño, alcance y estructura. Pueden ser desde pequeños negocios familiares hasta corporaciones multinacionales con miles de empleados y operaciones en todo el mundo. Además, pueden operar en una extensa gama de sectores, como manufactura, tecnología, salud, educación, agricultura, comercio minorista y muchos otros.

En general, se concibe como empresa al organismo social que se integra por personas, técnicos y materiales con el objeto de obtener utilidades o la prestación de servicios, coordinados por un administrador que tome decisiones para que puedan lograr los

finés establecidos en su constitución (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012). Las empresas se pueden clasificar de diversas maneras según varios criterios, como su tamaño, su forma jurídica, su sector de actividad, su propiedad, entre otros. Estas clasificaciones permiten comprender mejor la diversidad de las empresas y sus características distintivas. MiPyME es un término ampliamente empleado en la economía y el ámbito empresarial para describir un tipo específico de organización empresarial. Las mipymes son fundamentales en muchas economías en todo el mundo y realizando un papel fundamental para desarrollar la economía y generar empleos. Una Micro, Pequeña o Mediana Empresa, comúnmente conocida como MiPyME, es una organización empresarial que se caracteriza por su tamaño relativamente reducido en comparación con las grandes corporaciones. La clasificación específica de una empresa como MiPyME puede variar según el país y la industria, pero generalmente se basa en criterios como la cantidad de empleados, los ingresos anuales y el patrimonio neto.

En México las mipymes son definidas como micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen un soporte fundamental en la economía del país, pues aportan un significativo porcentaje del crecimiento anual del PIB (Secretaría de Economía, 2009). La Secretaría de Economía establece lineamientos por que se clasifican las mipymes, de acuerdo con la cantidad de trabajadores, monto de ventas anuales y tope máximo combinado, de acuerdo con la siguiente tabla Estratificación de mipymes.

<i>Estratificación</i>				
<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Número de trabajadores</i>	<i>Monto de ventas anuales (MDP)</i>	<i>Tope Máximo combinado</i>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

En la tabla Estratificación de mipymes se detalla la clasificación de las mipymes según la Secretaría de Economía, a fin de entender sus características básicas. En México las mipymes desempeñan un papel crucial para generar empleos, crecimiento económico y distribución de riqueza y a lo largo de la historia, el gobierno ha impulsado crear nuevas empresas, buscando continuar con el crecimiento económico del país, si bien las mipymes han avanzado en años recientes en aspectos como capacitación, educación financiera y otros temas importantes para las empresas, la brecha que existe con las empresas grandes en cuanto a la profesionalización de las empresas aun es grande.

Si bien las mipymes pueden ser ágiles y flexibles en su funcionamiento, también enfrentan desafíos significativos, como el acceso limitado a recursos financieros, capacitación y la competencia con empresas más grandes. A menudo disfrutan de ventajas como una toma de decisiones más rápida y capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones en el mercado y la oportunidad de implementar proyectos de mejora en un periodo de tiempo más corto. Los principales problemas que afectan a las mipymes en México se determinan por variables exógenas y endógenas del sistema económico, que se resumen en marco jurídico institucional; acceso y funcionamiento del mercado de factores productivos; acceso y funcionamiento al mercado de bienes y servicios; gestión y cooperación empresarial y otros particulares determinados por la región e integración de familia (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012).

Según publicaciones de (El Financiero, 2018) en México, si bien las mipymes se enfrentan a diferentes obstáculos y dificultades, también existen errores internos y externos que impiden su desarrollo. Esto podría mejorar si los dueños o líderes de las mipymes tuvieran conocimiento de las estrategias que las grandes empresas emplean, con esto, las mipymes podrían diseñar y aplicar sus propias estrategias que los ayuden acelerar o mantener su crecimiento, como lo menciona Lourdes (Pérez, 2016), Directora del Programa Marketing en TBS Barcelona, en una publicación para El Economista España, en donde afirma que las pymes a menudo

son una fuente de innovaciones y nuevas ideas, en donde la cooperación o comunicación tienen un carácter distintivo en ellas.

La competitividad en mipymes es un tema de gran relevancia en el entorno empresarial y económico. Estas empresas, debido a su tamaño y recursos limitados, a menudo se enfrentan a desafíos considerables para mantenerse en el mercado y prosperar. Competitividad es la capacidad de una organización para competir efectivamente en su sector y entorno, maximizando su eficiencia, productividad y sostenibilidad. De acuerdo con los resultados del artículo de Alonso Ramírez Galaviz, en su estudio sobre factores de competitividad de mipymes en México de 2017, se encuentra que los factores que más impactan la competitividad actualmente son el recurso humano, innovación, tecnología en procesos, administración estratégica, calidad, redes sociales y seguridad (Galaviz, 2017).

Las mipymes desempeñan un papel crucial para promocionar la inclusión de personas con discapacidad en la sociedad. Estas empresas, debido a su tamaño y flexibilidad, pueden ofrecer oportunidades laborales significativas a individuos con discapacidad, permitiéndoles participar de manera activa en la fuerza laboral y, por ende, en la actividad económica y social de México. Además, las mipymes al incorporan prácticas de inclusión en sus operaciones no solo benefician a sus empleados con discapacidad, sino que también contribuyen a la sensibilización y normalización de la diversidad en el lugar de trabajo y la sociedad en general.

### *Leyes de Inclusión*

En México, existen diversas leyes y regulaciones destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades y promover mayor inclusión de individuos con discapacidad en los aspectos de la vida, incluyendo educación, empleo, acceso a servicios y participación en sociedad en general. El Artículo 1° de la Constitución Mexicana establece principios fundamentales de derechos humanos en México. Reconoce y garantiza derechos humanos protegidos en la Constitución y en tratados internacionales ratificados por

México. Además de prohibir la discriminación ante cualquier motivo, incluyendo la orientación sexual, discapacidad y origen étnico, estableciendo la obligación de promoción, respeto, protección y garantía de derechos de las autoridades afirmando que está prohibida toda discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidades, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y anule o dañe derechos y libertades de las personas (Constitución M, 2023).

El artículo 123° es parte de la sección de Trabajo y Previsión Social de la Constitución Mexicana y establece los principios fundamentales relacionados con el trabajo y los derechos laborales en México. Contiene disposiciones importantes de las relaciones laborales mencionando: toda persona tiene derecho a trabajo digno y socialmente útil; promoviendo la creación de empleos y organización social de trabajo, de acuerdo con la ley (Constitución M, 2023).

Mientras que la Ley Federal del Trabajo (LFT) en México, es una legislación laboral donde se regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores en el país. Establece derechos y obligaciones de las dos partes, así como las condiciones de trabajo, salarios, jornadas laborales, prestaciones, y otros aspectos relacionados con el ámbito laboral. El Artículo 3 de la Ley Federal del Trabajo es una disposición fundamental que establece los derechos y regulaciones relacionados con igualdad de género en el campo laboral. Esta normativa busca promover la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en el contexto laboral. Este artículo impide discriminar en todos los aspectos del trabajo, desde la contratación y la remuneración hasta las condiciones de empleo y promoción. Estipula que hombres y mujeres deberán recibir el mismo salario a cambio de trabajo de igual valor y deberán tener igualdad de oportunidades de acceso a puestos de trabajo y cargos directivos, ya que es de interés social garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y violencia, promoviendo y vigilando la capacitación, adiestramiento, formación para el trabajo, certificación de competencias laborales, productividad, sustentabilidad

ambiental y calidad en el trabajo, generando beneficios para los trabajadores y patrones (LFT, 2022).

En México también existen diferentes leyes y reglamentos específicos que ayudan a garantizar la inclusión de individuos con discapacidad como la Ley General Para la Inclusión de las Personas con Discapacidad establecida en Mayo de 2011, La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación cuyo objetivo es la prevención y eliminación de toda forma de discriminación que se ejerza en contra de las personas de acuerdo con el Artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, además de la promoción de la igualdad de oportunidades y trato. En Aguascalientes se tiene la Ley para Prevenir y Erradicar la Discriminación del Estado de Aguascalientes, esta ley tiene mecanismos de prevención y eliminación de discriminación en todas sus formas, en el Estado, en su artículo once, fracción VI, se menciona que se debe impulsar acciones para informar, sensibilizar, concientizar, capacitar y difusión a integrantes del servicio público con la finalidad de combatir y erradicar toda actitud de discriminación.

Por su parte, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, cuenta con estímulos fiscales para empresas que contraten personal con discapacidad. El artículo 34, en su fracción XII establece que son deducibles al 100% las adiciones o mejoras que se hagan en activo fijo, siempre que tengan como propósito facilitar el acceso y uso de instalaciones del contribuyente a personas con discapacidad de acuerdo con el artículo 186 (Ley ISR, 2021).

Además, el artículo 186 de la Ley del ISR, ofrece un beneficio fiscal a los contribuyentes, sean personas físicas o morales, que contratan personal con discapacidad motriz, que para superarla requieren usar continuamente prótesis, muletas o sillas de ruedas; mental; auditiva o de lenguaje, en un 80% o más de capacidad normal o tratándose de invidentes (Ley ISR, 2021). Estos estímulos pueden impulsar a los empresarios de las mipymes a diseñar y aplicar sus estrategias de inclusión a individuos con distintas discapacidades.

En el campo laboral, la STPS en su Norma Oficial Mexicana NOM-034-STPS-2016, Condiciones de seguridad para el acceso y

desarrollo de actividades de trabajadores con discapacidad en centros de trabajo, establece los requerimientos necesarios a cumplir las empresas con discapacidad, cubriendo aspectos de accesibilidad en sus instalaciones, sensibilización y capacitación de sus trabajadores sobre el tema.

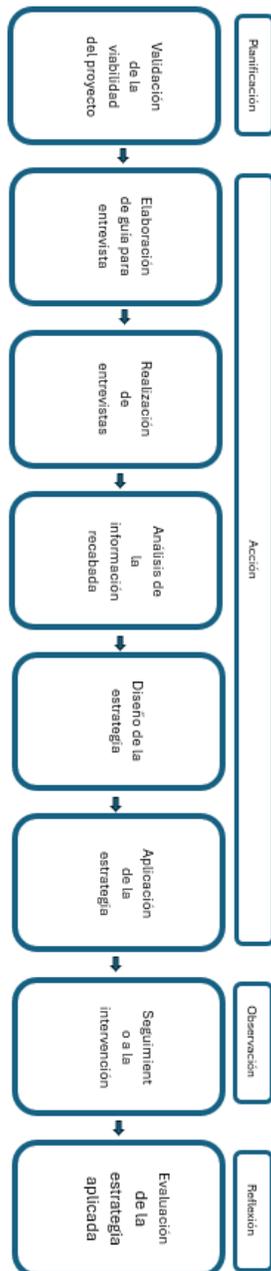
## Metodología

Tras establecer el problema de investigación, objetivos en la intervención y fundamentación teórica, se diseñará la intervención de la empresa ABC. Esta intervención se llevará a cabo mediante la metodología de Investigación – Acción. Una vez definida la metodología de investigación – acción seleccionando el modelo de Elliot (1993) debido a su enfoque integral que combina la investigación rigurosa con la acción práctica. Este modelo proporciona un marco sólido para abordar problemas reales en contextos específicos, permitiendo una reflexión crítica y tomar de decisiones informadas.

Sus beneficios implican capacidad para promover el cambio significativo y sostenible a través de la colaboración estrecha con los participantes del estudio, así como en su flexibilidad para adaptarse a diversas situaciones y necesidades dentro del ámbito de la investigación aplicada. De acuerdo Elliot (1993) consta de tres fases: la planificación, la implementación y la evaluación; seguida por la corrección del plan, una nueva implementación y evaluación, y así sucesivamente en un ciclo continuo.

En el marco de la implementación de este caso práctico resulta esencial establecer un cronograma de actividades que permita organizar y gestionar de manera efectiva las tareas involucradas. Este cronograma, cuidadosamente planificado, será la ruta que guiará el progreso y la ejecución en diversas acciones a lo largo del tiempo a fin de diseñar la estrategia que será aplicada en la empresa ABC con la finalidad de ser inclusiva a personas con discapacidad. A continuación, se muestra el cronograma para el Diseño de la Intervención, se presenta el cronograma para el diseño de la intervención en este proyecto seguido de la descripción de los conceptos de cada herramienta utilizada.

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS,  
EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE



## Propuesta de Intervención

En seguida se muestra una tabla con la propuesta de actividades a realizar durante la intervención:

<i>Fase</i>	<i>Actividad</i>	<i>Herramienta</i>	<i>Objetivo</i>
1 Planificación	Validación de la viabilidad del proyecto	Análisis y diagnóstico inicial	Determinar si es viable la intervención en la empresa ABC, con los objetivos establecidos.
2 Acción	Elaboración de guía para entrevista a realizar en empresas privadas, organizaciones civiles e instituciones educativas.	Guía de entrevista (Narváz & Villegas, 2014)	Determinar las preguntas en una guía de entrevista que será aplicada en las organizaciones.
	Realización de entrevistas.	Guía definida de entrevista estructurada y observación.	Obtener la información para complementar el diseño de estrategia de inclusión a personas con discapacidad de empresa ABC
	Análisis de información recabada en entrevistas, diseño de propuesta de estrategia organizacional de inclusión a personas con discapacidad que será aplicada en la empresa ABC.	Cuadro revisado de jerarquización de áreas prioritaria	Identificar las áreas necesarias que deberá incluir la estrategia de inclusión a personas con discapacidad
	Diseño de estrategia organizacional viable de inclusión a personas con discapacidad en empresa ABC	Diseño colaborativo con la empresa	Completar la estrategia MiPyME con las acciones necesarias para cumplir los objetivos planteados como prioridades.
	Aplicación de la estrategia de inclusión a personal con discapacidad de empresa ABC	Ejecución de acciones de la estrategia en la empresa ABC	Implementar en la empresa ABC las acciones viables de la estrategia diseñada para cumplir como una empresa inclusiva a personas con discapacidad
3 Observación	Seguimiento a la intervención	Documentación de seguimiento y evidencia.	Identificar los logros obtenidos y en su caso ajustar la estrategia para futuras intervenciones
4 Reflexión	Evaluar la estrategia diseñada para la empresa ABC	Hoja de evaluación de la estrategia y carta aval de la empresa.	Evaluar la estrategia diseñada para la empresa ABC con base a las áreas prioritarias planteadas.

### *Evaluación de la Pertinencia y Viabilidad de la Intervención*

El primer paso es identificar en conjunto con el empresario la pertinencia y viabilidad de la intervención, para esto se sugiere realizar una reunión para revisar el diagnóstico inicial en la empresa.

### *Entrevista Estructurada*

La fase dos tiene como objetivo definir las preguntas que se realizarán en las entrevistas pactadas a fin de obtener la información que conforme la estrategia de inclusión a personas con discapacidad que será aplicada en empresa ABC.

Según Folgueiras (2016), la entrevista estructurada es una herramienta fundamental de recolección de información, siendo utilizada tanto en investigaciones formales como en situaciones aisladas. La finalidad principal de la entrevista es adquirir información de manera oral y personalizada de experiencias, acontecimientos y opiniones, participando mínimo dos personas, entrevistador y entrevistado, generándose una interacción en torno a una temática de estudio (Folgueiras Bertomeu, 2016).

### *Guía de Entrevista para Validación de Estrategias de Inclusión a Personas con Discapacidad.*

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Empresa o Institución:

Fecha de la entrevista:

Generales de la estrategia:

1. ¿Su empresa o institución cuenta con una estrategia de inclusión a personas con discapacidad?
2. ¿Cuáles áreas prioritarias y acciones específicas tienen esta estrategia?

*Accesibilidad:*

3. ¿Qué medidas ha tomado su empresa o institución para garantizar accesibilidad física de sus instalaciones para personas con discapacidad?
4. ¿Han realizado alguna auditoría o evaluación de accesibilidad en sus instalaciones?

*Capacitación:*

5. ¿Brindan capacitación a su personal sobre inclusión a personas con discapacidad?
6. ¿Qué temas se cubren en estas capacitaciones?

*Sensibilización:*

7. ¿Tienen acciones específicas para sensibilizar a su personal sobre inclusión de personas con discapacidad?

*Complementarias:*

8. ¿Qué recomendaciones le daría a una MIPyME que está comenzando a implementar una estrategia de inclusión para personas con discapacidad?
9. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre inclusión de personas con discapacidad en su empresa?

*Cuadro de Jerarquización de Prioridades*

Ya con la información analizada con la fundamentación teórica y validada por expertos funcionales que diseñan e implementan estrategias de inclusión a personas con discapacidad en empresas e instituciones educativas mediante la realización de entrevistas estructuradas, el siguiente paso es diseñar la estrategia de inclusión a personal con discapacidad por aplicar en la empresa ABC. El diseño de estrategias efectivas es esencial en el éxito de la intervención. En este contexto, se han explorado diversas técnicas para identificar, priorizar y planificar acciones con la finalidad de obtener los objetivos. Entre estas técnicas, se ha seleccionado el “Cuadro de Jerarquización de Prioridades” (Moreno *et al.*, 2020a)

debido a su capacidad para alinear las acciones con los objetivos específicos en la intervención.

La tabla siguiente Técnicas para Diseñar Estrategias Empresariales se presentarán diferentes técnicas para el diseño de estrategias, destacando la elección del Cuadro de Jerarquización de Prioridades como la opción más adecuada para este Proyecto considerando que se han identificado previamente las tres áreas prioritarias a intervenir en la estrategia.

<i>Técnica</i>	<i>Descripción</i>
Cuadro jerarquización de prioridades	Técnica que busca comprender problemas prioritarios y sus expectativas. Es esencial antes de establecer estrategias, ya que permite clarificar objetivos y priorizar acciones para optimizar recursos en el desarrollo de una zona específica.
Cuadro de causas y efectos	Esta técnica contribuye a entender cómo perciben las personas sus propios problemas, lo cual es fundamental para generar propuestas de acción efectivas.
Plan de acción comunitario	Desarrollar el plan de acción facilita la creación de planes prácticos y alcanzables para llevar a cabo las actividades prioritarias. Esta herramienta se fundamenta en conocimientos previamente obtenidos, siendo utilizada al generar alternativas.

Fuente: Moreno (2020b)

La técnica cuadro jerarquización de prioridades para diseñar estrategias se describe como:

Identificar problemas y prioridades previamente al diseño de estrategias, cuyo análisis permite clarificar cuáles son los objetivos, problemas a los que hay que responder y cómo hacerlo, para priorizar las acciones, lograr el uso óptimo de recursos y alcanzar el desarrollo de una zona.

### *Diagnóstico sobre inclusión a personal con discapacidad en la empresa ABC*

Se realiza el diagnóstico de inclusión a personal con discapacidad en empresa ABC, evaluando a través de entrevista directa con el gerente de la empresa, tres aspectos, accesibilidad de instalaciones, capacitación y sensibilización de su personal respecto al tema de inclusión a personas con discapacidad. Principalmente

hay que conocer cómo se encuentra la empresa actualmente, para poder diseñar una estrategia eficiente que sea aplicable en ella y le agregue valor.

La empresa ABC, fundada en 2011, se dedica a la venta y adaptación de auxiliares auditivos, en la ciudad de Aguascalientes, su actividad comercial implica un contacto con personas con diversas discapacidades, predominando las relacionadas con la audición. Ante esta situación, la empresa ABC se compromete a fomentar la inclusión de personas con discapacidades para recibir las en sus instalaciones, ya sean clientes, proveedores o potenciales colaboradores con discapacidad, si cumplen con los requisitos establecidos para el perfil laboral correspondiente. Una vez validada la viabilidad de la intervención y evaluado el diagnóstico inicial, la estrategia de inclusión a individuos con discapacidad que será aplicada en la empresa ABC, deberá atender tres áreas prioritarias: Accesibilidad de instalaciones, sensibilización y capacitación sobre inclusión a personas con discapacidad.

La siguiente tabla Acciones de la Estrategia de Inclusión a Personas con Discapacidad a Aplicar en la Empresa ABC se muestran las acciones para atender las tres áreas prioritarias determinadas en la estrategia de inclusión a individuos con discapacidad que se aplicó en la empresa ABC, así como las fuentes en donde se obtendrá la información para implementar cada acción de la estrategia.

Acciones de la Estrategia Teórica Inicial de Inclusión a Personas con  
Discapacidad a Aplicar en la Empresa ABC

<i>Área Prioritaria Por Atender en la Estrategia de Inclusión a Personas con Discapacidad</i>	<i>Acción</i>	<i>Fuente</i>
Accesibilidad de Instalaciones	Instalación de barras de soporte en el baño de la empresa ABC	Norma Oficial Mexicana NOM-034-STPS-2016, Condiciones de seguridad para el acceso y desarrollo de actividades de trabajadores con discapacidad en los centros de trabajo. (STPS, 2016)
Capacitación sobre Inclusión a Personas con Discapacidad a Trabajadores de la Empresa ABC.	Impartir un taller de capacitación sobre Inclusión a Personas con Discapacidad a Trabajadores de Empresa ABC.	Programa de Capacitación Atención de Calidad para Personas con Discapacidad, enfocado en funcionarios del Estado (Cortés, 2018)
Sensibilización sobre Inclusión a Personas con Discapacidad a Trabajadores de Empresa ABC.	Impartir un taller de sensibilización sobre Inclusión a Personas con Discapacidad a los Trabajadores de la Empresa ABC.	Sensibilización a la Discapacidad. (Gobierno de México, 2019)

## Resultados Esperados

### *Resultados Esperados de la Implementación de la Estrategia de Inclusión en la Empresa ABC*

La implementación de la estrategia de inclusión en la microempresa ABC, ubicada en Aguascalientes y dedicada a la venta y adaptación de aparatos auditivos, se espera que genere resultados positivos en tres áreas prioritarias: accesibilidad de instalaciones, capacitación sobre inclusión a personas con discapacidad en sus colaboradores y sensibilización sobre inclusión a personas con discapacidad a sus colaboradores. A continuación, se presentan los resultados esperados de cada una de las acciones específicas propuestas:

### *Accesibilidad de Instalaciones*

Resultados Esperados:

- Mejora en la accesibilidad física
- Cumplimiento normativo:
- Incremento en la satisfacción y lealtad del cliente:

Capacitación sobre Inclusión a Personas con Discapacidad para Trabajadores de Empresa ABC

### **Resultados Esperados:**

*Mejora en el conocimiento y habilidades:* Los empleados adquirirán conocimientos y habilidades prácticas para atender y colaborar de manera efectiva con personas con discapacidad.

*Reducción de barreras actitudinales:* La capacitación ayudará a disminuir prejuicios y estereotipos, fomentando un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso.

*Aumento en la eficiencia y calidad del servicio:* Empleados capacitados podrán ofrecer servicios de mayor calidad, adaptado a necesidades de sus clientes, lo que puede perfeccionar la experiencia de sus clientes, así como la reputación de la empresa.

Sensibilización sobre Inclusión a Personas con Discapacidad a Trabajadores de Empresa ABC.

### **Resultados Esperados:**

*Conciencia aumentada:* Los empleados desarrollarán una mayor comprensión y empatía hacia las personas con discapacidad, lo que promoverá un entorno laboral más inclusivo.

*Mejora en la cohesión y el clima laboral:* La sensibilización contribuirá a un ambiente de trabajo más armonioso, reduciendo conflictos y mejorando la colaboración entre los empleados.

*Incremento en la inclusión y retención de talento:* Al promover una cultura inclusiva, la empresa ABC podrá atraer y retener talento diverso, lo cual es beneficioso para innovar y mejorar el desempeño general de la empresa.

La estrategia de inclusión no solo cumple con las normativas legales, sino que también mejora la accesibilidad, el conocimiento y la sensibilidad de los empleados hacia los individuos con discapacidad, que se traduce en un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso. Estos resultados esperados tendrán impactos positivos en la imagen, eficiencia y sostenibilidad de empresa ABC, beneficiando a empleados, clientes y visitantes.

## Referencias

- Anderson, G., & Herr, K. (2007). El docente investigador: la investigación-acción como una forma válida de generación de conocimientos. *La Investigación Educativa: Una Herramienta de Conocimiento y de Acción*, 47–70.
- Beltrán, O. A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 60–69.
- Bezyak, J., Moser, E., Iwanaga, K., Wu, J.-R., Chen, X., & Chan, F. (2020). Disability inclusion strategies: an exploratory study. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 53(2), 183–188.
- Bleich, M. R., MacWilliams, B. R., & Schmidt, B. J. (2015). Advancing Diversity Through Inclusive Excellence in Nursing Education. *Journal of Professional Nursing*, 31(2), 89–89–94. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2014.09.003>
- Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*.
- CCDI. (2023). *Glossary of IDEA terms: A reference tool for inclusion, diversity, equity, and accessibility terminology*.
- Collier, D. (2016). *Inclusion of people with disabilities in the workplace: Best practices for HR professionals*.
- Colmenares, A. M. (2012). *Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción*.
- CONAHCYT. (2023). *PRONACES*. PRONACES . <https://conahcyt.mx/pronaces/>
- Constitución M. (2023). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Cortés, F. (2018). Programa de Capacitación Atención de Calidad para Personas con Discapacidad. *Scielo Laboral*. [https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2018/06/cortes\\_noticias\\_cielo\\_n6\\_2018.pdf](https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2018/06/cortes_noticias_cielo_n6_2018.pdf)
- DNV. (2021). *ISO 30415 - 2021*. <https://www.dnv.es/services/iso-30415-gestion-de-la-diversidad-y-la-inclusion-227567>

- El Financiero. (2018). *10 errores que frenan el crecimiento de las pymes en México*. <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico/>
- El Universal. (2023). *Avanza reforma que obliga contratar personas con discapacidad*. <https://es-us.noticias.yahoo.com/avanza-reforma-obliga-contratar-personas-185718869.html>
- Elliot, J. (1993). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Morata.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*.
- Forbes México. (2023, May 11). *Precisamos diferenciar diversidad, equidad e inclusión*. <https://www.forbes.com.mx/precisamos-diferenciar-diversidad-equidad-e-inclusion/>
- FUNDACIÓN ADECCO. (2023, January 23). *Diversidad e Inclusión*. <https://fundacionadecco.org/azimut/tendencias-diversidad-equidad-inclusion/>
- Fundación AON España. (2021, November 26). *La inclusión de personas con discapacidad mejora el clima laboral*. <https://fundacionaon.es/inclusion-personas-discapacidad-mejora-clima-laboral/#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20tiene%20un%20impacto,t%C3%A9rminos%20de%20productividad%20e%20innovaci%C3%B3n>
- Galaviz, A. R. (2017). Los factores de la competitividad en las mipymes en México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 4(7).
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bilineata Publishing.
- Gift, R. G. (1996). Benchmarking. In *Today's Management Methods*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1661630&site=eds-live>
- Gobierno de México. (2019). *Sensibilización a la Discapacidad*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/481641/PAT\\_12\\_TDEIPPC\\_TODOS\\_DEBEMOS\\_120719.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/481641/PAT_12_TDEIPPC_TODOS_DEBEMOS_120719.pdf)
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29–42.
- Great Place to Work. (2022, July 11). *Diversidad e Inclusión*. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-las-organizaciones#:~:text=La%20diversidad%20tiene%20que%20ver,de%20diferentes%20grupos%20de%20personas>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hill, Ed.; 6th ed.).
- INE España. (2020). *Instituto Nacional de Estadística*. <https://www.ine.es/>
- INEGI. (2020). *Sitio web oficial. POBLACIÓN DISCAPACIDAD*. <https://www.inegi.org.mx/temas/discapacidad/>
- L G D P C D I S. (2013). *Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632>
- Labbé, D., Mahmood, A., Routhier, F., Prescott, M., Lacroix, É., Miller, W. C., & Mortenson, W. Ben. (2021). Using photovoice to increase social inclusion of people with disabilities: Reflections on the benefits and challenges. *Journal of Community Psychology*, 49(1), 44–57. <https://dibpxy.uaa.mx/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=147728999&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

- Ledo, M. v, & Rivera, N. (2007). Investigación-acción. *Educ Med Super*, 21(4), 1–15.
- LEE VERA, F. de J. (2023). La filosofía ante el marco normativo de la diversidad y la inclusión. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 28(100), 1–10. <https://dibpxy.uaa.mx/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=161369882&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Ley de Inclusión Laboral Chile. (2017). *Ley de Inclusión Laboral Chile*. [https://www.senadis.gob.cl/pag/421/1694/ley\\_de\\_inclusion\\_laboral](https://www.senadis.gob.cl/pag/421/1694/ley_de_inclusion_laboral)
- Ley ISR. (2021, November 12). *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- LFPED. (2023). LEY FEDERAL PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN. *LEY FEDERAL PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN*.
- LFT. (2022). Ley Federal del Trabajo. *Ley Federal Del Trabajo, México*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. *Madrid, España: Escuela de Organización Industrial*.
- Lourdes Pérez. (2016). La relación de las pymes con las grandes empresas, clave en los negocios. *El Economista España*. <https://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/7363191/02/16/La-relacion-de-las-pymes-con-las-grandes-empresas-clave-en-los-negocios.html>
- Manene, L. M. (2013). Estrategias empresariales: tipología, características y uso. *Recuperado de Http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/Estrategiasempresariales-Tipologia-Caracteristicas-y-Uso*.
- Moody, L., Saunders, J., Leber, M., Wójcik-Augustyniak, M., Szajczyk, M., & Rebernik, N. (2017). An exploratory study of barriers to inclusion in the European workplace. *Disability and Rehabilitation*, 39(20), 2047–2054.
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisión Sistemática: definición y nociones básicas. *Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral*, 11(3), 184–186.
- Moreno, M. J., Agirregomezkorta, R. B., & Cuadrado, M. (2020a). *Diseño de estrategias*.
- Moreno, M. J., Agirregomezkorta, R. B., & Cuadrado, M. (2020b). *Diseño de estrategias*.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (2021, June). *Estrategia de las Naciones Unidas para la inclusión de la discapacidad*. <https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/>
- Naciones Unidas. (2022, October). *ESTRATEGIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INCLUSIÓN DE LA DISCAPACIDAD*. [https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN\\_Disability\\_Inclusion\\_Strategy\\_spanish.pdf](https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf)
- Narváez, O., & Villegas, L. (2014). *Introducción a la Investigación: Guía Interactiva*. <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/entrevista.html>
- Ochoa Díaz, C. E., Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., Benalcázar Amanta, J. C., & Castillo Vizuete, J. R. (2021). Sensibilización en discapacidades y la accesibilidad laboral de las personas con discapacidad durante la emergencia sanitaria (COVID-19). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(SPE4).

- Red de Empresas Inclusivas C.R. (2015). *Promoviendo una cultura de inclusión en la empresa*. 10. [https://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_7.pdf](https://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_7.pdf)
- Rivas, L. (2016). *Dirección Estratégica: proceso de la organización en el siglo XXI*. Trillas.
- Secretaría de Economía. (2009). *mipymes*. [https://www.economia.gob.mx/files/marco\\_normativo/A539.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf)
- Selley, J., Ellsworth, D., Katen-Narvell, A., & Maor, D. (2023, May 10). *Ya es hora de ser estratégicos sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI)*. Ya Es Hora de Ser Estratégicos Sobre Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/ya-es-hora-de-ser-estrategicos-sobre-diversidad-equidad-e-inclusion/es>
- STPS. (2016). *NOM-034-STPS-2016*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5445287&fecha=20/07/2016#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5445287&fecha=20/07/2016#gsc.tab=0)
- Torrecilla, F. J. M., & Javier, F. (2011). Investigación acción. *Métodos de Investigación En Educación Especial*. 3ª Educación Especial. Curso, 14–16.
- Unilever. (2023). *Equidad, Diversidad e Inclusión*. <https://careers.unilever.es/equidad-diversidad-e-inclusion>
- Universidad de Sevilla. (2017). *Discapacidad*. <https://sacu.us.es/ne-plan-integral>
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). *Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México*.
- Vidal Ledo, M., & Rivera Michelena, N. (2007). Investigación-acción. *Educación Médica Superior*, 21(4), 0.
- Workplace from Meta. (2023). *Workplace*. Cómo Fomentar La Inclusión y La Diversidad En El Lugar de Trabajo. <https://es-la.workplace.com/blog/promoting-diversity-and-inclusion>
- World Health Organization. (2023). *Sitio web oficial*. Disability. [https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1)



## CAPÍTULO 3:

# Fomento de las prácticas de eco-innovación y economía circular en busca de la sustentabilidad empresarial: Caso de estudio en un Club Deportivo de Aguascalientes

Anabel Cruz Machado<sup>1</sup>  
Elena Patricia Mojica Carrillo<sup>2</sup>  
Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez.<sup>3</sup>  
Ismael Manuel Rodríguez Herrera<sup>4</sup>  
Janitza Ariza Salazar<sup>5</sup>

## Introducción

Nuestro planeta se encuentra bajo la sombra de graves amenazas ambientales, como el cambio climático, extinción masiva de flora y fauna y contaminación. El cambio climático, concretamente, está

- 
- 1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2023-2024. E-mail: al358948@edu.uaa.mx
  - 2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: elena.mojica@edu.uaa.mx
  - 3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Turismo. E-mail: angelica.shaadi@edu.uaa.mx
  - 4 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Turismo. E-mail: ismael.rodriguez@edu.uaa.mx
  - 5 Decana de la Escuela de Negocios, Directora de Programa de Marketing, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. E-mail: janitza.arizas@konradlorenz.edu.co

estimulando un incremento alarmante de temperaturas globales, crecimiento del nivel del mar y magnitud y potencia en fenómenos meteorológicos extremos como periodos de sequía prolongada que afectan severamente a varias regiones del mundo. La extinción de especies del reino animal y vegetal está provocando un peligro inminente de nuestra capacidad para obtener recursos vitales como alimentos, agua y aire puro. Asimismo, la contaminación, por su parte, está alterando el equilibrio natural del aire, el agua y los suelos (Zavala *et al.*, 2023).

De igual manera, la grave situación ambiental ha despertado la alarma de organizaciones e instituciones internacionales, quienes han tomado medidas para atender estos desafíos. Sin embargo, los esfuerzos actuales aún están lejos de ser suficientes para revertir la tendencia, se requiere un compromiso más firme y acciones más contundentes para lograr un cambio positivo (Zavala *et al.*, 2023). En búsqueda de soluciones para crisis ambientales, han surgido diversos modelos, métodos y acciones.

La Economía Circular (EC) (Santana-Castro *et al.*, 2022) ha ganado relevancia en los últimos años, posicionándose como un modelo prometedor. Este modelo fomenta el uso inteligente de los recursos, disminuyendo el consumo de materias primas y maximizando su aprovechamiento, convirtiéndola en elemento fundamental en el logro del desarrollo sostenible. Esta alternativa plantea un modelo económico basado en la revalorización de materiales a través de su reutilización, reparación y reciclaje, como estrategia de conservación de recursos naturales y protección ambiental.

Por otro lado, se presenta la eco-innovación como una estrategia fundamental basada en la implementación de tecnologías que minimizan los riesgos ambientales, la contaminación y el impacto negativo sobre los recursos naturales. Sin embargo, Horbach *et al.* (2012, citado por Velázquez-Castro & Vargas-Martínez, 2016, p. 243) advierten que la eco-innovación no siempre surge de motivos ambientales, sino que puede ser consecuencia de otras innovaciones impulsadas por objetivos como incrementar la participación en el mercado o disminuir costos operativos. En este sentido, las empresas pueden adoptar estrategias ambientales para aumentar

sus ganancias, satisfacer las demandas de los clientes, evitar sanciones o requisitos legales, y mejorar su imagen y reputación en el mercado.

Por su parte, Mirabal y Fernández, (2019) destacan la relevancia de la perspectiva organizativa sustentable en el contexto acentuado del calentamiento global, disparidad económica, falta de acceso equitativo a servicios esenciales, manejo inadecuado de recursos naturales no renovables y desigualdad de género, posicionándose como un enfoque integral que aborda estos desafíos desde una perspectiva económica, social y ambiental. En este contexto, el desarrollo sostenible pone a prueba valores empresariales para el progreso. Blázquez y Peretti (2012, p. 42) señalan que las corporaciones deben encontrar formas de operar, cambiando el impacto de sus operaciones, productos, servicios y actividades ante el medio ambiente, gente y economías.

Ante los retos ambientales actuales, adoptar una economía circular, de eco-innovación y sustentabilidad, se convierte en un camino complejo pero necesario para proteger el medio ambiente y la construcción de un futuro sostenible para las próximas generaciones. En este contexto, las corporaciones productoras de bienes o prestadoras de servicios asumen un rol fundamental, lo que hace necesario identificar en ellas si sus formas de operación han incluido los modelos y estrategias mencionados.

Con respecto a organizaciones prestadoras de servicios, se ha tenido interés y oportunidad de realizar un diagnóstico exhaustivo en un Club Deportivo del estado de Aguascalientes. Estos clubes deportivos suelen contar con extensas áreas verdes que brindan a sus miembros y clientes una extensa variedad de actividades de ocio y deporte. Sin embargo, estas mismas áreas también pueden generar un impacto ambiental considerable debido al uso de recursos naturales y generación de residuos. Dicho esto, se tiene por objetivo del diagnóstico proponer e implementar acciones y prácticas de eco-innovación y economía circular que ayuden al club deportivo a alcanzar la sustentabilidad empresarial en sus dimensiones social, económica y ambiental.

## Revisión de la Literatura

### *Eco-innovación: Evolución, conceptos y su papel en el sector empresarial*

El concepto de eco-innovación surgió ante la evolución de la teoría de innovación en donde las diversas definiciones convergen en la idea de cambio y novedad, y la consideran efectiva cuando es aceptada con éxito en el mercado, pudiendo aplicarse en distintos ámbitos y aspectos (COM., 2003; Fritsch, 2017; Medina Salgado & Espinosa Espíndola, 1994; OECD, 1997). Si bien la definición general de innovación propuesta por Rennings (2000) no restringe el tipo de cambio que se produce, el concepto de innovación hacia el desarrollo sostenible surge precisamente de la necesidad de enfocar el progreso en una dirección específica. En este sentido, las innovaciones sostenibles se caracterizan por reducir el impacto ambiental en al menos un aspecto, contribuyendo así a mejorar la situación en áreas problemáticas.

Asimismo, ante la necesidad global de promover economías más sostenibles y mejorar los estándares de producción y consumo, la eco-innovación emerge siendo una herramienta clave para lograr estos cambios (Comisión Europea, 2011). De acuerdo con Álvarez *et al.*, (2014) la eco-innovación es asociada con tres beneficios clave que impulsan la competitividad, la distribución equitativa y la sustentabilidad de las economías: I) La optimización del uso de recursos la cual promueve el uso eficiente de recursos materiales y energía en los procesos productivos, que se traduce en reducción de costos y aumento de la rentabilidad. II) Reducción del impacto ambiental al minimizar el uso de recursos naturales y generación de contaminación, lo cual contribuye a la protección del medio ambiente y desarrollo sostenible. III) Estímulo al empleo y emprendimiento debido a la sucesiva demanda de productos y servicios eco-innovadores.

Por su parte, Fussler y James (1996) sentaron las bases para definir eco-innovación como creación de productos y procesos novedosos que, a la vez que generan valor para el consumidor y

la empresa, minimizan significativamente el impacto ambiental. Desde entonces, han surgido numerosas definiciones que enfatizan tanto la “novedad” como la “reducción del impacto ambiental”. Si bien algunos autores han limitado la innovación ambiental o ecológica a la mera disminución del efecto ambiental al minimizar residuos (Norberg-Bohm, 1999), el término eco-innovación es considerablemente más extensa. Dicha visión abarca no solo la reducción de residuos, sino también el desarrollo de productos completamente nuevos, incluso si su impacto ambiental neto no es evidente de inmediato y crear productos que mejoran la calidad de vida en diversos aspectos, como la seguridad (Hellström, 2007).

De igual manera, Blättel-Mink (1998) coincide en que las eco-innovaciones abarcan desarrollar e introducir nuevos productos con tecnologías ambientales, nuevos mercados y sistemas como por ejemplo de transporte, además de integración de dimensiones ecológicas en estrategias económicas en general. Sin embargo, Hellström (2007) ofrece una visión multifacética de eco-innovación. Con una visión sostenible, esta se enfoca en disminuir el consumo de energía y recursos hídricos, promover ecodiseño y conservar la biodiversidad. Desde una perspectiva económica, se define como una estrategia que promueva crecimiento económico y progreso de países mediante cambios en patrones de producción y consumo, logrando una disminución significativa del impacto ambiental y la contaminación a lo largo de la cadena de valor (Rennings, 2000). En mercados abiertos, competitivos y pertinentemente regulados, la eco-innovación contribuye a mejorar significativamente las actividades comerciales (OCDE, 2013).

En el contexto empresarial, eco-innovación implica creación, producción, aplicación o explotación de bienes, servicios, procesos productivos o sistemas de gestión que buscan, durante el ciclo de vida en la empresa, reducir contaminación, riesgos ambientales y demás impactos asociados al uso de recursos. Al mismo tiempo, estas soluciones deben responder a necesidades humanas, contribuyendo a mejorar la calidad de vida (Carrillo González, 2019; Kemp y Oltra, 2011; Kemp y Pearson, 2007; OCDE, 2013; Reid y Miedzinski, 2008).

En el ámbito de la sustentabilidad, la eco-innovación es definida como un cambio en patrones de consumo, migrando del consumismo a un modelo eficiente que fomenta la reutilización de recursos, la valorización de residuos y, en general, la optimización del potencial productivo de los recursos disponibles (Valero, 2013, citado por Velázquez-Castro y Vargas-Martínez, 2016). De esta manera, la eco-innovación impulsa el desarrollo sostenible mediante modelos productivos que permiten el progreso social sin comprometer al medio ambiente, posicionándose como una fuerza impulsora para el futuro.

Asimismo, la eco-innovación no se restringe al diseño o consumo de productos y servicios ambientales, ni a las innovaciones motivadas exclusivamente por la protección del medio ambiente. Su alcance abarca también la búsqueda de nuevas soluciones a problemas existentes, generando valor agregado tanto para los clientes como para las empresas (Velázquez-Castro y Vargas-Martínez, 2016). De forma similar a innovación tradicional, eco-innovación puede adoptar diferentes formas: tecnológica, organizacional, intangible o sistémica. Al igual que cualquier proceso de innovación, su desarrollo e implementación exige una serie de elementos clave, como conocimientos, atención, capacidades empresariales, recursos variados (humanos, materiales y económicos) y la coordinación entre diversos actores (Kemp y Oltra, 2011).

### *Economía Lineal vs Economía Circular*

El paradigma económico lineal de “extracción, producción, consumo y eliminación” enfrenta crecientes críticas por su carácter insostenible y sus repercusiones negativas al medio ambiente y sociedad. Las corporaciones están empezando a reconocer que este modelo las expone a diversos riesgos, como la fluctuación de precios de recursos y las interrupciones en suministros. La volatilidad en los precios de los recursos puede afectar el crecimiento económico al generar incertidumbre, desalentar la inversión y aumentar los costos asociados a la gestión de riesgos (Espaliat Canu, 2017).

Según Córdova Pizarro (2019), los modelos de economía lineal se caracterizan por 3 etapas: extracción, producción y desecho. Estos modelos se basan en una dependencia constante y creciente de la explotación de recursos naturales no renovables, incluyendo fuentes de energía, para la fabricación de productos. Al finalizar su vida útil, los productos se convierten en desechos que no son reintegrados al ciclo productivo. El sistema económico actual está dominado por el modelo lineal, lo que genera un estancamiento. Sin embargo, este estancamiento está empezando a resquebrajarse debido a la fuerza de tendencias disruptivas. Es fundamental aprovechar esta oportunidad para impulsar la transformación hacia una economía circular. Este modelo está en proceso de sustituir al modelo lineal, pero aún requiere consolidarse a nivel mundial (Espaliat Canu, 2017).

Asimismo, Kirchherr *et al.* (2017, p. 224) indica que EC se describe como un sistema económico basado en modelos de negocio que reemplazan el concepto de “fin de la vida” con la reducción, reutilización alternativa, reciclaje y recuperación de materiales en procesos de producción, distribución y consumo, operando a nivel micro (productos, empresas, consumidores), a nivel meso (parques eco-industriales) y a nivel macro (ciudad, región, nación y más allá), con el objeto de lograr el desarrollo sostenible, que implica la creación de calidad ambiental, prosperidad económica y equidad social, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

En consonancia con lo anterior, la Fundación Ellen MacArthur (2016, p. 5) define a la EC como aquella que restaura y regenera por diseño y teniendo como objetivo mantener productos, componentes y materiales a mayor utilidad y valor en todo momento, diferenciando entre ciclos técnicos y biológicos. El nuevo modelo económico buscará desvincular el desarrollo económico global del consumo de recursos finitos. De acuerdo con Cerdá y Khalilova (2016), la Fundación Ellen MacArthur (2016) y Espaliat Canu (2017), economía circular puede abordar desafíos crecientes ligados a la disponibilidad de recursos de organizaciones y economías, impulsando el crecimiento, generando nuevas oportunidades

laborales y reduciendo los impactos ambientales, incluidos Gases de Efecto Invernadero (GEI).

### *La sustentabilidad en sus 3 dimensiones económica, social y ambiental*

Alcanzar la transformación y evolución de naciones y las economías hacia la sustentabilidad es un desafío complejo e imperioso. Requiere un cambio radical en la mentalidad, la conciencia y la implementación de acciones concretas de protección al planeta para asegurar bienestar para generaciones futuras (Ben-Eli, 2015). Según (Winterich, 2019, citado por Silván-Ferrero *et al.*, 2023), la sustentabilidad engloba un conjunto de ideas, actitudes, intenciones y acciones que buscan preservar recursos naturales, respetando al medio ambiente para lograr equilibrar la economía y bienestar de generaciones actuales y venideras. Dicho concepto abarca actualmente dimensiones éticas, morales, sociales y ambientales. Cabe destacar que la sustentabilidad también implica aspectos tecnológicos que afectan a toda la población del planeta.

Por su parte, Zarta Ávila (2018) define la sustentabilidad como modelo de producción de bienes y servicios que busca satisfacer necesidades humanas para mejorar la calidad de vida poblacional en general, empleando tecnologías limpias y manteniendo una relación no destructiva con la naturaleza. Este modelo requiere participar activamente en decisiones del proceso de desarrollo por parte de la ciudadanía, con el objetivo de fortalecer las condiciones ambientales y aprovechar los recursos naturales de manera responsable, en los límites de regeneración y crecimiento natural.

Del mismo modo, el autor propone que el desarrollo sostenible se materializa cuando se satisfacen necesidades económicas, sociales y ambientales de la sociedad. En términos económicos, el desarrollo sustentable se define por generación de empleos estables y bien remunerados a través de iniciativas de emprendimiento comunitario que promuevan prácticas de consumo responsables y conservación del medio ambiente. El aspecto social, se distingue por la construcción de un tejido social sólido y empoderado, impulsado por la promoción de una cultura ciudadana activa.

Desde una perspectiva ambiental, el desarrollo sustentable se caracteriza por proteger y conservar los recursos naturales y culturales, garantizando su legado para las generaciones venideras.

En línea con lo expuesto, Chilpa-Hernández, Cruz-Cruz y Sánchez-Torres (2023) sostienen que la sustentabilidad es un pilar fundamental en el que organizaciones obtengan sus objetivos de forma responsable en las dimensiones social, ambiental y económica. A su vez, consideran que a largo plazo la sustentabilidad empresarial no será una opción discrecional para las empresas, sino que se convertirá en un requisito obligatorio impuesto por las regulaciones internacionales. Sin embargo, a pesar de su importancia, el concepto de sustentabilidad empresarial aún genera debate y no ha sido plenamente comprendido ni aplicado por la mayoría de las empresas (Chilpa-Hernández *et al.*, 2023).

Asimismo, Brown, Dillard y Marshall (2006) afirman que alcanzar un equilibrio entre los pilares de la sustentabilidad, también conocidos como los “3P”: personas, planeta y ganancias (*profits*), es posible cuando una organización integra las tres dimensiones. Las “personas” se refieren al capital humano de una organización o sociedad, el “planeta” al capital natural y las “ganancias” a los resultados económicos favorables. Para alcanzar la sustentabilidad empresarial, es necesario abordar las tres esferas (económica, social y ambiental) de manera equilibrada, manteniendo un balance dinámico entre ellas (Aguiar Dutra *et al.*, 2019; Brown *et al.*, 2006).

## Metodología

El presente estudio de caso se aborda utilizando un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas para obtener una visión completa y matizada del problema. Se emplea un diseño de estudio de caso no experimental tipo transversal descriptivo, recopilando datos en un momento determinado para describir las variables y analizar su influencia en el Club Deportivo (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

La obtención de datos cuantitativos se realiza aplicando un cuestionario a una muestra de cinco trabajadores clave, seleccionados por su experiencia y conocimiento. El cuestionario está diseñado para medir las variables de eco-innovación, economía circular y sustentabilidad. Los datos que se obtengan del instrumento se analizarán utilizando la estadística descriptiva mediante tablas de frecuencia, esquemas y gráficas con el objeto de identificar patrones y tendencias. Asimismo, al recolectar datos cualitativos se realizó observación directa y entrevistas semiestructuradas a seis representantes de áreas vinculadas con el tema de estudio. La observación permitió identificar puntos críticos que afectan el desempeño del club, mientras que las entrevistas proporcionaron información precisa sobre las problemáticas y las perspectivas de los participantes (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

El análisis de datos cualitativos permitió identificar la principal problemática que presenta el Club en la actualidad que no es más que la relacionada con el recurso agua, tanto potable como tratada. Es por ello que el plan de acción y mejoras a implementar tienen como principal problemática la gestión del agua en el Club Deportivo. Por otro lado, dicho estudio considera un diseño de investigación-acción práctico, con el objetivo comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad. El enfoque cíclico y repetitivo de la investigación-acción involucra tres fases: observar, pensar y actuar. La fase de observación permitió identificar el problema, la fase de pensamiento permitió analizar los datos y formular ideas para su resolución, y la fase de acción permitirá implementar las soluciones o mejoras identificadas.

Con respecto a la pertinencia y viabilidad del proyecto responde a una necesidad real e imperante dentro del club. El consumo excesivo de agua potable, el desaprovechamiento del agua residual, la falta de tecnología eficiente y la baja conciencia ambiental entre los socios y empleados representan desafíos que exigen una solución integral. Además, esta propuesta se alinea con las políticas ambientales y de sostenibilidad a nivel estatal y nacional, las cuales promueven el uso eficiente del agua, la reutilización del agua residual y la implementación de prácticas eco-innovadoras.

Asimismo, la viabilidad de la intervención se fundamenta en el análisis de diversos aspectos, como disponibilidad de tiempo, recursos humanos, financieros y materiales como lo plantean Hernández Sampieri *et al.* (2014) y Mertens (2010). Mientras que en gestión de agua del Club Deportivo, se han considerado los siguientes factores:

1. Apoyo de la Gerencia del Club: La gerencia general ha mostrado un compromiso genuino con el proyecto desde sus inicios, lo que facilita su desarrollo y ejecución.
2. Disponibilidad de experiencia y conocimiento: El club cuenta con personal capacitado en áreas como administración, mantenimiento y operaciones, quienes serán fundamentales para recopilar datos e implementar medidas propuestas.
3. Recursos financieros disponibles: La dirección del club ha destinado recursos financieros para iniciativas ambientales, lo cual respalda la implementación del proyecto.
4. Infraestructura: El club cuenta con registros de consumo de agua y monitoreo ambiental, así como con espacios físicos para realizar entrevistas y talleres con los empleados.

## Propuesta de Intervención

El auge económico experimentado por la mayoría de las naciones suele acarrear un consumo desmedido de recursos naturales y consecuente generar impactos ambientales y sociales negativos. Sin embargo, este autor no aboga por desvincular el crecimiento económico del ámbito ambiental, sino que lo considera un elemento crucial dentro de un enfoque integral (Santana *et al.*, 2015). De hecho, el propio autor resalta la importancia de que la innovación tecnológica no se limite a impulsar la producción y el crecimiento económico, sino que también se oriente a minimizar el impacto ambiental y, en consecuencia, permitir el desarrollo productivo sostenible de las naciones.

Por su parte, el Club Deportivo enfrenta una problemática ambiental significativa ligada con la gestión del agua, tanto potable como tratada. Las principales áreas que se identifican con un

alto consumo del recurso hídrico son el área de campo de golf la cual presenta una gran extensión con un total de 18 hoyos y una amplia área verde, jardinería, baños, canchas de tenis y área acuática. El consumo excesivo de agua potable, el desaprovechamiento del agua residual, la falta de tecnología eficiente y la escasa conciencia ambiental entre los socios y empleados son desafíos que requieren una solución integral.

En respuesta a las problemáticas detectadas se propone una intervención que aborde de manera holística cuestiones vinculadas con gestionar el agua del Club Deportivo. La propuesta de intervención dependerá de los resultados que se obtengan del análisis del instrumento cuantitativo (cuestionario) y se dividirá en objetivos, estrategias y recomendaciones por implementar a corto, mediano y largo plazo. En esta, se asignarán responsabilidades claras a los diferentes miembros del club deportivo para garantizar la ejecución efectiva del plan con el propósito de que se alcance en la entidad una gestión sostenible del agua.

## **Resultados Esperados**

La intervención se cimienta en un enfoque de gestión sostenible del agua, cuyo objetivo principal es optimizar su uso, minimizar el impacto ambiental y generar conciencia entre el personal y los socios, buscando generar beneficios económicos y sociales para la organización. A partir de los datos recopilados y analizados mediante estadística descriptiva de los cuestionarios aplicados, se elaborará una propuesta concreta que responda a dar soluciones viables para el club. Dicha propuesta estará basada en un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos específicos de estas instituciones o similares, y considerará las mejores prácticas existentes en materia sustentable en el aspecto económico, social y medio ambiental. Por otro lado, la implementación del plan de acción con el cual se identificarán y priorizarán acciones clave de la propuesta que puedan implementarse en el corto plazo. Se desarrollará un plan detallado para la implementación de estas acciones, estrategias, incluyendo el cronograma, los recursos

necesarios, y las responsabilidades asignadas. Se pretende que dicha propuesta pueda ser compartida y aplicada con otros clubes, parques y organizaciones similares para que puedan beneficiarse de las recomendaciones y experiencias obtenidas y adaptarlas a sus propios entornos.

Asimismo, la concientización sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental es compleja, pues implica un enfoque multifacético y de apoyo de todo el personal, directivos y socios del club es por ello que para lograr un cambio significativo, es fundamental no solo sensibilizar a las personas sobre los problemas ambientales, sino también proporcionarles las herramientas y el apoyo necesarios para tomar medidas concretas. En este sentido, se pudieran detectar con el análisis, barreras que impidan la implementación del plan, es por ello, que se deberán aplicar estrategias para superarlas con el objeto de impulsar una cultura de compromiso y responsabilidad ambiental. Al identificar las dificultades que impiden la incorporación de prácticas sostenibles, se pueden desarrollar soluciones específicas y efectivas para eliminarlos.

Finalmente, con la implementación del plan se procurará que el club obtenga importantes beneficios en reducción de costos asociados al consumo de agua potable y tratada, gracias a la adopción de tecnologías modernas y eficientes. Además, se espera fomentar la sensibilización y educación del personal y socios, y mejorar la imagen del club como una organización comprometida con la responsabilidad ambiental. Igualmente, el plan servirá como una valiosa herramienta para otras organizaciones que buscan mejorar su desempeño ambiental, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos en este ámbito.

## Referencias

- Aguiar Dutra, A. R., Silva, E. S., & Cubas, A. L. V. (2019). Innovation ecosystems and measures aimed at environmental sustainability: Cidade Pedra Branca case study. *Interações (Campo Grande)*, 155–170. <https://doi.org/10.20435/inter.v20i1.1878>
- Álvarez, M. J., Fernández, R. I., & Romera Ayllón, R. (2014). Is Eco-Innovation a Smart Specialization Strategy for Andalusia? One approach from the multivariate analysis. *Revista de Estudios Regionales No.100*, 171–196. <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf-articulo-2444.pdf>

- Ben-Eli, M. (2015). *Sustentabilidad: Definición y cinco principios fundamentales Un nuevo marco conceptual*. [www.sustainabilitylabs.org](http://www.sustainabilitylabs.org)
- Blätzel-Mink, B. (1998). INNOVATION TOWARDS SUSTAINABLE ECONOMY- THE INTEGRATION OF ECONOMY AND ECOLOGY IN COMPANIES. In *Sustainable Development Sust. Dev (Vol. 6)*. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1719\(199808\)6:2%3C49::AID-SD84%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1719(199808)6:2%3C49::AID-SD84%3E3.0.CO;2-I)
- Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40–50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279005>
- Brandão Santana, N., Rebelatto, D. A. D. N., Périco, A. E., Moralles, H. F., & Leal Filho, W. (2015). Technological innovation for sustainable development: An analysis of different types of impacts for countries in the BRICS and G7 groups. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 22(5), 425–436. <https://doi.org/10.1080/13504509.2015.1069766>
- Brown, D., Dillard, J., & Marshall, R. (2006). Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct. *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. <https://doi.org/10.4324/9780203892978>
- Carrillo González, G. (2019). *La Ecoinnovación: una nueva perspectiva para el estudio del medio ambiente*.
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). *ECONOMÍA CIRCULAR, ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL ECONOMÍA CIRCULAR*. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Chilpa-Hernández, J., Cruz-Cruz, M., & Sánchez-Torres, Y. (2023). *Influencia: Dimensión Ambiental, Social y Económica en Desempeño de Empresas*.
- COM. (2003, March 11). *Política de la innovación: actualizar el enfoque de la Unión en el contexto de la estrategia de Lisboa*. Official Website of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex:52003DC0112>
- Comisión Europea. (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Innovación para un futuro sostenible. Plan de Acción sobre Ecoinnovación (Eco-AP)*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0899:FIN:ES:PDF>
- Córdova Pizarro, M. D. (2019). *La Economía Circular en la Industria Electrónica en México: Mapeo del Flujo de Materiales en Teléfonos Celulares* [Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey]. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/633054/Tesis%20D.C%3B3rdova%20DCI%20Mayo2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ellen MacArthur Foundation. (2016). *Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>
- Espaliat Canu, M. (2017). *Economía Circular y Sostenibilidad. Nuevos enfoques para la creación de valor*. Create Space Independent Publishing Platform. Estados Unidos.
- Fritsch, M. (2017). The theory of economic development – An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Regional Studies*, 51(4), 654–655. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1278975>

- Fussler, C., & James, P. (1996). *Impulsar la ecoinnovación: una disciplina innovadora para la innovación y la sostenibilidad*. Publicación Pitman.
- Hellström, T. (2007). Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. *Sustainable Development*, 15(3), 148–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sd.309>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; Sexta).
- Kemp, R., & Oltra, V. (2011). Research Insights and Challenges on Eco-Innovation Dynamics. *Industry & Innovation*, 18(3), 249–253. <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.562399>
- Kemp, R., & Pearson, P. (2007). *Deliverable 15 Final report MEI project about measuring eco-innovation*. <http://www.merit.unu.edu/MEI>
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. In *Resources, Conservation and Recycling (Vol. 127)*, pp. 221–232. Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Medina Salgado, César., & Espinosa Espíndola, M. T. (1994). *La innovación en las organizaciones modernas*. Repositorio Institucional ZALOAMATI. Universidad Autónoma Metropolitana. <http://hdl.handle.net/11191/4627>
- Mertens, D. M. (2010). Divergence and Mixed Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(1), 3–5. <https://doi.org/10.1177/1558689809358406>
- Mirabal, A., & Fernández, J. R. (2019). *BUSINESS FOUNDATIONS: A STRATEGIC CONCEPT IN ORGANIZATIONAL LEGITIMACY AND SUSTAINABILITY*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88063978004>
- Norberg-Bohm, V. (1999). Stimulating ‘green’ technological innovation: An analysis of alternative policy mechanisms. *Policy Sciences*, 32(1), 13–38. <https://doi.org/10.1023/A:1004384913598>
- OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- OECD. (1997). *The measurement of scientific and technological activities proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. *Oslo Manual*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264192263-en>
- Reid, A., & Miedzinski, M. (2008). *Eco-Innovation. Final Report for Sectoral Innovation Watch*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1748.0089>
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32, 319–332. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:5665220>
- Santana-Castro, L. A., Chiriboga-Mendoza, F. R., & Zanella-Martínez, L. M. (2022). Análisis de Economía Circular y Finanzas Públicas Colaborativas Analysis of Circular Economy and Collaborative Public Finance. *Revista Científica Arbitrada de Investigación En Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 5, 1–13. <https://doi.org/10.46296/rc.v5i10.0075>
- Silván-Ferrero, P., Silván-Martínez, P., Trespalacios, J. A., & Fernández Sedano, I. (2023). Sostenibilidad y economía circular en el sector textil: análisis del consumo de ropa de segunda mano como alternativa de moda sostenible. *Behanomics*, 1. <https://doi.org/10.55223/bej.9>

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS,  
EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

- Velázquez-Castro, J. A., & Vargas-Martínez, E. E. (2016). Elementos determinantes de la ecoinnovación en hotelería de Huatulco, México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(74), 242–256. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29046685005>
- Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28, 409–423. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>
- Zavala, A., Salazar, E. B., Lagos, M. A., & Cesare, M. F. (2023). Cambio climático y educación medioambiental debates teóricos. *Revista de Filosofía*, 40(105), 384–394. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7863488>

## CAPÍTULO 4

# Estrategias de gestión de almacenes aplicadas en una empresa de venta de material de construcción en Aguascalientes

Dulce Ximena Quiroz de la Torre <sup>1</sup>  
Roció Montserrat Campos García <sup>2</sup>  
Alfredo Villalobos García <sup>3</sup>

### Introducción

En el actual entorno empresarial, una prioridad que tienen las organizaciones que buscan mejorar sus operaciones y maximizar la satisfacción del cliente, es la gestión eficiente de almacenes.

Durante el desarrollo de mi tesis de maestría, después de realizar un diagnóstico, se identificó una problemática significativa en una empresa de venta de material para la construcción en Aguascalientes, la cual es la falta de un buen orden en su almacén, esta problemática no solo mermaba la eficiencia operativa, sino que también impactaba negativamente en la satisfacción a los clientes.

Para tratar esta problemática, después de efectuar una revisión de la literatura e identificar algunas metodologías aplicadas en los almacenes han tenido resultados positivos, se propuso implementar la metodología 5S, de origen japonés y es muy utilizada alrededor del mundo, que incluyen Seiri (Selección), Seiton (Orden),

Seiso (Limpieza), Seiketsu (Estandarización) y Shitsuke (Disciplina), que ofrece un orden para crear y mantener un entorno laboral eficiente, limpio y organizado. A su vez se utilizará el método ABC, que permite la clasificación de los productos por categorías, según su importancia y valor para la empresa, este método permite tener una mejor gestión del almacén.

Este capítulo explora a detalle la manera en la que se implementarán estas estrategias y de qué manera pueden optimar la gestión del almacén de esta compañía. A continuación, se describe cada fase de la intervención. El proceso empieza por la capacitación de los empleados ya que son una parte muy importante para lograr que la intervención sea exitosa. Posteriormente, se continúa con la segunda etapa, selección, donde se deben eliminar los objetos innecesarios en el almacén comenzando simultáneamente clasificando los productos por su importancia. La tercera fase, orden, se enfoca en colocar los productos que quedaron de la depuración de manera ordenada. La cuarta fase consiste en un programa de limpieza preestablecido a su vez asegurando el orden de los productos basándose en el método ABC. La fase de estandarización la cual es la siguiente, establece procedimientos para mantener el orden, la clasificación y la limpieza. Por último se promueve la disciplina para mantener las prácticas previamente establecidas, todas las fases programadas se representan en un diagrama de Gantt, dando una mejor visión de cada actividad y sus avances.

## Revisión de la Literatura

Farro y Huancas (2017) expresa que la organización no tiene los objetos necesarios para mantener un buen orden en el almacén, lo que hace que estén mal almacenados y esto da pie a una condición insegura y puede que genere accidentes laborales, no tienen el equipo necesario para mover los productos, lo que dificulta bastante el proceso de venta. En el almacén no tienen la luz correcta lo que esto complica bastante la visualización de datos importantes como las especificaciones comerciales, no tiene un mantenimiento adecuado, por lo que se encuentra sucio.

Abuhadba (2017) señala que la finalidad que busca la metodología 5S es cambiar el orden y limpieza en los entornos de trabajo, cualquier tipo de entorno, almacén, producción, etcétera. Los logros obtenidos revelan que la implementación de este método tiene un gran valor para alcanzar un orden y un ambiente limpio. Implementando la metodología 5S, se identifican múltiples beneficios, entre ellas se incluyen aumento en la capacidad del espacio disponible, una mejora en la percepción del cliente, mayor trabajo colaborativo, responsabilidad en tareas asignadas, y una mejor comprensión de las tareas laborales. La metodología contribuye a mantener un lugar de trabajo más organizado y limpio, a su vez provoca un efecto positivo en la eficiencia de los miembros del equipo.

Castellanos y Sempertegui (2021) comentan que muchas empresas no tienen buenos hábitos de limpieza u orden, tomando en cuenta esto no pueden identificar los lugares correctos de almacenamiento de cada uno de sus productos, esto demanda mayor cantidad de tiempo al momento de buscar algún producto, por lo que, los clientes suelen esperar más tiempo cuando son atendidos, lo que no ayuda con la satisfacción del cliente. Estas problemáticas se replican en todas las áreas de la empresa, lo que les consigue más problemas.

Con respecto a Reyes y Villanueva (2018) la falta de orden y acomodo de los artículos en el inventario con ayuda del método ABC tiende a generar grandes pérdidas por la caducidad de los productos. En este análisis se aplicaron encuestas como instrumento, donde al final se interpretaron las respuestas por medio de gráficos. Los resultados del estudio fueron positivos, ya que proyectaron una disminución de perdidas, gracias a las inspecciones consecutivas que se establecieron y a la reducción de materiales que no se movieron. La implementación también resulto con una baja de costos logísticos anuales.

Según Figueroa (2017) los artículos que son de importación, como los ortopédicos y los relojes no tienen un proceso de almacenamiento de lo mejor, no contabilizan sus productos e incluso se encuentran recipientes vacíos, conllevando a una falta de orden de

los elementos, todo esto provoca que se aumente el tiempo dentro de la empresa e incluso genera costos extras.

En su investigación, Juárez (2020) la organización y el control del almacén de esta empresa es casi nulo, también le hacen falta bastantes prácticas de limpieza, todo esto porque no se ha tenido la supervisión adecuada, por lo tanto, pretende que realizará mejoras basándose de la metodología de las 5S.

Gálvez (2023) expresa que llegó que el método ABC y la metodología 5S aplicadas en una organización, si provocan cambios positivos en la eficiencia de los almacenes, las 5S ayudan a instaurar un programa de orden y limpieza, dando una mejor visibilidad y disponibilidad de productos, ahorrándose tiempos de búsqueda y a su vez, promoviendo una mejora continua en la empresa. El método ABC le les apoyo a formular decisiones estratégicas referenciadas al stock y a tener un mejor orden.

## Metodología

### Concepto de almacén.

El diccionario de logística (2009, p. 33) menciona el concepto de un almacén como espacio físico donde se custodian materiales y productos, ya sean materias primas, semielaborados, o terminados, que permite su clasificación, manipulación y control.

Según Chackelson (2013) Un almacén es un espacio en donde se fabrican pedidos, después de identificar las necesidades del consumidor, se comienza a fabricar el pedido por medio de movimientos y operaciones que añaden, se debe de ser eficaz y estratégico para garantizar la disponibilidad de medios y personas para ejecutar la toma de cada pedido.

### *Objetivo de almacenamiento.*

Según (Mora 2011) la correcta gestión de almacenes busca la maximización del espacio disponible, el uso eficiente de equipos y personal, y aseguramiento de un acceso seguro a los materiales. Se trata de asegurar que las operaciones diarias de mercancías

cumplan con los estándares establecidos por la organización, se alinee con los recursos financieros disponibles, todo esto con la misión de mantener el inventario esperado al menor costo.

### *Gestión de almacén*

Gestionar el almacén tiene un rol esencial al prestar servicios a clientes y al reducir gastos para las empresas. Está ampliamente relacionado con la gestión de inventarios o el control tangible de productos en el almacén, incluyendo puntos como organización de artículos dentro del almacén, gestión de flujos de artículos y los métodos utilizados para el manejo de productos, así como el monitoreo constante del seguimiento de artículos y acondicionamiento de solicitudes. Una estrategia ampliamente reconocida en la gestión eficiente de inventarios es el método ABC, realizando la categorización de materiales por categorías, basándose en su valor o importancia para la empresa (AEC, 2017).

**Figura 1:** Principios de almacenaje



Nota. Elaboración propia con datos tomados de Manual de gestión de almacenes (p. 21), por Sergi Flamarique 2019, Marge books.

**Tabla 1:** Causas y consecuencias de las deficiencias en los almacenes.

<i>Causas de la deficiencia</i>	<i>Consecuencias</i>
Deficiencia de personal calificado	Esto genera defectos en el monitoreo del inventario, causando desorden sobre las cantidades de material existente, aumentando de esta manera los costos del almacén y la disminución de clientes por la falta de destreza laboral de la empresa.
Manejo erróneo del inventario	Escasez de productos disponibles en el almacén, provocando una pérdida de ventas e insatisfacción por parte de los clientes.
Incorrecta gestión de recepción y despacho de productos	Al no tener un acomodo en específico de cada producto, provoca demoras al entregar los artículos a consumidores, generando igualmente insatisfacción de los clientes y la disminución de las ventas.
Limitación del espacio disponible	Por no tener una coordinación eficaz en el orden de los espacios, las organizaciones se ven obligadas a buscar un espacio de almacenamiento extra del que ya cuentan, aumentando de gran manera los costos de almacenamiento.

Fuente: Elaboración propia con información de mejora de eficiencia en tiempos de entrega y recepción de materiales con técnicas de 5S y Modelo ABC (p.216)  
Yuri Janet Gálvez Mejía, 2023, Revista CIES.

### *Definición del método ABC*

Según Heizer y Render (2009) el método ABC aplica el principio de Pareto, es decir la regla 80/20 para agrupar elementos como artículos, proveedores o clientes, entre otros. Este procedimiento se utiliza regularmente en el ámbito del almacenaje para organizar y ordenar por categorías el inventario según su importancia. Aunque los criterios pueden diferir según el almacén o el tipo de mercancía, un método común conlleva calcular el valor del inventario para cada referencia, multiplicando el costo unitario por la demanda anual promedio. Después, se organizan los elementos de mayor a menor valor y se clasifican según el porcentaje que representan en relación con el inventario.

### *Categorías Método ABC:*

Pulla (2020) indica que los siguientes son los tipos de clasificación del método ABC:

**Grupo A:** Esta mercancía de la empresa constituyen el 80% del valor total del inventario y 20% del número total de productos. Se ponen bajo a controles exhaustivos en ciclos frecuentes y se almacenan en áreas de fácil alcance.

**Grupo B:** Los productos de esta clasificación incorporan el 30% del total del inventario y el 15% del valor de los ingresos totales. Los controles se realizan mediante sistemas computarizados en ciclos periódicos. Estos productos se almacenan en áreas de altura media, lo que implica que su acceso no es tan directo como los de la clasificación A.

**Grupo C:** Clasificación que incluye el 5% del valor del inventario total, lo que refleja el 50% de todos los productos. La supervisión o control aplicado a estos productos es la más mínima o prácticamente nula. Estos artículos son almacenados en las áreas más altas y de menos acceso en el almacén, ya que son los productos menos vendidos.

### *Concepto de la metodología 5 S*

Conforme a (Rey, 2005), las 5S son cinco principios japoneses Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, técnica aplicada en algunas organizaciones con el propósito de conservar el orden y la limpieza en espacios de trabajo, así como identificar problemas a tiempo. En esta metodología pueden participar todos los empleados de una empresa de forma grupal o individual.

Se definen los términos a continuación:

#### *Seiri – Selección*

Este primer paso tiene como objetivo principal que se desechen los productos u objetos que no tienen ninguna funcionalidad dentro del espacio de trabajo, es decir, objetos que solo obstaculizan el flujo efectivo de trabajo. En este paso hay que tener la disposición de desprenderse de cosas que no son utilizadas o por lo menos no

han sido utilizadas en el último año de trabajo. Aplicando esto, se obtienen espacios de trabajo libres de obstrucciones.

#### *Seiton – Orden*

Esta etapa prácticamente trata de colocar los productos u objetos que se mantuvieron del paso de la selección. Esto permite que se encuentre más espacio en el lugar de trabajo y los artículos restantes este bien ordenados de una manera que se facilite su localización y acceso.

#### *Seiso – Limpieza*

Este paso tiene como objetivo instaurar un programa de limpieza continua para evitar los acúmulos de suciedad o reducirla. Es importante destacar que no solo habla de la limpieza superficial de los espacios, sino que también busca identificar las causas de la suciedad para poder evitarlas de raíz y que se sigan replicando estas prácticas. La aplicación de esta S ayuda a obtener espacios visualmente en mejores condiciones y a identificar de manera temprana los problemas o fallas.

#### *Seiketsu – Estandarización*

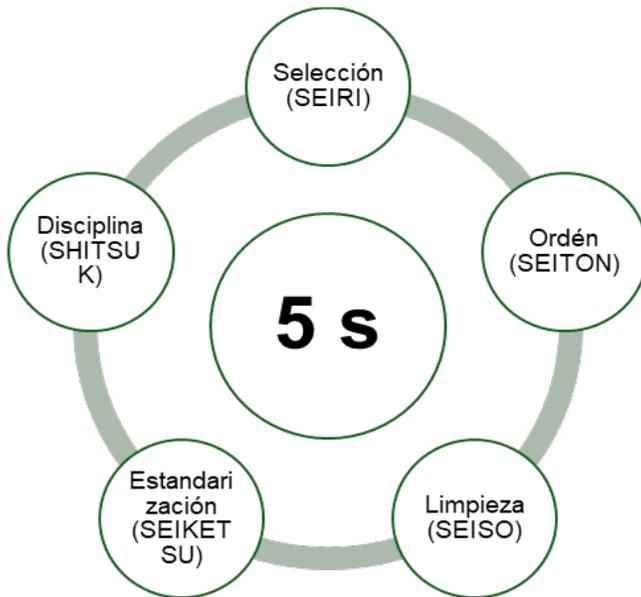
Este paso persigue conservar el orden y limpieza obtenidos de etapas anteriores, estableciendo normas detalladas de responsabilidades de cada empleado en la empresa, implementando métodos para que las tres fases se establezcan como procedimientos. Un medio para poder utilizar esta fase sería la visualización de fotografías de los espacios de trabajo limpios y ordenados para que los empleados recuerden como es la manera correcta en la que debe de encontrarse cada espacio.

#### *Shitsuke – Disciplina*

Esta fase se encarga de que todo lo establecido anteriormente en las etapas de selección, orden, limpieza y estandarización, se mantengan y se cumplan estrictamente. En este punto es muy importante que se fomente

la autodisciplina para obtener los mayores beneficios de la metodología 5 S. Todo esto, teniendo medidas de control regulares. La figura 2 se observa la gráfica del ciclo continuo de 5 S, facilitando comprender la metodología.

**Figura 2:** Metodología 5S una mejora continua



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Calidad y productividad (p.110), por Humberto Gutiérrez, 2014, Mc Graw Hill Education.

## Propuesta de Intervención

Se pretende que la metodología será aplicada por pasos y que se realizará para abordar la problemática en una empresa para la gestión eficiente de su almacén. A lo largo de esta propuesta, se presentará una estrategia organizada y clara que pretende solucionar la problemática encontrada y generar un impacto positivo a largo plazo. Se pretende que la intervención sea positiva y que promueva un cambio logrando los objetivos establecidos previamente.

### *Primer paso o capacitación.*

Este paso aborda la importancia de comunicarles a los empleados los cambios que serán realizados, los procedimientos por realizar, objetivos de esta intervención, es decir los aspectos más importantes. Este proceso tiene como objetivo integrar a los empleados en todas las actividades necesarias para su realización, asegurándose que quede clara toda la información. Este paso es muy importante ya que el personal es un factor crucial para lograr una intervención positiva.

### *Segundo paso o Selección.*

En este paso se pretende comenzar con la identificación y eliminación de productos u objetos innecesarios en el espacio de trabajo, utilizando un sistema de etiquetas que se muestran en las figuras 3 y 4 que ayudaran a identificar cada material. A su vez, se empieza la clasificación de los artículos en función a su valor y volumen de venta basándose en el método ABC, tomando de referencia una base de datos con ventas de los últimos 6 meses. Así mismo habrá una depuración efectiva y se establecerán los cimientos para una organización más estratégica.

Los materiales sin etiqueta son los que están en buen estado y si han sido comprado en los últimos 6 meses. Los materiales con etiqueta amarilla son los que no se han vendido en los últimos 6 meses, materiales que no tienen alguna función en el almacén y se considerara buscarles otra función y los materiales dañados que pueden llegar a tener una reparación. Por último, los materiales con etiqueta roja son los materiales que tienen algún daño y no pueden repararse y los materiales que no tienen ninguna función dentro del almacén.

**Figura 3:** Tarjeta de clasificación amarilla

**TARJETA AMARILLA**

Fecha: \_\_\_\_\_  
Responsable: \_\_\_\_\_  
Material/Artículo: \_\_\_\_\_

**Razón de tarjeta**

No se ha vendido en los últimos 6 meses.   
No tiene alguna función en este lugar.   
Artículo en mal estado.   
Otro (especificar): \_\_\_\_\_

**Plan de acción:**

Vender con descuento.   
Buscar otra funcionalidad.   
Otro (especificar): \_\_\_\_\_

Aprobado por supervisor:

Si  No

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4:** Tarjeta de clasificación roja

**TARJETA ROJA**

Fecha: \_\_\_\_\_  
Responsable: \_\_\_\_\_  
Material/Artículo: \_\_\_\_\_

**Razón de tarjeta**

No se ha vendido en los últimos 6 meses.   
Innecesario.   
Artículo en mal estado/defectuoso.   
Otro (especificar): \_\_\_\_\_

**Plan de acción:**

Desechar.   
Inspeccionar.   
Otro (especificar): \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aprobado por supervisor: Si  No

Fuente: Elaboración propia



eliminación de materiales se comienzan a clasificar basándose en lo anterior, basándose en las ventas de los últimos 6 meses.

### *Tercer paso u orden.*

La misión de esta fase es que se acomoden los artículos que fueron conservados después de haberse realizado la selección. Ordenándolos con base a la clasificación ABC ya establecida en el paso anterior, con el objetivo de tener todos los elementos ordenados y que su localización sea rápida, obteniendo con esto una mayor eficiencia en la gestión de los productos, mayor espacio y reducción de tiempos de entrega.

Se debe de realizar un layout para detectar los estantes en existencia en el almacén y determinar en qué lugar ira colocado cada tipo de producto u objeto, de la misma manera se identificarán los espacios para almacenar producto que no pueda ir en un estante. Para esto, se implementará una estrategia de señalización, donde por medio de líneas amarillas en el piso del almacén, marcadas con papel adhesivo se señalarán los espacios para los materiales que no van en estantes, como se observa en la siguiente figura 6.

**Figura 1:** Ejemplo de señalización



Fuente: Website oficial BRADY, 2024.

Recuperado de: <https://www.bradylatinamerica.com/cinta-de-piso>

Los materiales que si necesitan ser colocados en un estante, se aplicará una estrategia en donde aplicaran letreros para una rápida identificación. Siendo de policarbonato para evitar el deterioro de estos. En este punto se comienza el orden de los artículos u objetos en el lugar previamente asignado, tomando como referencia su prioridad ABC, garantizando que todos los elementos no sean dañados al momento de las manipulaciones en el proceso y verificando que nada obstaculice los espacios que previamente fueron asignados.

#### *Cuarto paso o limpieza.*

En la fase de ejecución se tiene que realizar un programa de limpieza, con el fin de mantener el almacén en las mejores condiciones. Estableciendo este programa, ayudara a mantener medidas de higiene, repercutiendo de manera positiva en un entorno laboral más seguro. En este paso no solo se debe de buscar la limpieza física de los espacios, sino que también se debe de verificar que todos los elementos estén ubicados en su lugar asignado por el método ABC. Se debe realizar una limpieza profunda al almacén como primer paso de esta fase, a partir de esta limpieza, el personal debe de anotar en una hoja de registro de localización de suciedad como se muestra en la figura 7 las posibles causas de la suciedad que encontraron y que pueden evitarse.



limpieza preventiva ir más allá de solo limpiar, si no, evitar ensuciar los espacios.

#### *Quinto paso o estandarización.*

Este enfoque permite mantener el orden de manera constante, el orden, la clasificación y la limpieza, que son las primeras tres S de la metodología. Hay que realizar protocolos que todo el personal debe de seguir, que ayuden a mantener todo en orden, incluyendo normas específicas para la clasificación ABC, con esto, alcanzando una gestión eficiente, sin dejar de lado las medidas de higiene previamente establecidas.

Mensualmente el supervisor tiene la responsabilidad de verificar que los empleados estén cumpliendo con las limpiezas generales. En esta verificación debe de verificar que los artículos estén acomodados en su lugar asignado por el método ABC y verificar que las limpiezas semanales y mensuales se estén realizando de manera constante, de no ser así, tendrá un alista de incidencias como se muestra en la figura 8 en donde tiene que anotar las anomalías, a su vez comunicarles a los empleados para que lo solución de inmediato.



### *Sexto paso o disciplina.*

En este punto se alienta la participación del personal en todos los procedimientos preestablecidos anteriormente, intentando fomentar una cultura organizacional basada en la disciplina, donde cada uno de los trabajadores del almacén está en la apertura de adherirse a los protocolos establecidos.

Los pasos por seguir en esta fase son que cada tres meses el supervisor deberá de verificar la lista de incidencias, comprobando que se hayan resuelto. Cada tres meses se organizarán reuniones de personal para recordarle a cada uno la importancia de su participación y preservación del orden y limpieza, en estas reuniones los empleados también tienen el derecho de participar y comunicar como se sienten con estas nuevas medidas y si tienen alguna recomendación que se pueda tomar en cuenta.

En estas reuniones se recomienda proporcionarles incentivos a los trabajadores con el fin de motivarlos a seguir aplicando las buenas prácticas. En las reuniones serán mostradas fotografías del antes y después de haberse aplicado el método ABC y la metodología 5 S en el almacén, de manera que puedan identificar los beneficios que tuvo la aplicación, reconociendo su trabajo y agradeciéndoles por haber formado parte de ello.

### *Diagrama de actividades.*

Como se mencionó anteriormente, la gestión de almacenes en las empresas es muy importante para el buen funcionamiento. En este marco, se creó un plan de intervención cuidadosamente planeado para incrementar la eficiencia operativa en el almacén cumpliendo los objetivos planteados. El proceso implementado en seis fases relacionadas la una con la otra, con el fin de mantener un control se realizó un diagrama de Gantt mostrado en la figura 9 el cual brinda la planeación de cada fase y sus pasos a seguir, con sus fechas de inicio y de fin. Esta herramienta debe de ser utilizada como una guía de alto valor para el seguimiento de la intervención.

**Figura 9:** Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Comunicación a los empleados sobre las actividades a realizar.	x					
Etiquetado de los artículos y registro en hoja de resumen.	x	x	x			
Revisión del supervisor a las hojas de resumen para posibles aprobaciones.	x	x	x			
Ejecutar acciones señaladas en las etiquetas.			x	x		
Eliminación de los productos desechados en el inventario.			x			
Establecimiento de categorías A, B, y C incluyendo los valores mínimos y máximos.			x			
Clasificación de productos restantes en categorías A, B y C.			x	x		
Realización de layout.				x		
Señalización de áreas de materiales que no necesitan estantería.			x	x		
Colocación de letreros en estanterías.				x		
Acomodo de materiales de acuerdo con la clasificación ABC.				x	x	x
Limpieza general del almacén					x	x
Registro de localización de la suciedad y recomendaciones.					x	
Búsqueda de soluciones por parte del supervisor.					x	



Seiketsu, instaurando un programa de limpieza nos dará procedimientos claros y precisos para el mantenimiento de las condiciones óptimas del almacén, y por último, la disciplina o Shitsuke reforzará los hábitos previamente establecidos de organización y limpieza del almacén, ayudando a la sostenibilidad de las mejoras.

La integración del método ABC, nos permitirá obtener una gestión eficiente de los inventarios, priorizando productos estratégicos para la empresa, reduciendo los inventarios excesivos disminuyendo costos y liberando espacio y mejorará el control de las existencias asegurándose de que los productos estén disponibles en caso de ser necesarios.

## Referencias

- Abuhadba, S. (2017) Metodología 5 S y su influencia en la producción de la empresa Tachi S.A.C. 2014. (Tesis de licenciatura) Universidad Autónoma de Perú. Recuperado de: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/362/ABUHADBA%20ORTIZ%2e%20SHEILA%20VERONICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- AEC. (2017). Asociación Española para la Calidad. Recuperado el 21 de Julio de 2017, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-almacen>
- Castellanos, F. y Sempertegui J. (2021) Buenas prácticas de almacenamiento (BPA) bajo la metodología de las 5's en la gestión de almacén de la empresa Piladora Nuevo Horizonte SAC - Chiclayo 2020 (Tesis de posgrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel – Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7905>
- Chackelson, C. (2013) Metodología de diseño de almacenes: Fases, herramientas y mejores prácticas (Tesis de Doctorado). Universidad de Navarra, Donostina San Sebastián. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/83578487.pdf>
- Farro, R. y Huancas, C. E. (2017). Optimización de la gestión de almacenes basado en el modelo de las 5s, que genera orden y control en la almacenera –Huancar S.A.CChiclayo. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel– Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4213>
- Figueroa, T. L. (2017). Implementación de las 5s para la mejora en la gestión de almacén en BALU GENERAL IMPORTS S.A.C., ate vitarte, 2016(Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/1512>
- Flamarique, S. (2019). Manual de gestión de almacenes (1ª ed.) Marge books. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=P7SPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA94&dq=gesti%C3%B3n+del+almac%C3%A9n+&ots=m0h2UPfpoY&sig=C5rybplw17km8cuObod9aQMdc10#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20almac%C3%A9n&f=false>

- Gálvez, Y. (2023) Mejora de Eficiencia en Tiempos de entrega y Recepción de Materiales Mediante el Uso de las Técnicas de 5S y Modelo ABC: una revisión de literatura. Revista CIES 14 (2), 209-220. Recuperado de: <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/476>
- Gutiérrez, H. (2014). Calidad y productividad (4ª ed.) McGraw Hill Education. Recuperado de: [https://www.academia.edu/85396777/Calidad\\_y\\_productividad\\_Humberto\\_Guti%C3%A9rrez\\_Pulido](https://www.academia.edu/85396777/Calidad_y_productividad_Humberto_Guti%C3%A9rrez_Pulido)
- Heizer, J. y Render, B. (2009) Principios de administración de operaciones (7ª ed) Person Educación. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/47cb70cab6ec78aa65b34e6c70ce8822.pdf>
- Juárez, E. K. A. (2020). Plan de mejora basado en la metodología 5s para optimizar la productividad del almacén de la empresa azucarera Agro Pucalá S.A.A, 2018. (Tesis de posgrado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel – Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6902>
- Mora, L. (2011). Gestión logística en centros de distribución, bodegas y Almacenes (1ª ed.) Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/69182?page=1>
- Pulla, C. (2020). Gestión de inventarios a través de la clasificación ABC a empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/07/inventarios-abc.html>
- Rey, F. (2005). Las 5S. Orden y limpieza en el puesto de trabajo. Fundación Confemetal. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=NJtWepnesqAC&printsec=copyright&redir#v=onepage&q&f=false>
- Reyes, L. y Villanueva, N. (2018) Propuesta de mejora en la gestión logística, para reducir costos en la empresa constructora Janet EIRL. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14847>
- Soler, D. (2009). Diccionario de logística (2ª ed.) ICG Marge, SL (Original publicado en 2008). Recuperado de: [https://www.google.com.mx/books/edition/Diccionario\\_de\\_log%C3%ADstica/fnk1AgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Diccionario_de_log%C3%ADstica/fnk1AgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcover)

## CAPÍTULO 5

# Impacto de la planeación estratégica en el desempeño organizacional de las empresas del sector agroalimentario en México

Themis Anaïd Muñoz Guzmán<sup>1</sup>

Javier Eduardo Vega Martínez<sup>2</sup>

Miguel Alejandro García Vidales<sup>3</sup>

Patricia Hernández García<sup>4</sup>

## Introducción

En un país tan diverso como lo es México, donde existe un crecimiento anual del 2.4% en el número de establecimientos (INEGI, 2019) es importante hablar de temas como la competitividad, puesto que es trascendental para la supervivencia de las organizaciones. De acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2023-2024. E-mail: [themisanahi@gmail.com](mailto:themisanahi@gmail.com)

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios. E-mail: [javier.vega@edu.uaa.mx](mailto:javier.vega@edu.uaa.mx)

3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios. E-mail: [alejandrogarcia@edu.uaa.mx](mailto:alejandrogarcia@edu.uaa.mx)

4 Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Contaduría y Administración. E-mail: [patricia.hernandez@uaslp.mx](mailto:patricia.hernandez@uaslp.mx)

de Finanzas (IMEF) la competitividad empresarial ayuda a que las organizaciones permanezcan en el mercado y emprendan un camino de crecimiento (IMEF CDMX, 2022).

La competitividad puede medirse a través de subindicadores como el desempeño (Medeiros *et al.*, 2019), que a su vez, son conformados por elementos como la fuerza de trabajo en todos los niveles de la empresa, la administración interna, producción, mercadotecnia y factores que interactúen con la organización (Ramírez *et al.*, 2017), los elementos pueden variar según los autores de consulta y las necesidades propias de la organización.

La planeación como parte del proceso administrativo, busca crear un ambiente adecuado para que exista un desempeño efectivo y funcional de los integrantes del equipo de trabajo en la organización. Crear una planeación consiste en establecer los objetivos y las misiones, así como, las acciones necesarias para cumplir los requerimientos fijados, también, forma parte activa de la innovación ya que define la posición actual empresarial y las aspiraciones a futuro (Koontz *et al.*, 2012).

La estrategia, es definida por Chandler (2003) como el proceso de determinar metas y objetivos a un largo plazo dentro de una empresa, las acciones y asignación de recursos requeridos para el logro de las metas. De manera que, el concepto de planeación estratégica hace la unión de ambos conceptos con la finalidad de potenciar el valor de las empresas, maximizando los beneficios de ambos instrumentos de manera individual y optimizando los recursos con los que se cuentan.

Planeación estratégica, de acuerdo con Drucker (2009), se entiende como el proceso continuo que tiene sus bases en la amplia comprensión del posible futuro, teniendo en consideración las acciones para la toma de decisiones presentes que tienen implicaciones en riesgos futuros relacionados con resultados presentes. Por su parte, Moreno (2017, p.37) refiere que es un “Proceso de planificación o implementación rigurosa de planes con el único fin de alcanzar su meta organizacional, esta meta se encuentra relacionada fundamentalmente con la visión institucional”.

Entonces, Planeación Estratégica (PE) es un proceso que busca resolver y prevenir situaciones presentes y futuras. Los esfuerzos realizados por las empresas se dirigen fundamentalmente al logro de sus metas y objetivos alineados a la misión y visión empresarial, actualmente no todas las empresas llevan a cabo una planeación estratégica. Las opiniones se dividen puesto que se abordan contextos distintos, como lo demuestran las investigaciones de Salazar & Salazar (2005) donde el impacto de la PE en el desempeño es indefinido por la divergencia de las variables existentes entre países.

Para países como México las empresas del sector agroalimentario tienen gran relevancia para el desarrollo de diversas actividades, dado que la materia prima surge de este, asociado al entorno competitivo y dinámico. No obstante, las empresas del sector se enfrentan a diversos desafíos como la creciente demanda de alimentos, fluctuación de precios, cambio climático, competencia internacional en innovación y condiciones desfavorables para la continuidad de estas empresas (Plana, 2016).

En México, el sector primario, que comprende actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras entre otras, es fundamental para la economía del país, en el primer trimestre del 2022 se reporta un PIB de 3.1% solo de este (SIAP, 2022). Ocupa el lugar 21° a nivel global en número de personas dedicadas al sector, en 2022 se generó alrededor de 77.7 millones de dólares. Ocupa el 11° lugar en producción mundial de alimentos con exportaciones a Estados Unidos, Japón, Canadá y China (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2020).

De acuerdo con lo previamente señalado, el sector agroalimentario es de gran importancia para el país, por lo que mejorar el desempeño y la competitividad de estas organizaciones mediante la implementación de métodos como la Planeación Estratégica, que se ha demostrado efectos positivos, resultan valioso para una mayor supervivencia empresarial. Para efectos del trabajo se realizará una revisión sistemática de artículos respecto al impacto de la PE en el desempeño empresarial, así como casos prácticos y sus

efectos particulares en las empresas en cuestión, aunado al análisis de una empresa del sector como referencia.

La finalidad de esta investigación es el contribuir a una mejor comprensión de como la planeación estratégica puede ayudar a las empresas del sector agroalimentario en Latinoamérica en cuanto a su desempeño, impactando de forma positiva a la organización y la competitividad de esta. La implementación de la investigación en este sector se debe al impacto económico que, como se menciona en párrafos anteriores, es de gran importancia.

## Marco teórico y Revisión de la Literatura

Administrar consiste en la creación y mantenimiento de un ambiente donde las personas que lo conforman colaboren de manera grupal y cuenten con la capacidad para lograr los objetivos que se plantean (Koontz *et al.*, 2012). Para Guerrero y Galindo (2015), la administración es un proceso que planea, organiza, dirige y controla los recursos de una organización para asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Por consiguiente, la administración es un entorno en donde varios individuos realizan una serie de actividades con el fin de alcanzar los objetivos de una organización.

Henri Fayol, autor de la teoría clásica de la administración, fue el primero en proponer el proceso administrativo como un conjunto de cinco funciones administrativas que realizan los gerentes: previsión, organización, mando, coordinación y control, al paso de los años, estas funciones se agruparon en cuatro etapas, tal como se conocen hoy (Robbins *et al.*, 2014). “El proceso administrativo consta de un conjunto de actividades que fluyen para alcanzar un fin” (Argudo, 2023).

Las cuatro etapas que representan de manera más efectiva este proceso son conocidas como funciones administrativas o gerenciales, las cuales se desarrollan bajo un flujo continuo, cuya meta es dar cumplimiento a los objetivos planteados, aprovechando al máximo los recursos organizacionales y buscando los mejores resultados posibles. Para Chiavenato (2015), el proceso administrativo consta 4 funciones: planeación, organización, dirección y control.

La administración estratégica, figura como un campo esencial en el ámbito empresarial donde se requiere de las fases del proceso administrativo como lo son la formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de objetivos a largo plazo. Existen conceptos básicos que utilizan las empresas para llevar a cabo estos procesos.

Uno de estos conceptos clave es la formulación de estrategias, que implica una identificación de metas y objetivos a largo plazo, así como la elección de acciones y asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. En este sentido, Mintzberg y Lampel (1999) señalan que la formulación de estrategias no es un proceso lineal, sino más bien un proceso interactivo y emergente que involucra la toma de decisiones adaptativas.

En cuanto a la disputa respecto a si se habla de dirección o planeación estratégica, Fred (2003) indica que la dirección estratégica se utiliza para referir a la formulación, implantación y evaluación de las estrategias, mientras que el término de planeación es utilizado comúnmente para referir solo a la formulación de la estrategia; no obstante, en diversos textos se utilizan como sinónimos.

La planeación o planificación es la base del proceso administrativo, requiere de innovación y creatividad, consiste en el establecimiento de objetivos y en la capacidad de tomar decisiones para decidir cuales acciones se deben realizar para poder alcanzarlos; además de programar los planes para el cumplimiento de los objetivos planteados (Koontz *et al.*, 2008). Es previa a las demás funciones gerenciales, ya que resultaría imposible organizar, dirigir o controlar con eficacia sin contar con los planes adecuados (Gutiérrez, 2016).

La planificación es el proceso que implica establecer los objetivos, las actividades y los recursos que serán necesarios para la ejecución, es decir, define el plan de acción a seguir para alcanzar un objetivo (Reyes, 2007). Para Lourdes Münch (2014), la planeación es un proceso en el cual se determina el rumbo de la empresa, los resultados que se esperan obtener para lograr la misión y visión de la organización, a través del análisis del entorno y el planteamiento de estrategias para conseguirlo.

En este contexto, Andrews (1980) argumenta que la planificación estratégica no solo implica establecer objetivos a largo plazo, sino también desarrollar políticas y programas para alcanzarlos. Se trata de una herramienta fundamental para alinear las acciones organizacionales y aprovechar las oportunidades mientras se mitigan los riesgos potenciales, tanto externos como internos.

Entonces, la planeación estratégica (PE) proporciona la ruta de acción en el entorno dinámico empresarial, investigaciones como la de Alhosseiny (2022) destacan la PE como herramienta para mantener una ventaja competitiva, facilitar el trabajo en equipo mediante la mejora de la comunicación e integración de todas las áreas funcionales de una empresa, lo que, a su vez, repercute en ventajas competitivas financieras.

Las definiciones de lo que es la planeación, aterrizan en que se habla de un proceso donde se identifica lo que se quiere lograr dentro de la organización, el rumbo que desea tomar y define un plan para poder lograrlo; incluye el análisis del entorno, la definición de objetivos, actividades, estrategias y la asignación de recursos; esto demuestra la importancia que tiene la planeación para el éxito de una empresa.

En cuanto a revisiones del estado del arte de la planeación estratégica, se habla como un instrumento de gestión en empresas y de rentabilidad, donde se consideran las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. Mediante una correlación de Spearman, Padilla (2019) determina una relación positiva de la PE en la gestión empresarial, por otro lado, Arroyo (2015) y Goicochea & Lescano (2017) hablan de una mejora en el ratio de rentabilidad en un estudio de caso observando indicadores de mejora de rendimiento económico, reducción de costos y tiempo, y de mejora de procesos.

En el mismo sentido, en un nivel empresarial, crea un impulso para la implementación de planeación con varios enfoques en etapas, como lo es el diagnóstico de la situación, formulación de estrategias, establecimiento de objetivos, elaboración táctica y operativa de planes, implementación y su constante evaluación (Ore *et al.*, 2020).

Algunos de los beneficios de su aplicación, señala Steiner (2007) son el cumplir con las responsabilidades en niveles directivos, prever situaciones futuras así como oportunidades y riesgos, promueve la creación y seguimiento de objetivos, proporciona estructuras con mayor solidez para toma de decisiones, provee de beneficios conductuales como mejoras en la comunicación organizacional y el incremento de la participación de los colaboradores, agregado a lo anterior, es un indicador para medir el desempeño empresarial.

Existen autores como Arraz (1995); Dussel, Piore, & Ruiz (1997); Mintzberg & Quinn (1998); Porter (2008) y Hellebust & Krallinger (1991) hablan de la implementación de las estrategias en los planes empresariales como una herramienta o procedimiento que ayuda al cumplimiento de sus metas y objetivos particulares, ya que el proceso de planeación se realiza enfocado en un largo plazo. Por lo anteriormente mencionado, las nuevas investigaciones analizan el impacto en áreas específicas, demostrando que una correcta implementación y seguimiento propicia resultados significativamente positivos.

Desde el aspecto financiero, tomando en cuenta que se habla del recurso principal para las empresas, se estudia el enfoque que permite una toma de decisiones informada y con mayor certeza, sobre para temas relacionados con cuestiones de inversión, financiamiento, ahorro y otros (Pacheco *et al.*, 2016). Una forma de explicar las razones por las cuales se busca financiación por parte de las empresas es mediante la ejecución de la planeación estratégica, lo anterior descrito por Xiang & Worthington (2015).

Ligado al párrafo anterior, la forma de generar ganancias en las empresas es mediante las ventas, por lo que es importante trabajar en recursos que potencialicen las mismas. En el caso estudiado por Morales & Vargas (2019), que, de acuerdo con los resultados obtenidos, muestran un impacto positivo de la PE en el aumento de las ventas, mejora de servicio, distribución de planta y permite una mejor estructuración organizacional, demostrando que las mipymes también se benefician de estas herramientas.

Continuando con otras áreas, el capital humano en las empresas conforma la fuerza de trabajo que permite a la organización

crear los productos y proveer de servicios a los consumidores, si bien, es común que la planeación de recursos humanos se observe mediante una implementación informal, el enfoque estratégico permite establecer objetivos claros de las funciones propias de cada colaborador y marca un modo efectivo para que la empresa satisfaga los requerimientos de personal y objetivos organizacionales (Alfaro, 2012).

Finalmente, en el apartado de producción, dentro del sector agroalimentario, son importantes no solo las certificaciones propias de cada producto para mantener el control en los procesos de calidad e inocuidad de los alimentos, sino la inclusión de la PE como parte del proceso administrativo para dirigir a una organización competitiva y eficiente con la capacidad de adaptarse y enfrentar a los nuevos mercados, parte del análisis para la creación de estrategias es controlar gastos de producción y recursos existentes (Govea *et al.*, 2016).

Se ha demostrado que las empresas que implementan la planeación de sus estrategias han registrado un desempeño por encima del promedio de aquellas que no lo llevan a cabo (Chia-venato *et al.*, 2017). Autores como Akao (2005) concluyen que la planeación estratégica facilita la comunicación interorganizacional, la cooperación y la implementación sostenida de estrategias. También, se ha demostrado que atraen múltiples beneficios cuando es aplicada de forma correcta, sin ignorar los riesgos existentes (Bojórquez & Pérez, 2013).

Hallazgos en estudios como el de Jie *et al.* (2013) demuestran que las prácticas estratégicas facilitan el trabajo en equipo dentro de las cadenas de suministro en la agroindustria en Australia, a su vez impactan el desempeño organizacional mediante el subindicador de recursos humanos, no obstante, la flexibilidad de ejecución de las mismas estrategias puede limitar el impacto positivo (Ramos *et al.*, 2022).

Por lo anterior, es posible decir que, en efecto, la planeación estratégica tiene un impacto en las empresas sin importar el tamaño o contexto social y político, sin embargo, debe llevar a cabo una correcta aplicación de los métodos en cada una de sus

fases, para así asegurar el impacto positivo. La creación de estrategias cubre todos los niveles dentro de la organización ya sean operativos, tácticos o directivos, puesto que la finalidad principal de la implementación es alinear cada uno de los departamentos y puestos al cumplimiento de las metas de la empresa.

## Metodología

La investigación corresponde a una Revisión Sistemática de Literatura para la síntesis y resumen del estado de conocimiento respecto a un tema o cuestión de investigación determinada (Berrang-Ford *et al.*, 2015). Kahn & Beat, (1995) señalan que en la investigación de carácter descriptivo se centra en la recopilación de información, la cual proporciona elementos descriptivos respecto a los eventos de análisis y estudio; la utilidad es la obtención de información respecto al tema de estudio en cuestión. La estructura de investigación se lleva acorde a la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page *et al.*, 2021).

El objetivo principal de una revisión es el sintetizar los resultados de dos o más publicaciones respecto a un tema específico (Green & Green, 2005). La revisión narrativa se caracteriza por no tener una pregunta de investigación ya que la incógnita es bastante amplia respecto a un tema, en otras palabras, no está delimitado, además, no cuenta con metodología o estrategia de búsqueda e identificación de estudios, no se evalúa la calidad de los estudios, ni la forma de extracción, síntesis e interpretación de resultados (Pai *et al.*, 2004).

Por otro lado, una revisión sistemática de la literatura es una forma de suceder a la revisión narrativa en medida que la primera requiere de la búsqueda exhaustiva de literatura donde incluyen y se excluyen estudios mediante los criterios predeterminados y calidad metodológica de las investigaciones (Ríos, Higuaita, & Cardona, 2016). Entonces, la revisión sistemática es un proceso, que como indica el nombre, se realiza de manera sistemática para analizar los resultados de diversos estudios primarios para combinar, sin-

tetizar o integrar hallazgos (Sacks *et al.*, 1987) y disminuir sesgos y errores de la literatura disponible (Chalmers & Altman, 1995).

Algunas de las ventajas que propone las revisiones sistemáticas es el hecho de representar una importante contribución científica ya que detecta brechas e inconsistencias en el cuerpo de conocimiento (Ramdhani *et al.*, 2014), identificación de autores que se pueden denominar como expertos ante una pregunta de investigación, proporciona una guía para nuevas investigaciones respecto a criterios de metodología en consecución de datos y sistematización de información, facilita la ruta de acción de la investigación y permite definir la pregunta o hipótesis.

La metodología de Elementos de informes preferidos para Revisiones Sistemáticas y Meta-análisis, PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) por sus siglas en inglés, asegura la transparencia y claridad de los datos recopilados, esta herramienta comprende un conjunto de directrices que aporta una mayor precisión para la elaboración de Revisiones Sistemáticas de Literatura y meta-análisis. Consta de un marco estructurado para realizar y reportar las revisiones asegurando que cada uno de los pasos sean abordados, reportados y revisados de forma adecuada (Page *et al.*, 2021).

Inicialmente al requerir de una estructura para asegurar y mejorar la calidad metodológica en el meta-análisis de ensayos clínicos en 1999 se publica la declaración Quality Of Reporting Of Meta-analyses en inglés, o por sus siglas QUOROM, la cual proporciona un listado de verificación y diagrama de flujo para la presentación de informes completos. El listado consta de 18 puntos clave divididos en seis categorías que son: Título, resumen, introducción, métodos, resultados y discusión (Moher *et al.*, 2009), siendo así de las primeras metodologías que aseguraban la veracidad de los meta-análisis.

No obstante, mediante el uso, se identificaron áreas de mejora y la necesidad de ampliar la declaración QUOROM para contribuir también en la RSL (Revisión Sistemática de Literatura) sin restricción de área de estudio, por lo tanto, esta declaración es considerada la predecesora de la metodología PRISMA, puesto

que se asegura es una herramienta que facilita la estandarización de publicaciones de meta-análisis teniendo un proceso riguroso, útil, claro, confiable y reproducible no solo para ensayos clínicos (Barquero, 2022).

La metodología PRISMA consta de 27 puntos, en ellos se hace la incorporación de aspectos conceptuales y metodológicos de las revisiones sistemáticas, la terminología usada y el meta-análisis, no obstante, esta declaración ha sufrido adaptaciones por 29 autores que conforman el trabajo PRISMA y que, a su vez cumplen funciones de asesores metodológicos en la colaboración Cochrane que cumple como organización internacional sin fines de lucro dedicada a la revisión sistemática de evidencia para la efectividad y seguridad de intervenciones en temas de salud (Green & Green, 2005).

## **Propuesta de Intervención**

Para la revisión sistemática de literatura se recurre al uso de recursos electrónicos como las bases de datos de Scopus, Science direct y Google scholar para recopilación y descarga de datos, para el posterior análisis mediante el software VosViewer siguiendo la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), si bien esta última es utilizada para el sector salud, es una lista de comprobación de requisitos los cuales se deben de cumplir en una revisión sistemática y metaanálisis para la presentación de información, la Tabla 1 contiene los 21 puntos de cotejo de la metodología utilizada (Page *et al.*, 2021).

**Tabla 1:** Lista de chequeo PRISMA 2009.  
Adaptación de diseño propia a partir de (Moher *et al.*, 2009)

<i>Sección</i>	<i>#</i>	<i>Elemento de lista de verificación</i>	<i>Página de reporte #</i>
<b>Título</b>			
Título	1	Identificar el reporte como una revisión sistemática, metaanálisis o ambos.	
<b>Resumen</b>			
Resumen estructurado	2	Proporcionar un resumen estructurado donde se incluyan datos como, aplicabilidad: antecedentes; objetivos; fuentes de datos; criterios de elegibilidad del estudio; participantes e intervenciones; evaluación y síntesis de los métodos; resultados; limitaciones; conclusiones y principales hallazgos; número de registro de revisión sistemática.	
<b>Introducción</b>			
Fundamentos	3	Describir los fundamentos de la revisión en el contacto de lo que ya se sabe.	
Objetivos	4	Proveer una declaración explícita de las preguntas formuladas, intervenciones, comparaciones, resultados y diseño de estudio.	
<b>Métodos</b>			
Protocolo y registro	5	Indicar si existe un protocolo de revisión, si existe, donde se encuentra disponible (ej. Dirección web); proporcionar información de registro incluyendo el número de registro.	
Criterios de elegibilidad	6	Especificar las características del estudio y las características del informe (ej. Años considerados, lenguaje, estado de publicación) utilizado como criterio de elegibilidad y proporcionando una justificación.	
Fuentes de información	7	Describir todos los recursos de fuentes de información (ej. Fechas de cobertura, contacto con autores del estudio para la identificación de estudios adicionales) en búsqueda y última fecha de búsqueda.	
Búsqueda	8	Presentar la estrategia de búsqueda electrónica incluyendo los limitantes, de modo que pueda ser replicado.	
Selección de estudio	9	Indicar el proceso de selección de estudios (incluir revisiones sistemáticas, en caso de ser necesario, incluir el meta-análisis)	
Proceso de recopilación de datos	10	Describir el método de extracción de datos de los artículos y cualquier proceso de obtención y conformación de datos de los investigadores.	
Elementos de datos	11	Crear una lista y definir todas las variables para las que se han modificado datos	
Riesgo de sesgo en estudios individuales	12	Describir los métodos utilizados para evaluar el riesgo de sesgo de estudios individuales y como se debe de utilizar la información en caso de síntesis.	

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS,  
EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

Resumen de medidas	13	Indicar las principales medidas resumidas.	
Síntesis de resultados	14	Describir los métodos de manejo de datos y combinación de resultados de estudios, si se realiza, incluir medidas de consistencia.	
Riesgo de sesgo a través de estudios	15	Especificar cualquier evaluación de riesgo de sesgo que pueda afectar la evidencia acumulada.	
Análisis adicionales	16	Describir los métodos de análisis adicionales, si ya se hicieron indicar los que fueron pre-especificados.	
<b>Resultados</b>			
Selección de estudio	17	Indicar el número de estudios examinados, evaluados por elegibilidad, e incluidos en la revisión, razones de exclusión en cada etapa, idealmente con un diagrama de flujo.	
Características del estudio	18	Para cada estudio, presentar las características de cada extracción de datos y proveer citaciones.	
Riesgo de sesgo dentro de los estudios	19	Presentar los datos sobre el riesgo de sesgo de cada estudio, y si se encuentra disponible, cualquier evaluación del nivel de resultados.	
Resultados de los estudios individuales	20	Presentar para todos los resultados considerados, por estudio: datos resumidos simples para cada grupo de intervención, efectos estimados e intervalos de confianza y medidas de consistencia.	
Síntesis de resultados	21	Presentar los resultados de cada meta-análisis realizado, incluyendo intervalos de confianza y medidas de consistencia.	
Riesgo de sesgo a través de los estudios	22	Presentar los resultados de cualquier evaluación del riesgo de sesgo entre estudios.	
Análisis adicional	23	Dar los resultados de análisis adicionales, si se han realizado.	
<b>Discusión</b>			
Resumen de evidencia	24	Resumir los principales hallazgos, incluyendo fuerza de la evidencia para cada resultado principal; considerar la relevancia para los grupos clave.	
Limitaciones	25	Discutir las limitaciones del estudio y de resultados.	
Conclusiones	26	Proporcionar una interpretación general de los resultados en el contexto de otra evidencia e implicaciones para futuras investigaciones.	
<b>Financiación</b>			
Financiación	27	Describir las fuentes de financiación de la revisión y otros tipos de apoyo.	

Fuente: (Moher *et al.*, 2009)

### *Protocolo de registro*

Se elaboró un documento en Microsoft Word para llevar a cabo el registro detallado de las búsquedas realizadas en el contexto de la revisión sistemática de literatura. Este documento incluye las especificaciones de búsqueda, como las palabras clave utilizadas, los criterios de inclusión y exclusión, y las fechas de las búsquedas. Además, se registraron todos los artículos encontrados durante el proceso de búsqueda, especificando el título, autores, año de publicación y un breve resumen de cada estudio. También se documentó el nombre de la base de datos de la cual se descargaron los artículos, asegurando la trazabilidad y la transparencia en el proceso de selección de estudios. En este caso, la base de datos principal utilizada fue Scopus.

### *Criterios de elegibilidad*

El artículo trata los temas del impacto de la planeación estratégica en el desempeño de los agronegocios, se priorizan estudios que traten desde distintos aspectos el desempeño empresarial como lo son la rentabilidad, eficiencia, competitividad y eficiencia por mencionar algunos; se considera también, artículos de los distintos tipos de empresas que formen parte de los agronegocios de acuerdo con la definición del gobierno de México. Un enfoque empresarial para la producción, procesamiento y distribución de productos agrícolas. Se centra en la eficiencia y la rentabilidad, a menudo a gran escala (Perkins, J., 2004).

Se seleccionaron los artículos que tenían un mayor índice de citación, los más relevantes de acuerdo con los criterios de la base de datos, y principalmente los artículos de publicación, revisiones sistemáticas y artículos de libros y revistas, la búsqueda se concentraba en estudios realizados en México y filtrados por idioma de publicación de inglés y español.

### *Fuentes de información*

Para las bases de metadatos se utilizaron principalmente scopus, web of science y google scholar; respecto a organizaciones, se recurrieron a artículos publicados por la OCDE, SAGARPA, SADER, COFECE, INEGI, CEPAL y FAO; de literatura académica se utilizaron artículos y libros de la biblioteca virtual de E-libro principalmente.

### *Estrategia de búsqueda*

Se inició con la elaboración de fórmulas cortas de búsqueda para la base de datos en inglés; estas fueron “Strategic Planning, agribusiness”. La exploración se llevo a cabo principalmente en la base de datos de Google Académico. Posteriormente se llevó acabo la búsqueda con el uso de operadores booleanos como OR y AND acorde a la conveniencia de los términos utilizados para la investigación inicial: “strategy” OR “strategic management” OR “strategic planning” AND “agribusiness” OR “farms” OR “agri-food” OR “agricultural” OR “agroindustrial”. La finalidad de esto es llegar a la fórmula final que permita llevar a cabo la descarga de la base de meta-datos.

Se considera un periodo de tiempo de 10 años, por lo que se los artículos, revisiones y documentos se toman a partir del año 2014 hasta la actualidad. Las palabras clave utilizadas para llevar a cabo la búsqueda de artículos. Algunas de las palabras clave sugeridas para llevar a cabo la búsqueda de artículos son las presentadas en la Tabla 2.

**Tabla 8:** Palabras clave de búsqueda

<i>Español</i>	<i>Inglés</i>
Adaptabilidad	Adaptability
Administración	Administration
Agronegocio	Agribusiness
Análisis estratégico	Strategic analysis
Cadena agroalimentaria	Agri-food chain
Capacidades organizacionales	Organizational Capabilities
Clima organizacional	Organizational climate
Competitividad	Competitiveness
Decisión estratégica	Strategic decision
Decisiones	Decisions
Desarrollo	Development
Desempeño empresarial	Business Performance
Desempeño laboral	Job Performance
Desempeño organizacional	Organizational Performance
Empresas	Enterprises
Estrategia	Strategy
Estrategia de desarrollo	Development strategy
Estrategias	Strategies
Estrategias empresariales	Business Strategies
Formulación estratégica	Strategic formulation
Gestión	Management
Gestión empresarial	Business management
Industria agroalimentaria	Agri-food industry
Investigación bibliográfica	Literature research
Metas	Goals
Método de planificación	Planning Method
México	Mexico
Modelos	Models
Objetivos	Objectives
Organización	Organization
Organizaciones	Organizations
Países en desarrollo	Developing countries
Planeación estratégica	Strategic Planning
Planeación por escenarios	Scenario planning
Planeamiento estratégico	Strategic Planning
Planificación estratégica	Strategic Planification
Pronósticos	Forecasts
Rentabilidad	Profitability
Revisión de literatura	Literature Review
Revisión sistemática de artículos	Systematic review of articles
Sector agroalimentario	Agri-food sector
Sector agropecuario	Agriculture and livestock
Sistema agroalimentario	Agri-food system
Granjas	Farms
Industria alimentaria	Food industry
Agroalimentario	Agri food
Agroindustrial	Agroindustrial
Producción alimentaria	Food production
Planificación	Planification
Gestión estratégica	Strategic management
Planificación empresarial	Business planning
Planificación a largo plazo	Long-term planning
Eficacia organizativa	Organizational effectiveness

Fuente: Elaboración propia.

### *Selección de estudio*

En primer instancia se realiza la descarga de bases de datos analizando el comportamiento en el Software VosViwer para un análisis de mayor eficiencia y eficacia; con base en los datos extraídos para realizar la revisión bibliográfica de co-ocurrencia de autoría, palabras clave, información bibliográfica, transcurso de años a través de los campos anteriormente mencionados y análisis de los clusters con mayor densidad, los cuales destacan los de mayor impacto y citación. Posteriormente de los artículos de mayor impacto en las tres categorías mencionadas se realiza la extracción de los respectivos resúmenes para un análisis más detallado.

### *Recopilación de datos*

Los artículos se seleccionarán de acuerdo con criterios detallados de elegibilidad basados en la relevancia del tema, la calidad metodológica y el tiempo de publicación (últimos diez años), estos se modifican conforme las necesidades de investigación y sus descubrimientos. La extracción de datos se realizará utilizando la plantilla de búsqueda final para coherencia e integridad de la información recopilada.

### *Elementos de datos*

Conforme las modificaciones surgen, se realiza el registro de cada una de ellas para conocer las fases de cambio en la investigación. Las variables principales del estudio son: Planeación estratégica, indicadores de desempeño organizacional, desempeño.

### *Resumen de medidas y síntesis de datos*

Una vez consolidadas las principales búsquedas con los mejores resultados se espera realizar la presentación de resultados mediante herramientas gráficas como tablas de contenido e imágenes generadas por el Software utilizado.

### *Riesgo de sesgos*

En cada uno de los pasos realizados se lleva a cabo una revisión meticulosa de los artículos participantes tanto en las descargas como en los análisis de méta datos, para ello se analiza el sector de impacto de cada investigación y el resumen de investigación.

## **Resultados Esperados**

La planificación estratégica es reconocida como factor indispensable del éxito y el desarrollo sostenible en organizaciones de diversos sectores. Sin embargo, en el contexto de la industria agroalimentaria mexicana, la relación entre planificación estratégica y desempeño organizacional no ha sido bien estudiada. Este trabajo busca generar una revisión sistemática de literatura, ayudando a demostrar existencia de artículos que comprueben la relación positiva entre planificación estratégica y desempeño empresarial.

Se espera en los resultados de investigación demostrar en la sección de hallazgos algunos de los factores clave que impactan de manera significativa la efectividad en planeación estratégica y del desempeño, la variable del desempeño se integra mediante las sub categorías dentro de las empresas del sector agroalimentario, dichas categorías pueden incluir liderazgo efectivo, cultura organizacional, recursos tecnológicos, y capacidad de innovación. La comprensión de los factores propicia un desarrollo de estrategias efectivas, adecuadas a necesidades específicas en las organizaciones (Hrebiniak, 2006; Ansoff, 2014).

Uno de los resultados más esperados es la creación de bases sólidas para futuras investigaciones cuantitativas. Este marco incluirá las teorías y modelos más relevantes identificados en la literatura, así como una síntesis de la evidencia empírica. Este antecedente permitirá a los investigadores desarrollar investigaciones cuantitativas sólidas para medir el efecto de planificación estratégica en desempeño organizacional mediante cuestionarios, encuestas y otros métodos de cuantificación (Yin, 2018; Creswell y Creswell, 2017).

Se espera que la revisión sistemática proporcione pruebas de calidad entre planificación estratégica de organizaciones del sector agroalimentario. En la revisión de literatura se muestra claramente cómo la aplicación de estrategias bien planificadas no solo mejora el desempeño financiero, sino que también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo, la resiliencia organizacional y las capacidades de innovación (Grant, 2016; Hill, Jones y Schilling, 2016).

En resumen, este estudio pretende mostrar la presencia de la relación positiva entre planificación estratégica y desempeño organizacional en el sector agroalimentario mexicano. Aunque la literatura especializada sobre este tema es limitada, la investigación de otras industrias y países proporciona evidencia sólida de que la planificación estratégica pudiera tener un impacto positivo en organizaciones. Al sentar una base teórica mediante la revisión sistemática de literatura, este estudio no solo contribuirá al conocimiento académico, sino que también brindará recomendaciones prácticas para organizaciones del sector agroalimentario mexicano, mejorando su desempeño mediante una planificación estratégica efectiva.

## Referencias

- Akao, Y. (2005). *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press .
- Alfaro, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*.
- Alhosseiny, H. (2022). *THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC THINKING, AND STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE ADVANTAGE: LITERATURE REVIEW*. <https://www.researchgate.net/publication/366685793>
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Ansoff, H. I. (2014). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Argudo, C. (2023). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado de <https://emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- Arraz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: Instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S. C.
- Arroyo, R. (2015). *Gestión del planteamiento estratégico para incrementar la rentabilidad de una empresa comercializadora de vidrio*. Universidad Cesar Vallejo.
- Barquero, W. G. (2022). *ANÁLISIS DE PRISMA COMO METODOLOGÍA PARA REVISIÓN SISTEMÁTICA: UNA APROXIMACIÓN GENE-*

- RAL. *Saúde Em Redes*, 8(sup1), 339–360. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2022v8nsup1p339-360>
- Berrang-Ford, L., Pearce, T., & Ford, J. D. (2015). Systematic review approaches for climate change adaptation research. In *Regional Environmental Change (Vol. 15, Issue 5, pp. 755–769)*. Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s10113-014-0708-7>
- Bojórquez, M. I., & Pérez, A. (2013). *STRATEGIC PLANNING. A MAINSTAY IN THE BUSINESS MANAGEMENT*.
- Chalmers, I., & Altman, D. (1995). *Systematic reviews*. BMJ Publications.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la teoría general de la Administración (Sexta ed.)*. México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto, Sapiro, & Arão. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2009). *Management: Tasks, Responsibilities, Practicies*. HarperCollins.
- Dussel, E., Piore, M., & Ruiz, C. (1997). *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. México: UNAM.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Goicochea, D., & Lescano, J. (2017). *Gestión del planteamiento estratégico para incrementar la rentabilidad en la empresa ingeniería global y empresarial S.A.C.*. Universidad Cesar Vallejo.
- Govea, A., Martell, A., Aguilar, A., Cruz, M., López, R., & García, R. (2016). *Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne*. 39, 389–398. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Green, S. (2005). Systematic reviews and meta-analysis. *Singapore Medical Journal*, 270.
- Green, S., & Green, S. (2005). Systematic reviews and meta-analysis. In *Singapore Med J (Vol. 46, Issue 6)*.
- Guerrero, J. y Galindo, J. (2015). *Administración 2*. Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez, O. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. España. Pirámide.
- Hellebust, K., & Krallinger, J. (1991). *Planeación estratégica práctica*. México: Compañía Editorial Continental.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2016). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hrebiniak, L. G. (2006). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson Education.
- IMEF CDMX. (2022, mayo 31). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Retrieved from IMEF ciudad de México : <https://cdmx.imef.org.mx/blog/que-es-la-competitividad-empresarial/#:~:text=Importancia%20de%20la%20competitividad%20empresarial&text=Cuando%20hay%20competitividad%20una%20empresa,su%20oferta%20para%20los%20clientes>.
- INEGI. (2019). *Censo Económico 2019* (p. 88).

- Jie, F., Parton, K. A., & Cox, R. J. (2013). Linking supply chain practices to competitive advantage: An example from Australian agribusiness. *British Food Journal*, 115(7), 1003–1024. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2010-0181>
- Kahn, J. V., & Beat, J. W. (1995). *Research in education*.
- Koontz, H., Wehrich, H., y Canicce M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Interamericana. Octava edición
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., & Teixeira, E. C. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*.
- MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999). Reflecting on the strategy process. En: Sloan Management Review.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., Gøtzsche, P. C., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. In *PLoS Medicine* (Vol. 6, Issue 7). Public Library of Science. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Münch, L. (2014). *Manejo del proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Morales, M. M., & Vargas, V. P. (2019). *El IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS*.
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Pacheco, F., Borda, L., & Molina, E. (2016). Caracterización socioeconómica para la gestión de las finanzas en PYMEA de Tunja. In *Vestigium*, 10–2, 147–165.
- Padilla, E. (2019). *Planeamiento estratégico y gestión empresarial en una consultora de servicios de tecnologías de la información*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pai, M., McCulloch, M., Gorman, J., Pai, N., Enanoria, W., Kennedy, G., ... Colford, J. (2004). Systematic reviews and meta-analyses: an illustrated, step-by-step guide. *The National Medical Journal of India*, 86-95.
- Perkins, J. (2004). Agronegocio y desarrollo rural: ¿una nueva alianza?.
- Plana, M. (2016). Las empresas familiares agrarias: Solvencia, retos de la continuidad y cadena agroalimentaria. *Catedra D' Empresa Familiar*, 83–93.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.

- Ramdhani, A., Ali, M., Uin, R., Gunung, S., & Bandung, D. (2014). *Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach*. <https://www.researchgate.net/publication/311735510>
- Ramírez, V., Méndez, L., Hernández, B., & Sandoval, S. (2017). *El desempeño empresarial factor clave en la competitividad de las microempresas*.
- Ramos, E., Coles, P. S., Chávez, M., & Hazen, B. (2022). Measuring agri-food supply chain performance: insights from the Peruvian kiwicha industry. *Benchmarking*, 29(5), 1484–1512. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0544>
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México. Limusa.
- Ríos, L. A., Higueta, L. F., & Cardona, J. A. (2016). *Revisiones sistemáticas de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada*. Colombia: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson. Recuperado de [https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins\\_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educaci%C3%B3n%20\(2017\)\\_repaired.pdf](https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educaci%C3%B3n%20(2017)_repaired.pdf)
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., Madrigal Muñiz, L. O., & Pineda Ayala, L. E. (2014). *Administración*. Pearson.
- Sacks, H., Berrier, J., Reitman, D., Ancona-Berk, V. A., & Chalmers, T. (1987). Meta-analyses of randomized controlled trials. *The New England Journal of Medicine*, 450–455.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2020). *Panorama agroalimentario 2020*. 200. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- SIAP. (2022). *Análisis del comportamiento del PIB agroalimentario al primer trimestre de 2022*. [www.gob.mx/siap](http://www.gob.mx/siap)
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Grupo editorial Patria.
- Xiang, D., & Worthington, A. (2015). Finance-seeking behavior and outcomes for small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Managerial Finance*, 11(4), 513–530. <https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2013-0005>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.

## CAPÍTULO 6

# Responsabilidad Social Empresarial para una empresa de Control de Plagas en Aguascalientes

Mislaydis Salazar Rodríguez<sup>1</sup>  
Dr. Neftalí Parga Montoya<sup>2</sup>

### Introducción

En el entorno actual de negocios, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consolida como factor fundamental para las empresas que aspiran no solo a alcanzar el éxito financiero, sino también la aceptación y el respeto dentro de la comunidad a la que sirven. Específicamente en una empresa de control de plagas en Aguascalientes, la integración de prácticas de RSE no solo mejora la imagen pública, sino que también contribuye al bienestar ambiental y social de la región (Smith, 2021). Este capítulo se propone explorar cómo las iniciativas de RSE pueden ser aplicadas efectivamente en el sector del control de plagas, proporcionando un marco de referencia que puede ser implementado por empresas similares en todo México.

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail:

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: elena.mojica@edu.uaa.mx

El concepto de RSE implica una gama de actividades que van desde la protección ambiental hasta el compromiso con las comunidades locales y el bienestar del personal. En el ámbito empresarial de control de plagas, esto puede incluir el uso de productos químicos menos tóxicos, más amigables con la naturaleza, al implementar prácticas laborales justas y seguras, y la participación en programas comunitarios (Pérez, 2019). Estas prácticas no solo cumplen con las expectativas éticas de los consumidores modernos, sino que también pueden llevar a mejoras tangibles en su reputación y lealtad. Además, estas acciones manifiestan un genuino compromiso al desarrollo sostenible y responsabilidad hacia el entorno que operan.

Sin embargo, adoptar prácticas de RSE en industrias de control de plagas presenta desafíos únicos. El principal reto es equilibrar la eficacia en la eliminación de plagas con el impacto ambiental de las técnicas y productos utilizados (López & García, 2018). Este equilibrio es crucial, ya que un enfoque inadecuado puede resultar en daños a largo plazo tanto para el ecosistema local como para la salud humana. Asimismo, es fundamental que la empresa eduque a sus clientes sobre las ventajas de métodos más sostenibles y seguros, lo cual es una faceta esencial en RSE. Capacitar al personal en prácticas sostenibles es indispensable para asegurar que las iniciativas de RSE se implementen correctamente. Además la inversión en investigar y desarrollar nuevas tecnologías puede facilitar adoptar prácticas más responsables.

Para abordar estos desafíos, es imprescindible que la empresa en cuestión desarrolle una estrategia de RSE alineada a los objetivos de la empresa y expectativas de stakeholders. Esta estrategia deberá incluir un análisis detallado de las necesidades específicas de la comunidad local, así como un compromiso continuo con la innovación en prácticas sostenibles (Torres, 2020). A través de esta estrategia, la empresa no solo puede mejorar su rendimiento ambiental, sino también fortalecer su posición en el mercado construyendo relaciones más sólidas y duraderas con sus clientes y sus socios comerciales, lo que se traduce en un modelo de negocio que establece un equilibrio entre lo económico y lo ambiental.

En conclusión, la RSE ofrece un marco valioso para que las empresas de control de plagas en Aguascalientes se comprometan con el desarrollo sostenible y la ética empresarial. Al adoptar e implementar estas prácticas, la empresa no solo beneficia a la sociedad y al medio ambiente, sino que también establece las bases del éxito económico y sostenibilidad a través del tiempo. En este capítulo, se explorarán estas dimensiones, se realizará la propuesta de un instrumento permitiendo identificar la percepción de trabajadores, las acciones desarrolladas por la empresa, con la finalidad de proporcionar una guía práctica y teórica que pueda ser utilizada por organizaciones para incorporar RSE en sus operaciones.

## Revisión de la Literatura

La RSE engloba las prácticas empresariales diseñadas para identificar y aumentar el impacto social positivo de la empresa, incluyendo responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas que la empresa debe cumplir para ser considerada socialmente responsable, buscando no solo la maximización de los beneficios, sino también contribuir al bienestar social y protección de la naturaleza. Se puede convertir en una herramienta estratégica de diferenciación en mercados competitivos. Esta multifacética perspectiva ha servido de fundamento para muchas investigaciones y prácticas en RSE (Carroll, 2016).

La RSE es un marco dentro del cual las empresas deben operar para asegurar su sostenibilidad económico, social y ambiental. Varios autores destacan como las empresas no solo deben enfocarse en los rendimientos financieros, sino también en cómo sus operaciones y políticas influyen en la sociedad y el medio ambiente. Adoptar prácticas en RSE implica reconocer y atender expectativas de grupos de interés, incluyendo clientes, proveedores, empleados y sociedad en general. Además, las empresas que adoptan un enfoque proactivo hacia la RSE pueden estar mejor preparadas para enfrentar desafíos regulatorios y de mercado. Esta visión integradora ha redefinido la función de empresa en la sociedad moderna (Crane & Matten, 2017).

Debe ser vista como una oportunidad para las empresas de alinear sus intereses comerciales con las necesidades de la comunidad en la que operan. Los autores proponen el concepto de “valor compartido”, donde las empresas pueden implementar estrategias para beneficiar tanto a la sociedad como a sus propios objetivos de negocio, creando así un círculo virtuoso de crecimiento y desarrollo sostenible. El valor compartido no solo mejora la rentabilidad, sino que también promueve la innovación y la eficiencia operativa. Este enfoque posibilita detectar oportunidades en las que sus recursos y capacidades pueden generar beneficios significativos (Porter & Kramer, 2018).

El autor Davis (2019) introduce una perspectiva crítica sobre la RSE, sugiriendo que más allá de ser una simple extensión de la filantropía corporativa, la RSE debe incorporar prácticas empresariales que integren directamente los intereses sociales y medioambientales en el corazón de la estrategia empresarial. Esto implica un cambio de paradigma desde una RSE como actividad periférica hacia una incorporación completa en su planeación y ejecución de estrategias empresariales. Esto implica un cambio de paradigma desde una RSE como actividad periférica hacia una incorporación completa al planear y ejecutar estrategias empresariales.

La RSE ha evolucionado desde una iniciativa opcional hasta una expectativa empresarial esencial, especialmente en el contexto de una mayor demanda por transparencia y ética en las operaciones empresariales. Su efectividad debe ser mayor al cumplimiento legal para abarcar un compromiso genuino con la mejora del bienestar social y ambiental, lo cual a su vez puede conducir a un aumento en la lealtad del consumidor y una mejor reputación corporativa. Este compromiso debe ser auténtico y reflejarse en todas las decisiones y acciones de la empresa, como políticas de recursos humanos además de estrategias de marketing y las operaciones diarias (Friedman & Miles, 2020).

A continuación se presentan las semejanzas y diferencias en los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) definidos por varios autores en la Tabla 1:

**Tabla 1:** Semejanzas y diferencias en el concepto de RSE

<i>Autor(es)</i>	<i>Año</i>	<i>Semejanzas</i>	<i>Diferencias</i>
Carroll	2016	Enfatiza la multifacética naturaleza de RSE.	Se centra en la estructura de responsabilidades: económica, ética, legal y filantrópica.
Crane y Matten	2017	Destacan la importancia del impacto social y ambiental de las empresas.	Proponen una visión integradora que implica el compromiso con la sostenibilidad.
Porter y Kramer	2018	Destacan la alineación de intereses comerciales con las necesidades sociales.	Introducen el concepto de “valor compartido” como estrategia clave en RSE.
Davis	2019	Resaltan la integración de la RSE en la estrategia empresarial.	Enfatizan el cambio de paradigma hacia una incorporación completa de la RSE en las operaciones empresariales.
Friedman y Miles	2020	Subrayan la evolución de la RSE como una expectativa empresarial esencial.	Discuten la RSE como un medio para mejorar la reputación y la lealtad del consumidor más allá del cumplimiento legal.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Carroll, 2016; Crane & Matten, 2017; Porter & Kramer, 2018; Davis, 2019; Friedman & Miles, 2020).

Esta tabla resume cómo cada autor ha aportado a la conceptualización de la RSE, mostrando tanto sus puntos en común como sus enfoques únicos. Mientras que algunos autores se enfocan más en la estructura y las expectativas de la RSE, otros subrayan su trascendencia al integrar estas prácticas en su estrategia central en las empresas para lograr un impacto positivo sostenido. Estas perspectivas colectivamente enriquecen la comprensión de la RSE y aplicación práctica en el ámbito empresarial moderno, que se encuentra en constante enfrentamiento a desafíos provocados por los constantes cambios del entorno en que operan.

Inicialmente la RSE se entendía principalmente como una iniciativa de relaciones públicas o una extensión del marketing corporativo. Sin embargo, con el tiempo, este concepto ha evolucionado hacia una integración más profunda en las estrategias centrales de las empresas (Smith, 2016). Estudios demostraron que la RSE comenzó a incluir prácticas más sostenibles y éticas que no solo cumplen con las expectativas legales, sino que también promueven un cambio positivo (Jones & Jones, 2017). Se identificaron aumentos en el uso de tecnologías limpias y eficientes

como parte de los compromisos RSE en las empresas (White & White, 2018).

La RSE se ha visto influenciada significativamente por la digitalización y la globalización, lo que ha modificado expectativas en sus grupos de interés respecto a transparencia, así como ética empresarial (Brown & Brown, 2019). Incrementando la información y velocidad de las comunicaciones, las empresas se encuentran bajo un mayor juicio público, lo que las obliga a ser más responsables y abiertas en sus prácticas. La pandemia por COVID-19 propició integrar la RSE en estrategias de resiliencia empresarial, destacando su importancia en salud, así como seguridad de trabajadores y clientes. (Green & Green, 2020).

En micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), su dimensión económica de RSE puede traducirse en un mejor acceso a mercados y oportunidades de negocio, así como en una ventaja competitiva mediante la diferenciación basada en prácticas sostenibles (Taylor, 2017). La dimensión legal en estas empresas proporciona un marco para operar dentro de los límites de la ley y a menudo ir más allá, en un esfuerzo por superar las expectativas de los interesados (Johnson, 2018). A partir de un enfoque ético, pueden fortalecer el prestigio y relaciones con sus clientes y la comunidad local, fomentando la confianza y el apoyo a largo plazo (Thompson, 2019).

La dimensión filantrópica a menudo se manifiesta en contribuciones a la comunidad local, como donaciones a escuelas o patrocinio de eventos comunitarios, que ayudan a fortalecer los lazos con la comunidad (Allen, 2020). Además, la RSE en las mipymes también puede incluir aspectos como el bienestar laboral, ofreciendo mejores condiciones laborales y programas de salud para trabajadores, lo cual mejora la moral y aumenta la productividad (Baker, 2021). En términos de sostenibilidad ambiental, pueden adoptar prácticas como la reducción de residuos, reciclaje, y uso eficiente de recursos, lo cual no solo reduce costos, sino que también mejora la percepción de la empresa entre los consumidores preocupados por el medio ambiente (Carter, 2022).

**Tabla 2:** Evolución de la RSE

<i>Autor(es)</i>	<i>Año</i>	<i>Principales Contribuciones</i>
Carroll	2016	Multifacética naturaleza de la RSE.
Crane y Matten	2017	Integran preocupaciones sociales y ambientales a operaciones en negocios.
Porter y Kramer	2018	Creación de valor compartido como estrategia de RSE.
Davis	2019	Integración de RSE en la estrategia central de la empresa.
Friedman y Miles	2020	Transición de la RSE hacia un imperativo estratégico y operativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Carroll, 2016; Crane & Matten, 2017; Porter & Kramer, 2018; Davis, 2019; Friedman & Miles, 2020).

La RSE ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, con diversos autores contribuyendo al entendimiento de sus dimensiones. Se destaca su multifacética naturaleza, estableciendo una estructura de responsabilidades que incluye aspectos económicos, legales, éticos y filantrópicos. Estas dimensiones deben ser abordadas de manera integral en la organización para ser socialmente responsable. La perspectiva de estas dimensiones proporciona un marco teórico sólido que ha servido como base para muchas investigaciones posteriores en el campo de la RSE (Carroll, 2016).

Es fundamental enfocarse en integrar necesidades sociales y ambientales en la operación del negocio. Las compañías no solo deben cumplir con sus responsabilidades tradicionales, sino también adoptar prácticas que promuevan la sostenibilidad y el bienestar social. La RSE debe analizarse desde una posición integradora, convirtiéndose en una parte esencial de la estrategia empresarial, lo que implica un compromiso continuo con la sostenibilidad y la responsabilidad ética (Crane & Matten, 2017).

En una investigación Porter y Kramer (2018) introducen el término “valor compartido” siendo una estrategia clave en la RSE. Según ellos, las empresas pueden generar valor económico y beneficios a la sociedad, alineando intereses comerciales con las necesidades sociales. Esta estrategia de valor compartido permite a las empresas abordar problemas sociales y ambientales de manera rentable, creando un círculo virtuoso de crecimiento

y desarrollo sostenible (Porter & Kramer, 2018). Se sugiere que la RSE debe ir más allá de ser una actividad periférica para convertirse en una parte central de la estrategia empresarial, debe ser integrada completamente en las operaciones y decisiones estratégicas de la empresa, lo que requiere un cambio de paradigma. Este enfoque asegura que las empresas puedan abordar de manera efectiva retos globales y generar desarrollo sostenible a largo plazo (Davis, 2019).

Recientes investigaciones continúan explorando nuevas dimensiones y enfoques de la RSE. Analizan el impacto de la digitalización y la globalización en las expectativas de los stakeholders, sugiriendo que la transparencia y la ética empresarial se han transformado en elementos indispensables de RSE. Destacando cómo la pandemia por COVID-19 aceleró la incorporación de RSE en estrategias de resiliencia empresarial, subrayando su importancia en salud y la seguridad tanto para empleados como para clientes. Estas contribuciones reflejan la evolución continua del concepto de RSE y su relevancia creciente en el entorno empresarial moderno (Brown, 2019; Green, 2020).

## Metodología

Para desarrollar una revisión bibliográfica exhaustiva sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa de control de plagas en Aguascalientes, se implementó una metodología estructurada que incluyó la selección y análisis de fuentes académicas y corporativas relevantes. Se utilizaron bases de datos académicas de primer nivel como JSTOR, ScienceDirect, y Google Scholar para garantizar el acceso a investigaciones fiables y actualizadas. Además, se revisaron informes corporativos y documentos de políticas de empresas líderes en el sector para obtener una perspectiva práctica sobre la implementación de la RSE. Esta combinación de fuentes académicas y prácticas proporcionó una base sólida para comprender las dimensiones y aplicaciones de la RSE en el contexto local de Aguascalientes.

El criterio de selección de los artículos incluyó la relevancia temática directa con la RSE, especialmente aquellos que tratan sobre su aplicación en la industria de control de plagas y en pequeñas y medianas empresas. Priorizando investigaciones publicadas de 2016 a 2024 para asegurar la actualidad de la información, reflejando las tendencias más recientes y las innovaciones en el campo de la RSE. Esto proporcionó la base de datos actual y robusta que permitió el análisis detallado y contextualizado. En el análisis de datos posee un enfoque cualitativo, sintetizando definiciones, evoluciones y aplicaciones de la RSE desde diversas perspectivas académicas y prácticas. Este enfoque permitirá identificar patrones comunes, diferencias y emergencias temáticas a lo largo del tiempo.

## **Propuesta de Intervención**

La propuesta de intervención consiste en desarrollar una estrategia de RSE efectiva que mejore el desempeño ambiental, social y económico de la empresa de control de plagas en Aguascalientes, maximizando así su contribución positiva a la comunidad local y el entorno. En investigaciones posteriores servirán de punto de partida para su implementación en empresas de este sector, contribuyendo así a su generalización.

### *Diseño del Instrumento de Evaluación*

Para realizar una autoevaluación sobre las prácticas de RSE que se desempeñan en la empresa, así como la percepción de los trabajadores sobre la misma, se optó por diseñar un cuestionario en línea, estructurado, con preguntas de opción múltiple, empleando la escala de Likert con 5 puntos, donde 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo. Dicho cuestionario contiene un total de 20 preguntas, 5 por cada dimensión que se propone medir. Además, se utilizará Google Forms para la recolección de datos en internet. La Tabla 3 indica la ficha técnica de la encuesta.

**Tabla 3:** Ficha técnica del cuestionario

Título de la encuesta	Autoevaluación de RSE.
Objetivo	Evaluar el grado de conocimiento sobre la RSE y sus prácticas en la empresa de Control de Plagas.
Universo o población objetivo	Hombres y mujeres entre 20 y 45 años. Los cuales el 85.71% son hombres y 14.29% mujeres.
Metodología	Cuantitativa
Metodología de recolección de datos	Encuesta en línea a través de Google Forms
Cuestionario	Estructurado, escala tipo Likert con 5 puntos Total de preguntas:20

Fuente: Elaboración propia.

El uso de un cuestionario estructurado, particularmente en el contexto de evaluar la RSE, facilita la estandarización de las respuestas y permite una comparación y análisis sistemático de los datos. Los cuestionarios estructurados minimizan el sesgo del entrevistador y proporcionan un medio eficiente para recoger grandes volúmenes de datos en un formato que es relativamente fácil de analizar. La estructura cerrada, con ítems específicos formulados para capturar distintos aspectos de la RSE, ayuda a asegurar que la información recogida es relevante y enfocada, facilitando así una evaluación coherente y comparativa entre diferentes periodos o grupos de interés (Bell *et al.*, 2018).

La elección de una modalidad digital y anónima para el cuestionario cumple con el objetivo de promover la honestidad y reducir el sesgo en las respuestas. Los cuestionarios anónimos ayudan a aumentar la tasa de respuesta y la sinceridad de los participantes, ya que estos se sienten más seguros al compartir información sin la preocupación de ser identificados (Lewis & Thornhill, 2019). La modalidad digital, por su parte, no solo mejora la eficiencia al recopilar y procesar los datos, sino que también es accesible y facilita la participación de una mayor diversidad de empleados. Además, el uso de una escala Likert de 5 puntos proporciona un equilibrio adecuado entre la simplicidad y la capacidad para capturar la variabilidad en percepciones de trabajadores respecto a

prácticas de RSE, lo cual es esencial para obtener insights detallados y accionables (Hair *et al.*, 2019; Saunders *et al.*, 2019).

La validación del cuestionario a través de una prueba piloto es un paso crucial en la investigación para asegurar que las preguntas sean interpretadas consistentemente y de la manera prevista por los encuestados. La realización de una prueba piloto permite identificar y ajustar ítems que puedan ser confusos o irrelevantes, siendo fundamental para optimizar la calidad de los datos recogidos. Según Litwin (2019), este proceso ayuda a validar la constructividad de las preguntas del cuestionario, asegurando que midan efectivamente lo que están diseñadas para medir. Ajustar los ítems basándose en la retroalimentación de los participantes en la prueba piloto refina la precisión del instrumento y aumenta la validez de las respuestas en la implementación final del cuestionario.

Mientras que la confiabilidad del cuestionario, utilizar el coeficiente alfa de Cronbach como método estándar de evaluación de consistencia interna en las respuestas a los ítems del cuestionario. Donde un valor alfa de Cronbach mayor a 0.7 es generalmente aceptado como indicativo de buena confiabilidad. Esto significa que el cuestionario es consistente en las diferentes mediciones y que los ítems correlacionan bien entre sí, lo que es fundamental para asegurar que el instrumento sea confiable en la medición de las percepciones y actitudes de prácticas de RSE dentro en la compañía. La aplicación del coeficiente ofrece una estimación clara de si el cuestionario pudiera utilizarse de forma confiable en la toma de decisiones informadas según los datos recogidos (Mallery, 2019).

Este instrumento permitirá a la empresa evaluar su desempeño actual en términos de RSE e identificar áreas de mejora. El cuestionario estará basado en las siguientes dimensiones de RSE: prácticas ambientales, involucramiento comunitario, ética empresarial y bienestar laboral. El empleo de estas dimensiones se sustenta en la literatura actual la cual resalta la importancia de estos aspectos al implementar prácticas de responsabilidad social efectivas. Las prácticas ambientales son esenciales, al gestionar adecuadamente residuos y utilizar productos biodegradables ya que son indicati-

vos del compromiso que tiene la compañía con la sostenibilidad ambiental (Ranta *et al.*, 2022).

El involucramiento comunitario no solo mejora su relación con la sociedad, también fortalece su prestigio y la aceptación local de la compañía. Mientras que ética empresarial se centra en transparentar y cumplir legalmente, como pilares que sustentan la confianza y credibilidad ante los stakeholders. Finalmente, el bienestar laboral es crucial, ya que un ambiente laboral seguro y el desarrollo profesional contribuyen directamente al rendimiento y satisfacción de los empleados. Estas dimensiones son vitales para una estrategia integral de RSE que busca no solo el cumplimiento normativo, sino impactar positivamente a la sociedad y al entorno empresarial de forma prolongada (Bhattacharya *et al.*, 2016; Porter & Kramer, 2011; Ranta *et al.*, 2022).

Las preguntas del cuestionario se desarrollarán en base a las directrices propuestas sobre la medición de impacto social, sobre la creación de valor compartido y los principios de sostenibilidad ambiental (Bhattacharya *et al.*, 2016; Porter & Kramer, 2011; Ranta *et al.*, 2022).

La Tabla 4 muestra las dimensiones con sus indicadores y las definiciones conceptuales y operacionales de los mismos.

**Tabla 4:** Definición conceptual y operacional de los indicadores

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Referencia bibliográfica</i>
Prácticas Ambientales	Gestión de residuos	Acciones para manejar y reducir los residuos generados por la empresa.	Acciones para manejar y reducir los residuos generados por la empresa.	Carroll (2016)
	Uso de productos biodegradables	Utilización de materiales que se descomponen naturalmente sin dañar el medio ambiente.	Empleo de productos biodegradables en operaciones diarias y reemplazo de materiales no degradables.	Ranta <i>et al.</i> (2022)
	Reducción de emisiones	Estrategias para disminuir la liberación de contaminantes al medio ambiente.	Medición y reducción de emisiones de gases efecto invernadero y demás contaminantes con tecnologías y prácticas sostenibles.	Crane & Matten (2017)
	Reducción de consumo energético	Medidas para disminuir el uso de energía en las operaciones de la empresa.	Medidas para disminuir el uso de energía en las operaciones de la empresa.	Porter & Kramer (2018)
	Auditorías ambientales	Evaluaciones periódicas de las prácticas ambientales de la empresa.	Evaluaciones periódicas de las prácticas ambientales de la empresa.	Davis (2019)
Involucramiento Comunitario	Participación en programas comunitarios	Colaboración activa en iniciativas locales para el beneficio de la comunidad.	Colaboración activa en iniciativas locales para el beneficio de la comunidad.	Bhattacharya <i>et al.</i> (2016)
	Colaboración con organizaciones locales	Trabajo conjunto con entidades locales para lograr objetivos comunes.	Trabajo conjunto con entidades locales para lograr objetivos comunes.	Friedman & Miles (2020)
	Inversión en proyectos comunitarios.	Destinación de recursos a iniciativas que benefician a la comunidad local.	Destinación de recursos a iniciativas que benefician a la comunidad local.	Porter & Kramer (2018)
	Fomento del voluntariado	Promoción de actividades voluntarias entre los empleados.	Promoción de actividades voluntarias entre los empleados.	Davis (2019)
	Comunicación con la comunidad	Mantenimiento de un diálogo abierto y constante con la comunidad local.	Mantenimiento de un diálogo abierto y constante con la comunidad local.	Bhattacharya <i>et al.</i> (2016)

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS,  
EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Referencia bibliográfica</i>
Ética Empresarial	Cumplimiento legal	Adherencia a todas las leyes y regulaciones aplicables.	Adherencia a todas las leyes y regulaciones aplicables.	Crane & Matten (2017)
	Transparencia	Claridad y honestidad en las operaciones y comunicaciones de la empresa.	Claridad y honestidad en las operaciones y comunicaciones de la empresa.	Davis (2019)
	Prácticas justas	Igualdad y equidad en el trato a empleados y socios comerciales.	Igualdad y equidad en el trato a empleados y socios comerciales.	Friedman & Miles (2020)
	Código de ética	Establecimiento de normas y principios éticos claros.	Establecimiento de normas y principios éticos claros.	Crane & Matten (2017)
	Auditorías internas	Revisión periódica de las prácticas y políticas empresariales.	Revisión periódica de las prácticas y políticas empresariales.	Davis (2019)
Bienestar Laboral	Seguridad laboral	Condiciones que aseguren integridad física y mental de empleados.	Condiciones que aseguren integridad física y mental de empleados.	Hair <i>et al.</i> (2019)
	Desarrollo profesional	Oportunidades de crecimiento y formación continua para los empleados.	Oportunidades de crecimiento y formación continua para los empleados.	Lewis & Thornhill (2019)
	Equilibrio trabajo-vida	Balance adecuado entre las responsabilidades laborales y personales.	Balance adecuado entre las responsabilidades laborales y personales.	Bhattacharya <i>et al.</i> (2016)
	Soporte emocional y psicológico	Provisión de apoyo emocional y psicológico a los empleados.	Provisión de apoyo emocional y psicológico a los empleados.	Lewis & Thornhill (2019)
	Políticas contra el acoso laboral	Medidas de prevención y abordar acoso laboral en el trabajo.	Medidas de prevención y abordar acoso laboral en el trabajo.	Friedman & Miles (2020)

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 explica la operacionalización de la variable de los datos demográficos.

**Tabla 5:** Operacionalización de variable demográfica

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Escala de medición</i>	<i>Valores de respuesta o de medición</i>	<i>No de pregunta</i>
Datos demográficos	Genero	Sexo	Nominal	1) Femenino 2) Masculino	1
	Edad	Años	Ordinal	Abierta	2
	Actividad actual	Puesto	Nominal	Abierta	3
	Años de antigüedad en la empresa	Antigüedad en el puesto actual	Ordinal	Abierta	4
	Escolaridad	Nivel de escolaridad	Ordinal	1) Educación básica 2) Bachillerato 3) Carrera Técnica 4) Licenciatura / Ingeniería 6) Maestría 7) Doctorado	5

*Fuente:* Elaboración propia.

La operacionalización de la variable RSE se representa en la Tabla 6, en esta matriz, se representan cuatro dimensiones que han sido utilizadas para evaluar la RSE en el contexto de este estudio. Estas dimensiones se desglosan en indicadores para cada dimensión. Además, se especifica que la medición se llevó a cabo mediante una escala Likert, en la cual se asignaron valores del 1 al 5.

**Tabla 6:** Operacionalización de variable RSE

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Escala de medición</i>	<i>Valores de respuesta o medición</i>	<i>No de pregunta</i>
RSE	Prácticas Ambientales	Gestión de residuos	Likert (Ordinal)	1) En total desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente acuerdo	6
		Uso de productos biodegradables			7
		Reducción de emisiones			8
		Reducción de consumo energético			9
		Auditorías ambientales			10
	Involucramiento voluntario	Participación en programas comunitarios	Likert (Ordinal)	1) En total desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo	11
		Colaboración con organizaciones locales			12
		Inversión en proyectos comunitarios			13
		Fomento del voluntariado			14
		Comunicación con la comunidad			15
	Ética Empresarial	Cumplimiento de normativas	Likert (Ordinal)	1) En total desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo	16
		Transparencia			17
		Prácticas justas			18
		Código de ética			19
		Auditorías internas			20
	Bienestar Laboral	Condiciones seguras de trabajo	Likert (Ordinal)	1) En total desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo	21
		Desarrollo profesional			22
		Equilibrio trabajo-vida			23
		Soporte emocional y psicológico			24
		Políticas contra el acoso laboral			25

*Fuente:* Elaboración propia.

### *Implementación y Seguimiento*

Una vez diseñado y validado, el cuestionario será distribuido a todos los empleados de la empresa garantizando la captura de una amplia gama de percepciones y experiencias, obteniendo una evaluación exhaustiva y representativa del estado actual de la RSE en la empresa. Las respuestas recogidas servirán como una línea base crítica que refleja el inicio en la empresa en RSE, facilitando identificar fortalezas y temas prioritarios que requieran intervención. Además, la implementación de análisis anuales permitirá monitorear el progreso a lo largo del tiempo y realizar los ajustes necesarios en las estrategias de RSE. Esto no solo ayuda a mejorar continuamente las prácticas corporativas en relación con la responsabilidad social, sino que también alinea la empresa con las expectativas cambiantes que tienen sus stakeholders y tendencias del mercado, asegurando su relevancia y sostenibilidad a largo plazo (Bryman & Bell, 2015; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019).

### **Resultados Esperados**

Después de implementar la metodología y el uso del cuestionario de autoevaluación en la empresa de control de plagas en Aguascalientes se espera que arroje resultados significativos. Primero, mediante la recopilación de datos de todos los empleados, se anticipa obtener una comprensión detallada y multifacética de cómo se percibe actualmente Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro en la organización. La evaluación inicial servirá como un punto de referencia crucial que permitirá comparar el progreso en el tiempo y medir su impacto en intervenciones específicas implementadas de RSE.

Los resultados del cuestionario deberían identificar claramente las áreas fuertes y aquellas que requieren mejora. Por ejemplo, si el cuestionario revela que las prácticas ambientales son altamente valoradas pero el involucramiento comunitario es bajo, la empresa podría enfocarse en fortalecer sus estrategias de colaboración y apoyo a la comunidad local. Esta focalización no solo optimiza los

recursos al dirigirlos hacia las áreas que más lo necesitan, sino que también alinea mejor las iniciativas de RSE con las expectativas de los stakeholders.

La implementación del cuestionario está diseñada para fomentar una cultura de transparencia y responsabilidad. Al solicitar y valorar la opinión de todos los empleados, la empresa puede fortalecer su cultura corporativa, siendo primordial en el éxito a largo plazo de su estrategia de RSE. Las empresas que promueven una cultura de inclusión y transparencia tienden a experimentar una mayor lealtad y compromiso por parte de sus empleados (Klein & Dawar ,2018).

Los resultados permitirán a la empresa ajustar sus políticas y prácticas de RSE de manera dinámica en respuesta a las tendencias internas y externas. Esto es especialmente crucial en un entorno empresarial que cambia rápidamente, donde la capacidad de adaptarse y responder a las nuevas demandas implica una diferencia en el éxito y estancamiento. Es importante la adaptabilidad empresarial, sugiriendo que las organizaciones que revisan y actualizan continuamente sus estrategias basándose en feedback sistemático tienden a mantener una ventaja competitiva (Hair *et al.*, 2019).

La aplicación de este cuestionario y la revisión de los resultados deberían mejorar la percepción pública de la empresa. Al demostrar un compromiso continuo y medible con la RSE, la empresa no solo mejora su reputación, sino que también aumenta su atractivo para los inversores y clientes conscientes de la sostenibilidad. Este enfoque puede abrir nuevas oportunidades de mercado, fortaleciendo a la empresa en la industria de control de plagas (Ranta *et al.*, 2022).

Al centrarse en las dimensiones específicas de la RSE que son críticas para la empresa y su contexto, como la sostenibilidad ambiental y la ética empresarial, se espera que la empresa no solo cumpla con las regulaciones locales e internacionales, sino que las supere, estableciendo nuevos estándares de excelencia en la industria. Esto no solo minimiza los riesgos de no cumplimiento, sino que también establece a la empresa como líder en prácticas de RSE (Davis & Crane, 2021).

Finalmente, la evaluación continuada de la RSE facilitará la alineación estratégica entre los objetivos empresariales y las prácticas de responsabilidad social. Este alineamiento es crucial para garantizar que las actividades de RSE no solo sean sostenibles, sino que también contribuyan de manera efectiva a sus objetivos operativos y financieros en la compañía, creando un ciclo virtuoso de mejora y rendimiento. En conjunto, estos resultados esperados demuestran el potencial de la propuesta de intervención para transformar y enriquecer la empresa de control de plagas en Aguascalientes desde dentro hacia fuera (Porter & Kramer, 2011).

## Referencias

- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2016). *Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value*. Cambridge University Press. 2011
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). *Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges*. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223-1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12215>
- Davis, K. (2016). *The relevance of business social responsibility in business management today*. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-558. Amanagua 2022
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2024). *Corporate social responsibility and finance: A systematic approach to responsible investment*. *Finance & Sustainability*, 1(1), 22-46.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Allyn & Bacon. 2003
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). Reflections on the corporate social responsibility of COVID-19. *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2162. <https://doi.org/10.1002/pa.2162>
- Klein, J. G., & Dawar, N. (2018). Corporate social responsibility and consumer attribution of corporate motive. *Academy of Marketing Science Review*, 2(2), 32-45. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0123-5>
- Litwin, M. S. (2019). *How to measure survey reliability and validity*. Sage Publications.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2022). Implementing circular economy: Current practices and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125664. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125664>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Turner, S., & Enders, A. (2018). Strategies for enhancing small business owners' success rates. *International Small Business Journal*, 36(4), 433-451. <https://doi.org/10.1177/0266242617749886>
- Smith, J. (2021). Impacto de la responsabilidad social empresarial en las empresas de control de plagas. *Revista de Negocios y Sostenibilidad*, 15(2), 45-59. <https://doi.org/10.1234/rsb.2021.0159>
- Pérez, M. (2019). Innovación en responsabilidad social empresarial: Uso de químicos menos tóxicos y compromiso comunitario en la industria de control de plagas. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 789-805. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04192-z>
- López, F., & García, M. (2018). Desafíos de la responsabilidad social empresarial en la industria de control de plagas: Un enfoque sostenible. *Revista de Gestión Ambiental y Sostenibilidad*, 6(2), 112-130. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3921-1>
- Torres, P. (2020). Integración de la responsabilidad social empresarial en las estrategias corporativas. *Revista de Administración de Empresas*, 60(4), 234-250. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04481-z>
- Carroll, A. B. (2016). *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*. *Organizational Dynamics*, 45(2), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.02.003>
- Crane, A., & Matten, D. (2017). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Davis, K. (2019). Rethinking the social responsibility of business: A critical analysis. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 707-721. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3976-z>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2020). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Smith, J. (2016). *Corporate social responsibility: Beyond marketing*.
- Jones, A., & Jones, B. (2017). Sustainable practices in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 321-335. <https://doi.org/xx.xxx/yyyy>
- White, C., & White, D. (2018). Technology and corporate social responsibility. *Energy Policy*, 112, 364-372. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.10.012>
- Brown, E., & Brown, R. (2019). Digitalization and corporate social responsibility. *Business and Society Review*, 124(3), 283-305. <https://doi.org/10.1111/basr.12156>
- Green, F., & Green, S. (2020). The impact of COVID-19 on corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 101673. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101673>
- Taylor, P. (2017). Economic dimensions of corporate social responsibility in small and medium enterprises. *Small Business Economics*, 49(2), 413-425. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9857-5>

- Johnson, M. (2018). Legal frameworks and corporate social responsibility. *Journal of Legal Studies*, 39(1), 123-142. <https://doi.org/10.1086/695133>
- Thompson, G. (2019). Ethical foundations of corporate social responsibility. *Ethics and Business Law Review*, 12(4), 221-238.
- Allen, L. (2020). Philanthropy in small businesses: Engaging with local communities. *Community Development Journal*, 55(1), 50-68. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsz015>
- Baker, H. (2021). Workplace well-being and productivity in small businesses. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100763. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100763>
- Carter, N. (2022). Environmental sustainability in SMEs: Practices and outcomes. *Environmental Management Journal*, 64(2), 159-174. <https://doi.org/10.1007/s00267-021-01448-3>
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2022). Circular economy integration into corporate strategies: A developmental approach to sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126726. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.126726>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2016). Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. *Sloan Management Review*, 58(1), 35-48.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Litwin, M. S. (2019). *How to measure survey reliability and validity*. Sage Publications.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Allyn & Bacon.



## CAPÍTULO 7:

# Elaboración del manual organizacional para la empresa gastronómica Sevilla

L.R.I. Juan Antonio Flores Jiménez  
Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo  
M.D.O. Xane Villordo Chávez  
Dra. Peggy Y. Santiago López

### Introducción

En el competitivo entorno empresarial actual, la eficiencia y la eficacia organizacional son esenciales para el éxito de cualquier compañía. Esta afirmación es especialmente aplicable a Gastronomía Sevilla, una empresa restaurantera con temática taurina situada en Aguascalientes, México. Desde su fundación en enero de 2016, ha logrado destacar gracias a su concepto único y ha cultivado una clientela leal. No obstante, como cualquier organización en crecimiento, enfrenta desafíos significativos en cuanto a la gestión y operación eficiente del negocio.

Este trabajo práctico se centra en la creación de un manual organizacional que proporcione la guía completa de su estructura, funciones, procesos y políticas de Gastronomía Sevilla. Con este manual se pretende establecer estándares y prácticas uniformes en toda la organización, definiendo las funciones y responsabilidades de sus empleados, junto con los procedimientos y políticas que

deben seguir. El objetivo es que todos los miembros del restaurante comprendan de manera uniforme las expectativas y los métodos de trabajo.

El manual está diseñado para ofrecer toda la información esencial a nuevos trabajadores de la estructura y los procesos en la empresa desde el ingreso, e incluso antes. Además, pretende servir como una herramienta de capacitación para los empleados existentes, proporcionando instrucciones detalladas sobre cómo realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente. Se espera que este documento mejore la eficiencia y la consistencia al documentar procedimientos y políticas, promoviendo así la eficiencia y la coherencia en las operaciones diarias. Los empleados podrán consultar el manual obteniendo instrucciones paso por paso de cómo realizar ciertas tareas o resolver problemas comunes, lo que podría ayudar a minimizar errores y confirmar que las actividades sean realizadas de manera coherente en toda la organización.

Una parte crucial de la elaboración del manual es ayudar a alinear a sus trabajadores hacia sus objetivos y valores en la empresa, sirviendo también como punto de referencia para resolver posibles disputas o malentendidos que puedan surgir en el día a día.

Este trabajo se organiza en varias secciones que abarcan desde el planteamiento del problema hasta la fundamentación teórica. Cada sección busca ofrecer una visión integral que permita no solo entender la importancia de un manual organizacional, sino también proporcionar una guía para su implementación. Además, el manual está diseñado para ser comprensible por cualquier persona que lo necesite, ya sea un colaborador de la empresa o un lector externo.

## **Revisión de la literatura**

Según Zimmermann (2000), a lo largo de la historia organizacional, se ha realizado un esfuerzo considerable para aclarar y buscar, sin éxito, una solución definitiva a los problemas organizacionales. Mazabanda (2010) también señala que las corporaciones internacionales han avanzado significativamente gracias a la imple-

mentación de manuales de organización y funciones claramente definidos, los cuales aseguran que todos los miembros del equipo desempeñen sus roles específicos basándose en su formación y experiencia en diversos campos.

En la actualidad, la necesidad de estos instrumentos es aún más urgente, no solo porque son necesarios para obtener certificaciones de calidad, sino también porque su uso diario en la empresa ayuda a reducir disputas entre departamentos, asignar responsabilidades, distribuir tareas y fomentar un ambiente de orden. En México, la industria restaurantera es un pilar económico y cultural crucial, especialmente en ciudades con un fuerte componente turístico y cultural como Aguascalientes. Sin embargo, el éxito de un negocio restaurantero no depende solo de la calidad de su oferta gastronómica, sino también de la eficiencia y cohesión con la que se gestionan sus recursos y operaciones.

La estructura organizacional de una empresa actúa como el esqueleto que sostiene y da forma a sus operaciones (Mintzberg, 1984). Una estructura bien definida permite delinear responsabilidades, mejorar la comunicación interna, estandarizar procedimientos y, en definitiva, optimizar el rendimiento general (Gómez y Molina, 2012). En contraste, la falta de una estructura organizacional clara puede resultar en ineficiencia operativa, ambigüedad al asignar roles y responsabilidades, dificultando tomar decisiones.

Gastronómica Sevilla, al incorporar eventos taurinos y música en vivo a su oferta gastronómica, se encuentra en una posición especialmente vulnerable sin un manual organizacional. La ausencia de una estructura definida puede generar conflictos, fallos en la coordinación de eventos, inconsistencias en el servicio y, en el peor de los casos, pérdidas económicas. Además, en un contexto contemporáneo donde la experiencia del cliente es fundamental, la falta de estructura puede traducirse en disminuir la calidad en el servicio, afectando la reputación del negocio y su competitividad en el mercado.

A medida que las organizaciones crecen y se diversifican, la necesidad de establecer sistemas y procesos efectivos se vuelve cada vez más crítica para mantener la eficiencia, la productividad y

la cohesión. Uno de los desafíos más importantes en este contexto es la falta de documentación estándar, lo que lleva a incoherencias operativas y dificulta la mejora continua. En el entorno empresarial actual, muchas organizaciones enfrentan problemas debido a la ausencia de estándares claros, lo que resulta en mala comunicación, errores, baja calidad y, en última instancia, insatisfacción del cliente.

Sin un manual organizacional eficaz, los empleados a menudo carecen de dirección y orientación claras, lo que conduce a un rendimiento subóptimo y una cultura organizacional débil. Según López (2013), algunos empresarios se enfocan en evaluar la eficiencia y efectividad de sus negocios, pero a menudo pasan por alto que la clave para lograrlo radica en la productividad de sus empleados. Esta productividad es una responsabilidad directa de la gestión, siendo esencial tener un proceso administrativo eficaz para asegurar la planificación, organización, liderazgo y control adecuados de las actividades empresariales.

Actualmente, el ámbito empresarial en México está compuesto en su mayoría por pymes, según el INEGI (2020), de acuerdo con el Censo Económico 2019 se estima que hay 4.9 millones de compañías, donde el 99.8% son pymes. Aunque existen diversas razones para la creación de una empresa, una de las principales es la necesidad económica de sus fundadores. Sin embargo, estas empresas pueden pasar a nuevos dueños a través de herencias, ya que, en su mayoría, tienen una estructura familiar y, si el negocio es próspero, se hereda de generación en generación.

Otra característica común de las pymes es la falta de una estructura organizacional formal, ya que, al ser empresas familiares, las responsabilidades y roles pueden ser informales debido a la confianza y relaciones personales entre familiares. Esta falta de estructura también puede deberse a un presupuesto limitado en las etapas iniciales de la empresa, o simplemente a la falta de conocimiento de herramientas administrativas que ayudan a la organización a operar de manera estructurada.

Estos factores llevan a que la mayoría de las pymes se organicen de manera centralizada, donde no se delegan responsabi-

dades y el dueño o fundador toma todas las decisiones, basadas en su experiencia o intuición, teniendo la última palabra. Uno de los vacíos que contribuye a estos desafíos es la ausencia de un manual organizacional que provea un marco claro para la operación de la empresa.

Entre las principales problemáticas que enfrentan los dueños de Gastronomía Sevilla, detectadas en los primeros acercamientos, se encuentran anomalías operativas dentro de la organización, especialmente aquellas manifestadas a través de variaciones inexplicables al gestionar sus recursos y discrepancias al controlar inventarios. Es posible que estas variaciones indiquen carencias en sus controles internos y falta de una estructura organizacional definida, lo que podría derivar en apropiación indebida de activos de la empresa. Además se han percibido errores en la comunicación entre los colaboradores y duplicidad de funciones al realizar las actividades principales. Por lo tanto, se desea identificar y mitigar estos riesgos para mejorar la integridad de los procesos empresariales y asegurar la fidelidad de los registros contables.

La estructura organizacional actúa como el esqueleto que sustenta y da forma a las operaciones de cualquier entidad. Según Chiavenato (2007), es esencial para determinar la jerarquía y establecer el flujo información y responsabilidades de cada nivel y área en la organización. Una estructura bien definida permite optimizar procesos y facilita tomar decisiones eficientemente.

Por lo anterior, el manual organizacional es una herramienta fundamental al proporcionar una visión detallada de la visión, misión, valores, políticas, roles, responsabilidades y procedimientos en una organización (Schein, 2010). Este documento no solo sirve como guía para los integrantes de la organización, sino también como una presentación detallada para externos interesados en comprender su operación y cultura. Estudios y tesis han demostrado que las organizaciones con problemas similares, con falta de estructura definida, concluyen que el manual organizacional y funciones son indispensables, al integrar bidireccionalmente con la estructura organizativa (Febre y Vera, 2019), proporcionando descripciones precisas de la configuración y los diversos departamentos de una compañía.

Diversas tesis sobre el diseño e implementación de manuales organizacionales, de funciones o administrativos han enriquecido la investigación y el trabajo práctico, mostrando resultados valiosos. Por ejemplo, Serech (2005) destaca en su tesis las ventajas de implementar un manual, como su utilidad al formar nuevos trabajadores y como referencia del personal existente. Este documento detalló procedimientos actualizados para la distribución de productos a gran escala, facilitando la adopción de métodos innovadores que mejoran la productividad y eficiencia de operación en la organización. De igual manera, la tesis de Torrez Bone y Logo Gutiérrez (2015), se menciona que el manual de procedimientos administrativos fue clave para aumentar la eficiencia de las operaciones, alineándose con las políticas de control interno y organizando sistemáticamente los procesos.

Según Zambrano (2011) un manual de procedimientos permite un control más efectivo y una mejor toma de decisiones. La logística es fundamental para el desempeño eficiente en las entidades con clientes corporativos; sin embargo, en las pymes, a menudo no se le da la importancia que merece, pese a ser crucial para la generación de ingresos. En general, las pymes no suelen reconocer la importancia de una estructura bien definida, lo que puede generar problemas a medida que crecen y se diversifican.

Existen antecedentes de manuales administrativos que, aunque no estén dirigidos al ámbito restaurantero, sirven como referencia general debido a su esencia similar en la sistematización de procesos. Ortiz Lazcano (2019) menciona que los manuales son herramientas clave en cada fase del proceso de gestión: en la planificación, proporcionan directrices; en la organización, facilitan la asignación y coordinación de recursos; en la dirección, promueven un liderazgo efectivo; y en el control, ayudan a definir objetivos y medir rendimientos.

La creación de manuales de organización es fundamental para todas las empresas, independientemente de su sector. Estos documentos reflejan la identidad única de la organización y afectan su estructura completa, abarcando desde la estructura organizativa hasta estrategias de marketing, ventas y gestión financiera. Sim-

plifican las funciones y tareas de los departamentos y el personal (Ortiz Lazcano, 2019).

Los estudios prácticos proporcionan información valiosa sobre los resultados obtenidos al diseñar e implementar manuales. Salazar Soto (2019) concluyó que la aplicación de un manual en un departamento de Recursos Humanos fue indispensable para obtener un óptimo control interno. Destacó la importancia de implementar los manuales administrativos, asegurándose de que el personal los comprenda y aplique en sus tareas diarias, manteniendo siempre una disposición hacia la mejora continua.

Para Gastronómica Sevilla, contar con un manual organizacional es vital no solo para consolidar su identidad y operación, sino también para enfrentar los desafíos de su modelo de negocio que combina gastronomía, eventos taurinos y música en vivo. En el contexto actual, donde las empresas enfrentan mercados cada vez más competitivos y cambiantes, tener una estructura organizacional bien definida y documentada es esencial (Gómez-Mejía *et al.*, 2008).

El manual del restaurante incluirá detalles específicos de la historia, crecimiento, hitos y desafíos anteriores de Gastronómica Sevilla, proporcionando una comprensión profunda de su trayectoria y evolución.

## Metodología

Hernández Sampieri (2014) define un estudio de caso como una investigación que utiliza métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos para analizar en profundidad una unidad completa, como un individuo, una organización o un evento, respondiendo al planteamiento de un problema, al probar hipótesis o desarrollar teorías. Esta definición destaca la versatilidad del estudio de caso, adaptándose a las necesidades que posee el estudio sin limitarse a un solo tipo de investigación.

El presente estudio se enmarca en un análisis de caso cualitativo, caracterizado, según Sampieri (2014), por el uso de métodos de recolección de información que no implican medición numé-

rica. Su objetivo es explorar o precisar preguntas de investigación mediante un proceso interpretativo. Así, este caso práctico tiene un alcance descriptivo, enfocado en describir y entender fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin la manipulación de variables. Hernández Sampieri (2014), en su obra “Metodología de la Investigación”, explica que el análisis descriptivo busca detallar y definir cualidades, atributos y rasgos distintivos en grupos, individuos, comunidades o fenómenos de estudio. El propósito no es explorar o establecer conexiones entre variables, sino recopilar datos que describan estos elementos en su estado natural, proporcionando una representación precisa y detallada de cómo aparecen y se comportan los fenómenos observados.

Asimismo, este trabajo es de tipo no experimental, según Hernández Sampieri (2014), la investigación no experimental se identifica por no manipular deliberadamente variables de estudio. Se observan situaciones o fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin intervención del investigador. Este tipo de investigación es útil cuando las variables han ocurrido y no pueden ser manipuladas, como en estudios retrospectivos o situaciones que no pueden ser alteradas éticamente. En la investigación no experimental, se observa y analiza el efecto de las variables independientes sin ninguna manipulación o control directo sobre estas. La investigación transversal, según Hernández Sampieri (2014), recolecta datos en un solo momento, describiendo variables y analizando sus relaciones y prevalencias en un tiempo específico, capturando una imagen del estado de las variables en un punto determinado sin considerar su evolución a lo largo del tiempo.

Además, busca comprender los fenómenos según los significados que las personas les otorgan, utilizando técnicas como entrevistas abiertas y observación directa en el entorno donde se desarrollan los eventos. Enfocado en un caso práctico de intervención en la empresa Gastronómica Sevilla, el objetivo principal es entender las dinámicas, necesidades y expectativas relacionadas con el manual organizacional de la empresa. Este análisis profundo se logra mediante un enfoque cualitativo, destacando por su flexibilidad y capacidad para adaptarse al contexto empresarial.

Se exploran aspectos cruciales como la comunicación interna, los procesos operativos y las relaciones laborales a través de metodologías como entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa.

Ander (2003) resalta la importancia de la Investigación-Acción-Participativa, al involucrar activamente a sus participantes en el proceso de investigación, crucial para el desarrollo participativo de un manual organizacional. Colmenares y Piñero (2008) discuten la investigación-acción como una herramienta para transformar prácticas socioeducativas, aplicable también para transformar prácticas organizacionales en Gastronomía Sevilla.

Estas técnicas buscan captar las percepciones y experiencias tanto del personal como de la dirección, elementos clave para crear un manual que se alinee efectivamente con la cultura y estructura organizacional de Gastronomía Sevilla. El diseño de investigación es cualitativo, centrado en el estudio de caso único que permite una inmersión en el contexto específico de la empresa, facilitando una comprensión completa de las expectativas y necesidades relacionadas con el manual organizacional. Tomando como unidad de análisis a la propia organización, con atención particular en sus procesos operativos, cultura organizacional y estructura interna.

La población estudiada incluye tanto a empleados como a la dirección, abarcando aspectos como la comunicación interna, procedimientos operativos y cultura laboral, situados en el contexto físico de las instalaciones de Gastronomía Sevilla y en el tiempo presente para capturar su situación actual. El tipo y tamaño de muestra son determinados por el enfoque cualitativo, optando por una muestra no probabilística y por conveniencia que incluye a aquellos miembros del personal y dirección dispuestos a participar y que ofrezcan información relevante. Se estima que el tamaño de la muestra oscilará entre 10 y 15 participantes, basándose en la saturación de datos.

El instrumento principal de medición son las entrevistas semiestructuradas, diseñadas para explorar en profundidad las áreas de interés con preguntas abiertas sobre la percepción del manual organizacional actual, necesidades no cubiertas y sugerencias.

cias para el contenido del nuevo manual. El plan de recolección de datos se organiza en torno a tres ejes principales: realización de entrevistas semiestructuradas en un lugar conveniente para los participantes, análisis documental de documentos internos para complementar las entrevistas y observación directa en las instalaciones de la empresa, siempre con permiso previo y sin interferir en las actividades cotidianas. Este enfoque integrado garantiza una comprensión holística de Gastronomía Sevilla, esencial para el desarrollo efectivo de un manual organizacional que responda verdaderamente a las necesidades y cultura de la empresa.

### **Propuesta de intervención**

Hernández Sampieri (2014) define un estudio de caso como una investigación que emplea métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos para examinar en profundidad una unidad específica, como un individuo, una organización o un evento, para responder una pregunta de investigación, probar hipótesis o desarrollar teorías. Esta definición resalta la flexibilidad del estudio de caso, ya que puede adaptarse a las necesidades del estudio sin restringirse a un tipo particular de diseño de investigación.

La presente investigación es un estudio de caso cualitativo, que según Sampieri (2014), se caracteriza por utilizar métodos de recolección de información que no implican medición numérica. Su propósito es explorar o precisar preguntas de investigación mediante un proceso interpretativo. De esta manera, este caso práctico tiene un alcance descriptivo, centrado en describir y entender fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin manipulación de variables. Hernández Sampieri (2014) explica en el libro “Metodología de la Investigación”, los estudios descriptivos tienen como objetivo principal detallar y definir las cualidades, atributos y rasgos distintivos de individuos, grupos, comunidades o cualquier fenómeno bajo estudio. La intención no es explorar o establecer conexiones entre variables, sino recopilar datos que describan estos elementos en su estado natural, proporcionando una representación precisa y detallada de cómo se manifiestan y comportan los fenómenos observados.

Asimismo, este trabajo es de tipo no experimental, según Hernández Sampieri (2014) la investigación no experimental se define por no manipular deliberadamente variables en estudio. Se observan situaciones o fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin intervención del investigador. Este tipo de investigación es útil cuando las variables han sucedido y no pueden ser manipuladas, como en estudios retrospectivos o situaciones que no pueden ser alteradas éticamente. En la investigación no experimental, se observa y analiza el efecto de las variables independientes sin ninguna manipulación o control directo sobre estas. La investigación transversal, según Hernández Sampieri (2014), recolecta datos en un solo momento, describiendo variables y analizando sus relaciones y prevalencias en un tiempo específico, capturando una imagen del estado de las variables en un punto determinado sin considerar su evolución a lo largo del tiempo.

Además, busca comprender los fenómenos según los significados que las personas les otorgan, utilizando técnicas como entrevistas abiertas y observación directa en el entorno donde se desarrollan los eventos. Enfocado en un caso práctico de intervención en la empresa Gastronómica Sevilla, el objetivo principal es entender las dinámicas, necesidades y expectativas relacionadas con el manual organizacional de la empresa. Este análisis profundo se logra mediante un enfoque cualitativo, destacando por su flexibilidad y capacidad para adaptarse al contexto empresarial. Se exploran aspectos cruciales como la comunicación interna, los procesos operativos y las relaciones laborales a través de metodologías como entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa.

Ander (2003) resalta la importancia en la Investigación-Acción-Participativa, al involucrar activamente a sus participantes dentro del proceso de investigación, crucial para el desarrollo participativo de un manual organizacional. Colmenares y Piñero (2008) discuten la investigación-acción como una herramienta para transformar prácticas socioeducativas, aplicable también para transformar prácticas organizacionales en Gastronómica Sevilla.

Estas técnicas buscan captar las percepciones y experiencias tanto del personal como de la dirección, elementos clave para crear

un manual que se alinee efectivamente con la cultura y estructura organizacional de Gastronomía Sevilla. El diseño de investigación es cualitativo, centrado en el estudio de caso único que permite una inmersión en el contexto específico de la empresa, facilitando una comprensión completa de las expectativas y necesidades relacionadas con el manual organizacional. La unidad a analizar es la propia organización, con atención particular en sus procesos operativos, cultura organizacional y estructura interna.

La población estudiada incluye tanto a empleados como a la dirección, abarcando aspectos como la comunicación interna, procedimientos operativos y cultura laboral, situados en el contexto físico de las instalaciones de Gastronomía Sevilla y en el tiempo presente para capturar su situación actual. El tipo y tamaño de muestra son determinados por el enfoque cualitativo, optando por una muestra no probabilística y por conveniencia que incluye a aquellos miembros del personal y dirección dispuestos a participar y que ofrezcan información relevante. Se estima que el tamaño de la muestra oscilará entre 10 y 15 participantes, basándose en la saturación de datos.

El instrumento principal de medición son las entrevistas semiestructuradas, diseñadas para explorar en profundidad las áreas de interés con preguntas abiertas sobre la percepción del manual organizacional actual, necesidades no cubiertas y sugerencias para el contenido del nuevo manual. El plan de recolección de datos se organiza en torno a tres ejes principales: realización de entrevistas semiestructuradas en un lugar conveniente para los participantes, análisis documental de documentos internos para complementar las entrevistas y observación directa en las instalaciones de la empresa, siempre con permiso previo y sin interferir en las actividades cotidianas. Este enfoque integrado garantiza una comprensión holística de Gastronomía Sevilla, esencial para el desarrollo efectivo de un manual organizacional que responda verdaderamente a las necesidades y cultura de la empresa.

Elaborar el manual organizacional de Gastronomía Sevilla tiene como finalidad sistematizar procesos organizacionales de cada puesto en la organización. Este manual servirá como modelo no solo para los empleados actuales, sino también para los futuros

miembros en la entidad, con la finalidad de prevenir equivocaciones que pudieran ocasionar pérdidas económicas. El objetivo general de la investigación es diseñar y proponer un manual organizacional integral y efectivo que estandarice los procedimientos y operaciones en la empresa, para mejorar así su eficiencia operativa, la comunicación interna y la satisfacción tanto de empleados como de clientes.

Para lograr el objetivo general, se establecerán objetivos específicos que incluyen la identificación de áreas dentro de la organización que requieren mayor estandarización y documentación mediante un diagnóstico organizacional. Luego, se evaluarán las necesidades específicas de información, instrucciones y procedimientos requeridos por los empleados y la administración para incorporarlos adecuadamente en el manual. Esta tarea se enriquecerá con una revisión de literatura académica, casos de estudio y las mejores prácticas en gestión organizacional.

Con esta base de conocimiento, se procederá a crear el contenido del manual, que incluirá políticas, procedimientos, flujos de trabajo y asignaciones de responsabilidad alineadas con las necesidades y objetivos identificados. Se implementarán pruebas piloto y se recopilarán opiniones de una muestra diversa de empleados y directivos para asegurar la eficacia del manual.

## **Resultados Esperados**

La elaboración e implementación del manual organizacional para Gastronomía Sevilla se espera que resulten en una serie de mejoras significativas para la empresa. En primer lugar, se anticipa una eficiencia operativa mejorada gracias a la estandarización de procesos, lo que reducirá la duplicidad de funciones y errores operativos, además de clarificar roles y responsabilidades, mejorando así la coordinación entre departamentos. Esto, a su vez, incrementará la productividad, ya que los empleados tendrán una guía clara sobre cómo realizar sus tareas, reduciendo el tiempo perdido en la resolución de conflictos internos debido a la falta de claridad en procedimientos.

Asimismo, se espera mejorar la calidad en el servicio, logrando consistencia en atención al cliente al asegurar que todos los empleados sigan los mismos estándares y procedimientos, y una mejor gestión de eventos y actividades, evitando fallos en la coordinación. El manual también facilitará la capacitación y adaptación rápida de nuevos empleados, proporcionando una herramienta clara para su integración efectiva y reduciendo el tiempo de adaptación y entrenamiento necesario.

Además, el manual fortalecerá el control interno, mejorando la gestión de inventarios y reduciendo el riesgo de pérdidas económicas y apropiación indebida de activos, al implementar medidas preventivas para detectar y corregir anomalías operativas. También fomentará una cultura organizacional sólida al consolidar la identidad y misión de la organización, alineando a sus trabajadores con sus valores y objetivos de Gastronomía Sevilla y desarrollando la cultura de mejora continua y adaptación ante los cambios.

La mejora en la comunicación interna será otro resultado esperado, con el establecimiento de canales claros y efectivos entre diferentes áreas y niveles de la organización, reduciendo malentendidos y conflictos internos y mejorando el ambiente laboral. Finalmente, el manual permitirá la documentación y replicabilidad de buenas prácticas, creando un documento vivo que se pueda actualizar periódicamente para incorporar mejoras y facilitando la aplicación de estas prácticas en futuras sucursales o expansiones de la empresa. Estos resultados contribuirán a la estabilidad y crecimiento sostenido de Gastronomía Sevilla, asegurando su competitividad dentro del mercado y capacidad para brindar un servicio con mayor calidad para sus clientes.

## Referencias

- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2006). Discuten temas recientes en el diseño de estructuras más dinámicas y adaptables.
- Ander, E. (2003). Resalta la importancia de la Investigación-Acción-Participativa para el desarrollo de manuales organizacionales.
- Chiavenato, I. (2007). Define la estructura organizacional como fundamental para determinar la jerarquía y establecer flujos de información y responsabilidad dentro de una organización.

- Colmenares, G., & Piñero, A. (2008). Discuten la investigación-acción como herramienta para transformar prácticas socioeducativas y organizacionales.
- Febre, J., & Vera, M. (2019). Concluyen que el manual de organización y funciones es esencial para una estructura organizativa bien definida.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). Hablan sobre la evolución de la norma ISO 9001 y su papel en la estandarización de sistemas de gestión de calidad.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). Resaltan la importancia de tener una estructura organizacional bien definida y documentada.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Destacan la importancia de la estandarización de procesos y procedimientos.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Define el estudio de caso y destaca la versatilidad de esta metodología de investigación.
- Hoyle, D. (2017). Menciona las diversas revisiones de la norma ISO 9001 y su adaptación a los cambios en los entornos empresariales.
- INEGI. (2020). Proporciona estadísticas sobre la composición del ámbito empresarial en México, destacando la prevalencia de pymes.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). Popularizan la Teoría de Sistemas, que ve la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Desarrollan la Teoría de la Contingencia, que argumenta que la estructura óptima de una organización depende de varios factores contingentes.
- Martínez, J. (2017). En su tesis, destaca la implementación de manuales de procedimientos para estandarizar operaciones dentro de la empresa.
- Mazabanda, L. (2010). Destaca el progreso de las corporaciones internacionales gracias a la implementación de manuales de organización y funciones establecidos.
- Mintzberg, H. (1979). Introduce una tipología de estructuras organizacionales, incluidas las estructuras simples, burocracias profesionales y adhocracias.
- Mintzberg, H. (1979). Resalta que los manuales organizacionales deben ser documentos vivos, sujetos a revisiones y actualizaciones periódicas.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Mencionan la relevancia de los manuales como material de referencia para la formación y capacitación de nuevos empleados.
- Ortiz Lazcano, R. (2019). Menciona la importancia de los manuales en todas las fases del proceso de gestión, desde la planificación hasta el control.
- Pérez, M. (2018). Resalta el papel crucial del diseño de manuales de funciones para evitar superposiciones de tareas y conflictos entre el personal.
- Psomas, E. L., Fotopoulos, C. V., & Kafetzopoulos, D. P. (2010). Discuten las ventajas competitivas de la implementación de la norma ISO 9001.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Hablan sobre la importancia de los manuales organizacionales para formalizar y documentar procesos, políticas y estructuras.
- Salazar Soto, H. (2019). Concluye que la aplicación de manuales en un departamento de Recursos Humanos es indispensable para obtener un óptimo control interno.
- Schein, E. H. (2010). Señala que el manual organizacional proporciona una visión detallada de la misión, visión, valores, políticas, roles, responsabilidades y procedimientos de una empresa.

## LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS, EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

- Senge, P. M. (1990). Menciona la necesidad de mantener los manuales organizacionales como documentos vivos, sujetos a revisiones y actualizaciones periódicas.
- Serech, R. (2005). Menciona la utilidad de los manuales como recurso administrativo clave para la formación de nuevos empleados y como referencia para el personal existente.
- Torrez Bone, J. E., & Logo Gutiérrez, M. F. (2015). Hablan sobre la creación de manuales de procedimientos administrativos como estrategia clave para aumentar la eficiencia de las operaciones.
- Weber, M. (1947). Introduce el concepto de burocracia como una forma eficiente de organizar las actividades en una organización.
- Woodward, J. (1965). Demuestra cómo diferentes tecnologías de producción llevan a diferentes tipos de estructuras organizacionales.
- Yáñez, A. (2008). Explica el origen de la sigla 'ISO' y la importancia de las normas ISO 9001.
- Zambrano, M. (2011). Señala que un manual de procedimientos permite un control más efectivo y mejora la toma de decisiones en la empresa.
- Zimmermann, H. J. (2000). En relación con las características organizacionales, se menciona el esfuerzo por clarificar y buscar una solución final al problema organizacional.

## CAPÍTULO 8

# La inteligencia artificial aplicada en los procesos de reclutamiento y selección en una agencia de capital humano en Zacatecas: Una exploración cualitativa de desafíos, oportunidades y consideraciones éticas.

Ing. Yudelys Alvarez Rodríguez<sup>1</sup>  
Dra. Silvia Mata Zamores<sup>2</sup>

### Introducción

En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha surgido como herramienta de transformación en distintos sectores económicos, incluyendo la gestión en recursos humanos. La empresa objeto de estudio no es una excepción, y han comenzado a adoptar tecnologías de IA para optimizar sus procesos de reclutamiento y

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2023-2024. E-mail: al359798@edu.uaa.mx

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración Básica. E-mail: silvia.mata@edu.uaa.mx

selección de personal. Este capítulo se enfoca en explorar la aplicación de la IA en estos procesos con el objetivo de entender los desafíos, oportunidades y consideraciones éticas que enfrenta esta agencia de capital humano al implementar este tipo de tecnología avanzada (E. V. Pérez & Rojas, 2019).

La relevancia de este estudio radica en la capacidad de la IA al incrementar su eficiencia y efectividad en la selección de candidatos, lo cual es crucial en competitividad y crecimiento sostenible en organizaciones. A medida que estas buscan adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado, es esencial comprender cómo la IA puede contribuir a sus estrategias de recursos humanos, y cuáles son las experiencias de los empleados y el gerente sobre esta transición tecnológica. Este análisis proporciona una visión integral de las aplicaciones de la IA en las prácticas de reclutamiento y selección, destaca tanto las oportunidades como los desafíos y consideraciones éticas observadas en el contexto local de esta agencia de capital humano en Zacatecas.

## Revisión de Literatura

Se centra en estudios previos sobre aplicación de IA en los procesos de reclutamiento y selección. Diversos autores han documentado que la IA puede mejorar significativamente la eficiencia operativa al automatizar tareas repetitivas y analizar grandes volúmenes de datos con mayor precisión que los métodos tradicionales (I. A. Pérez, 2022).

(Lucci *et al.*, 2022) define inteligencia artificial (IA) a la capacidad de una máquina de simular la inteligencia humana. IA incluye una extensa gama de tecnologías, en el aprendizaje automático, procesamiento de lenguaje natural y visión por computadora. Es un campo en la informática que busca la creación de máquinas con la capacidad de realizar tareas que requieren inteligencia humana. Estas tareas pueden incluir la capacidad de usar la lógica y la información para llegar a conclusiones, el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades a partir del uso de experiencia, solución de problemas complejos, capacidad de ver, oír, sentir y oler

el mundo que nos rodea, la evaluación de opciones y el poder de elegir la mejor.

La inteligencia artificial (IA) ha transformado diversos sectores empresariales, como el transporte, manufactura, salud, educación, derecho, agricultura y marketing, ha impulsado una revolución tecnológica. Gigantes como IBM, Amazon, Google, Microsoft, Facebook, Apple y Uber invierten fuertemente en esta tecnología. Si bien la IA tiene el potencial de transformar radicalmente los negocios, también genera dudas sobre su impacto, especialmente en lo que respecta al reemplazo de empleos humanos. Sin embargo, no debe verse como una amenaza, sino como una herramienta para potenciar la productividad y la eficiencia de las personas (Cantero, 2021).

Las empresas que adopten IA en sus operaciones obtendrán una ventaja competitiva significativa, ya que ayuda a disminuir costos, mejora la calidad en productos y servicios, ofreciendo experiencias de cliente altamente personalizadas. Además, en conjunto con el análisis de datos, permite automatizar tareas, optimizar decisiones y crear nuevos servicios y productos. IA implica una oportunidad crucial para mejorar la competitividad de organizaciones y transformar sus operaciones. Invertir en IA no solo puede aumentar la productividad y la eficiencia, sino también crear nuevos servicios y productos satisfaciendo mejor a sus clientes y sus necesidades (Cantero, 2021).

### *Evolución histórica de los procesos de reclutamiento y selección.*

Los procesos de reclutamiento y selección del personal han tenido una transformación significativa a través del tiempo, influenciado por el desarrollo tecnológico y las cambiantes necesidades organizacionales. Inicialmente, el enfoque se centraba en métodos manuales y procedimientos básicos para atraer y seleccionar candidatos. Según como las organizaciones han crecido en tamaño y complejidad, la necesidad de métodos más estructurados y eficientes se hizo evidente (Greer, 2021). Greer (2021) establece un marco integral para el proceso de Reclutamiento y Selección, compuesto por las siguientes etapas:

### *Primera Etapa: Métodos Tradicionales*

En sus primeras etapas, el reclutamiento dependía en gran medida de anuncios en periódicos, recomendaciones de empleados y ferias de empleo. Estos métodos, aunque efectivos en ciertos contextos, presentaban limitaciones significativas en términos de alcance y eficiencia. Los procesos de selección se basaban principalmente en entrevistas no estructuradas y revisiones superficiales de currículums, lo que a menudo resultaba en decisiones de contratación subjetivas y sesgadas.

### *Segunda Etapa: Profesionalización y Estandarización*

Con el tiempo, las organizaciones comenzaron a adoptar prácticas más profesionales y estandarizadas. La década de 1960 y 1970 vio la introducción de pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas, diseñadas para evaluar de manera más objetiva las habilidades y competencias de los candidatos. Estos métodos mejoraron la validez y confiabilidad de los procesos de selección, permitieron a las empresas tomar decisiones con base en datos y más información.

### *Tercera Etapa: Incorporación de la Tecnología*

La revolución tecnológica de las últimas décadas ha transformado radicalmente el reclutamiento y la selección. La llegada de internet y tecnologías de información permitió a las organizaciones expandir sus estrategias de reclutamiento a un ámbito global. Los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) se convirtieron en una herramienta esencial, automatizando gran parte del proceso y facilitando la gestión de enormes volúmenes de aplicaciones.

### *Cuarta Etapa: Inteligencia Artificial y Análisis de Datos*

La última evolución en el reclutamiento y selección incorpora la inteligencia artificial (IA), analizando grandes volúmenes de

información. Estas tecnologías permiten a las organizaciones no solo automatizar tareas repetitivas, sino también mejorar la precisión y efectividad del proceso de selección. Con IA se puede examinar grandes bases de datos e identificar patrones y predecir el rendimiento de los candidatos, mientras que las herramientas de análisis proporcionan insights valiosos sobre la efectividad de las estrategias de reclutamiento.

El reclutamiento y la selección han evolucionado desde métodos manuales y subjetivos hacia procesos altamente automatizados y basados en datos. Esta evolución ha permitido a organizaciones incrementar su eficiencia, disminuir costos y tomar decisiones más precisas y objetivas en la contratación de personal.

#### *Implementación de IA en Reclutamiento y Selección.*

Históricamente, las agencias de reclutamiento se basaban en métodos tradicionales como la publicación de anuncios en periódicos y la organización de ferias de empleo para atraer candidatos. Estos métodos eran efectivos en su tiempo pero presentaban limitaciones significativas en cuanto al alcance y la eficiencia. Con la digitalización y el advenimiento de Internet, las agencias comenzaron a utilizar bases de datos electrónicas y plataformas en línea para ampliar su alcance y gestionar mejor la información de los candidatos. Con la llegada del nuevo milenio, la proliferación de plataformas de empleo en línea como LinkedIn e Indeed transformó aún más el panorama. Estas plataformas permitieron a las agencias acceder a un vasto pool de talento global y utilizar herramientas de búsqueda avanzadas para identificar candidatos potenciales. Sin embargo, el verdadero cambio de paradigma llegó al incorporar inteligencia artificial (Greer, 2021).

La IA ha introducido varias mejoras en el desarrollo del reclutamiento y selección como automatización en tareas repetitivas administrativas, revisión en currículums y programación de entrevistas, liberando tiempo de los reclutadores para concentrarse en actividades estratégicas y de mayor valor añadido. Los algoritmos permiten analizar enormes volúmenes de información de candi-

datos identificando patrones y prediciendo el éxito potencial en roles específicos. Esto permite una selección de candidatos más precisa y basada en datos objetivos, reduciendo sesgos inconscientes del proceso de selección al tomar decisiones basadas en datos y criterios predefinidos, en lugar de impresiones subjetivas. Esto promueve una mayor equidad y diversidad en las contrataciones. El hecho de proporcionar una comunicación más rápida y eficiente con los candidatos, manteniéndolos informados sobre el estado de su aplicación hace que proporcione el feedback oportuno. Esto mejora la percepción de la empresa y la experiencia general del candidato (Cantero, 2021).

En la práctica, según Cantero (2021) las agencias de reclutamiento han implementado diversas herramientas de IA para optimizar sus operaciones. Algunas de las aplicaciones más comunes incluyen:

- Los Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS) que utilizan IA para gestionar y filtrar automáticamente las aplicaciones de empleo, identificando candidatos que cumplen con requisitos del puesto de manera más eficiente.
- Los Chatbots de Reclutamiento que pueden interactuar con los candidatos en tiempo real, respondiendo preguntas comunes, programan entrevistas y proporcionan actualizaciones sobre el estado de su aplicación.
- Las evaluaciones automatizadas realizan la evaluación de habilidades y competencias y proporcionan resultados objetivos y comparables para todos los candidatos.

A pesar de los numerosos beneficios, implementar IA en el reclutamiento también presenta desafíos y consideraciones éticas. Es crucial garantizar que los algoritmos sean transparentes y justos, y que no perpetúen ningún tipo de discriminación. Además, la rápida evolución de la tecnología implica que las agencias deben mantenerse actualizadas y capacitadas en el uso de estas herramientas para maximizar su efectividad (Greer, 2021). Al incorporar IA en las agencias de reclutamiento y selección ha transformado significativamente el proceso de contratación. La IA no solo mejora su eficiencia y precisión de selección de candidatos, sino

que también promueve una mayor equidad y mejora la experiencia del candidato. No obstante, es esencial analizar sus desafíos y consideraciones éticas incorporadas, asegurando una implementación exitosa y sostenible de estas tecnologías avanzadas.

## Antecedentes de Investigación

Se han realizado diversas investigaciones relacionadas con la Inteligencia Artificial (IA) de distintos sectores en la sociedad, encontrando Recursos Humanos y en especial en el reclutamiento y selección del personal. La IA ha automatizado tareas repetitivas como revisar currículos, realizar entrevistas y evaluar candidatos, lo que ha mejorado la calidad y eficiencia de estos procesos. En consecuencia esto trae consigo ahorro de tiempo, recursos y costos en las empresas. IA pudiera procesar enormes cantidades de información en menor tiempo y menos errores, sin requerir horas de descanso (Vargas, 2023).

El artículo de Espinosa-Zárate (2023) aborda la cuestión fundamental de si los avances tecnológicos, en particular los sistemas de inteligencia artificial, realmente mejoran nuestras capacidades cognitivas o si, por el contrario, generan limitaciones y dependencia. Se examina críticamente cómo la percepción de la tecnología como superior al conocimiento humano puede llevar a una desconfianza en las propias capacidades cognitivas y a una sobrevaloración de la tecnología. Se destaca la importancia de una formación integral que combine la alfabetización técnica con una perspectiva crítica y humanista para garantizar que al utilizar inteligencia artificial en sistemas de apoyo a la decisión sea verdaderamente enriquecedor y no restrictivo para el desarrollo cognitivo individual.

La investigación de Villón-Suárez (2022) se enfoca en el efecto de Inteligencia Artificial al seleccionar personal para pymes. A través de métodos cuantitativos, se recolectaron datos mediante encuestas a profesionales de recursos humanos de empresas ecuatorianas comprendiendo el uso y percepción de IA en su proceso de selección. Se destaca que, aunque la IA no reemplaza a los profe-

sionales de RRHH, proporciona nuevas herramientas mejorando su eficiencia al seleccionar personal, otorga a las pymes una ventaja competitiva en la contratación de talento.

García-Chuqui (2023) centra su investigación en aplicar inteligencia artificial en procesos de reclutamiento de talentos en compañías de servicios de Guayaquil. Se analizan los beneficios, desafíos y recomendaciones de utilizar esta tecnología en el ámbito del reclutamiento laboral, considerando la importancia de optimizar la selección de candidatos, mejorando su eficiencia en sus procesos de contratación. Además, se aborda la percepción de profesionales del área de recursos humanos al implementar inteligencia artificial al reclutar, destacando la necesidad de capacitación y adaptación a nuevas tecnologías del ámbito empresarial.

Así mismo la investigación de Montoya-Bello (2021) aborda la implementación y efectividad de inteligencia artificial (IA) en procesos de selección en personal de empresas peruanas. Dicho análisis se centra en cómo las herramientas de IA pueden optimizar el tiempo, reducir costos y minimizar el sesgo humano en la selección de candidatos. A través de una investigación descriptiva correlacional explicativa no experimental, recopilando información mediante cuestionarios y entrevistas en profundidad con profesionales de recursos humanos. Los resultados destacan que la IA facilita la preselección de currículos, agiliza la evaluación de candidatos, mejora tomar decisiones al reclutar, proporcionando una perspectiva más eficiente y objetiva a comparación con los métodos tradicionales.

La investigación presentada por Vázquez-Arias (2023) analiza cómo la inteligencia artificial (IA) ha transformado los procesos de selección y gestión de recursos humanos de las empresas. El estudio comienza con una revisión de conceptos básicos y literatura relevante sobre el impacto de la IA en la captación y selección del personal. Abordando dilemas éticos asociados y la necesidad de avanzar en su regulación. Además de incluir casos prácticos en empresas que implementaron IA en sus procesos de reclutamiento, destacando los beneficios en eficiencia y objetividad. La investigación concluye que la IA puede mejorar significativamente estos

procesos, ya que reduce costos y tiempos, aumentando la precisión en selección de candidatos.

Cabe señalar que Encabo (2020) en su investigación se enfoca en cómo la infotecnología y en particular la inteligencia artificial (IA), impacta derechos primordiales de trabajadores del campo laboral, especialmente en las fases previas al contrato de trabajo. En donde la acumulación y cruce masivo de información en tiempo real permiten alcanzar información detallada de los candidatos que aunque mejora la eficiencia en la intermediación laboral, aumenta la vulnerabilidad de derechos de ltrabajadores, especialmente en términos de privacidad y no discriminación. La utilización de IA en estos procesos puede llevar a exclusiones discriminatorias, hace más difícil la protección judicial debido a la opacidad de los algoritmos utilizados. El estudio concluye que es urgente establecer mecanismos de regulación que garanticen y protejan estos derechos frente al uso de IA en procesos de selección de personal.

Jumbo-Quichimbo (2019) se centran en analizar el efecto de la inteligencia artificial (IA) en procesos de selección de recursos humanos, con la finalidad primordial de evaluar cómo esta tecnología puede optimizar tiempos y costos, mejorar la equidad en la selección de candidatos y reducir la influencia de la subjetividad humana. Utiliza una metodología cualitativa y no experimental, que incluye entrevistas y análisis de contenido, el estudio busca demostrar que la IA permite realizar procesos más eficientes y justos, puede superar posibles sesgos cognitivos y mejorar la interacción entre reclutador y candidato. Los resultados sugieren que la IA no pretende reemplazar al factor humano, sino complementarlo, incrementar la eficacia y precisión en los procesos de selección.

El estudio de Serrano *et al.* (2021) aborda la implementación de redes neuronales artificiales (RNA) como una estrategia innovadora de inteligencia artificial (IA) al optimizar procesos de reclutamiento y selección de personal de empresas mexicanas. Se analiza cómo las RNA pueden mejorar la competitividad organizacional mediante un enfoque metodológico mixto que combina análisis de datos objetivos y categorías interpretativas como aptitudes y resultados en pruebas psicológicas. La investigación propone que

la IA puede facilitar la identificación del candidato idóneo al reducir costos y tiempos, potenciando su eficiencia y efectividad en el proceso de selección.

La investigación de Solas (2019) trata sobre el efecto de inteligencia artificial en procesos de selección y reclutamiento en personal. Explorando las ventajas de utilizar herramientas de inteligencia artificial para optimizar estos procesos, disminuyendo tiempos y costos, además de eliminar sesgos humanos que pueden influir negativamente. La investigación tiene un enfoque descriptivo y cualitativo, utiliza entrevistas y análisis de contenido recopilando información. Los resultados indican que la inteligencia artificial permite una automatización que mejora la eficiencia del reclutamiento, ofrece procesos más equitativos y específicos, destacando la necesidad de nuevos perfiles profesionales especializados en sistemas automatizados.

## Metodología

A través la investigación con base en su enfoque cualitativo se pretende obtener la visión integral de aplicación de inteligencia artificial (IA) en procesos de reclutamiento y selección de personal en una agencia de capital humano en el estado de Zacatecas. A continuación, se describen los pasos y técnicas a emplear en el desarrollo de este estudio, optando por un diseño descriptivo exploratorio de corte transversal con el objetivo de comprender en profundidad cómo la implementación de IA ha transformado las prácticas de reclutamiento y selección en la agencia estudiada. Esta combinación metodológica se considera la más adecuada en el logro de objetivos diseñados en la investigación.

La naturaleza descriptiva del estudio busca comprender en profundidad cómo la implementación de IA ha transformado las prácticas de reclutamiento y selección en la agencia estudiada. Esto implica describir detalladamente las experiencias y opiniones de los trabajadores sobre la IA en este contexto. Un diseño descriptivo permite recopilar y analizar información cualitativa obteniendo una visión completa de su situación actual (Hernán-

dez-Sampieri, 2014). El tema de la IA en el reclutamiento y selección es relativamente nuevo y aún no está ampliamente estudiado, especialmente en el contexto de las agencias de capital humano en México. De acuerdo con lo anterior, esta investigación tiene un enfoque exploratorio, buscando descubrir nuevas perspectivas y generar conocimiento original sobre la forma en que se está aplicando en estos procesos. Un diseño exploratorio permite flexibilidad al recolectar y analizar datos, adaptando sus características emergentes al fenómeno en estudio (Taylor, 1992).

La investigación se realizará en un momento determinado en el tiempo, es decir, se recopilarán datos de los trabajadores de la agencia en un punto específico. Este enfoque transversal permite capturar una instantánea de la situación actual. Un diseño transversal es útil para describir la situación actual y generar hipótesis para futuras investigaciones longitudinales (Taylor, 1992). La combinación de un diseño descriptivo, exploratorio y transversal permite a la investigación comprender en profundidad las experiencias y opiniones de los trabajadores sobre la IA en el reclutamiento y selección. Descubrir nuevas perspectivas y generar conocimiento original sobre aplicaciones de IA en estos procesos. Capturar una instantánea de la situación actual y describir los desafíos, oportunidades y consideraciones éticas en un momento determinado.

### *Recopilación de Datos*

Al recolectar datos se pretende utilizar entrevistas a profundidad con el gerente y empleados de la agencia, las cuáles permitirán recoger experiencias y opiniones sobre aplicaciones de IA en procesos de selección y describir los desafíos, oportunidades y las consideraciones éticas. Se entrevistarán a un total de 10 participantes, seleccionados mediante un muestreo intencional basado en su conocimiento y experiencia con las tecnologías de IA. El análisis documental llevará una revisión de documentos internos en la agencia, como manuales de procedimiento, informes de rendimiento y registros de selección de personal. Este análisis permitirá contrastar la información obtenida de las entrevistas con datos objetivos sobre la implementación de IA.

Las entrevistas a profundidad se distinguen por su flexibilidad y apertura, lo que permite realizarlas en diferentes momentos, abordando una amplia gama de temas. Las preguntas se adaptarán a las respuestas del entrevistado, posibilitan profundizar en detalles específicos para obtener la información deseada. Para una ejecución efectiva de este tipo de entrevista, es crucial que el entrevistador se prepare adecuadamente para establecer una conexión empática con los participantes y comprender su perspectiva dentro de su propio contexto (Taylor, 1992).

### *Análisis de Datos*

Con los datos recopilados se analizarán mediante transcripción de entrevistas en el software de análisis cualitativo (Atlas.ti), lo cual va a facilitar la codificación y el reconocimiento de patrones y temas recurrentes. Se empleará un enfoque de análisis temático para identificar los desafíos, oportunidades y consideraciones éticas claves relacionadas al aplicar IA en los procesos de reclutamiento y selección de esta agencia.

### *Limitaciones*

La investigación presenta algunas limitaciones. La muestra que se utilizará, aunque representativa de la agencia estudiada, puede no ser completamente generalizable a otras agencias o contextos. Además, la rápida evolución de las tecnologías de IA implica que algunos hallazgos puedan volverse obsoletos en un corto período de tiempo.

### *Consideraciones Éticas*

Se garantiza la confidencialidad y anonimato de todo participante. Todos ellos darán su consentimiento informado antes de participar en la investigación. Asimismo, se asegurará que los datos recopilados sean utilizados únicamente con fines de investigación. Esta metodología permitirá abordar de manera comprensiva la aplicación de inteligencia artificial en procesos de reclutamiento y

selección de personal y así proporcionar una base sólida de análisis y discusión de resultados en capítulos posteriores.

## Propuesta de Intervención

La presente propuesta de intervención tiene como objetivo abordar los desafíos, oportunidades y consideraciones éticas identificados al analizar la aplicación de inteligencia artificial (IA) en procesos de reclutamiento y selección de personal en la agencia de capital humano del estado de Zacatecas. De acuerdo con los hallazgos de investigación, pretendiendo proponer estrategias concretas para optimizar la implementación de IA en estos procesos, maximizando sus beneficios y minimizando sus riesgos potenciales.

### *Objetivos de la Intervención*

Los objetivos principales de esta intervención son:

1. **Fortalecer la eficiencia y efectividad de procesos de reclutamiento y selección de personal.**  
Automatizar tareas repetitivas, analizar grandes volúmenes de datos y generar perfiles precisos de los candidatos, lo que permite optimizar el tiempo y los recursos destinados a seleccionar personal.
2. **Mejorar la calidad de las contrataciones.**  
Ayudar a identificar los candidatos más idóneos en cada puesto, reducir el riesgo de errores humanos y mejorar la adecuación entre las habilidades y necesidades de la organización.
3. **Promover la equidad y transparencia en procesos de selección.**  
Eliminar sesgos inconscientes en la selección de personal, asegurar un proceso más justo y objetivo a todos los candidatos.
4. **Desarrollar competencias del personal de recursos humanos.**  
Desarrollar nuevas competencias del personal de recursos humanos al trabajar con estas tecnologías y aprovechar al máximo sus beneficios.

### *Estrategias de Intervención*

Para alcanzar los objetivos establecidos, se propone implementar las siguientes estrategias:

1. Definir una estrategia clara para la implementación de IA.
  - Establecer objetivos específicos y medibles al implementar IA en procesos de reclutamiento y selección.
  - Identificar áreas clave en las que IA aporte mayor valor.
  - Seleccionar las herramientas de IA adecuadas para las necesidades de la agencia.
2. Implementar las herramientas de IA de manera gradual.
  - Comenzar con la implementación de IA en tareas específicas y de bajo riesgo.
  - Capacitación del personal de recursos humanos en uso de herramientas de IA.
  - Evaluar la aplicación de la IA en procesos de reclutamiento y selección.
  - Realizar ajustes y mejoras en implementación de IA según resultados obtenidos.
3. Mitigar riesgos potenciales de IA.
  - Establecer políticas y procedimientos claros en el uso ético y responsable de IA.
  - Garantizar la seguridad y privacidad de datos de candidatos.
  - Implementar medidas para evitar sesgos algorítmicos en selección de personal.
  - Comunicar de forma transparente el uso de IA a los candidatos y empleados.
4. Desarrollar competencias del personal de recursos humanos.
  - Brindar capacitaciones al personal de recursos humanos sobre uso de herramientas de IA.
  - Fomentar desarrollar habilidades analíticas y de pensamiento crítico.
  - Promover una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio.

5. Evaluar y monitorear la aplicación de la IA.
  - Realizar evaluaciones periódicas de aplicación de IA en la calidad de contrataciones, equidad y transparencia de procesos y satisfacción de candidatos y empleados.
  - Utilizar resultados de evaluaciones realizando ajustes y mejoras de implementación de IA.

### *Recursos Necesarios*

Para implementar esta propuesta de intervención, se requieren recursos financieros para inversión en la adquisición de herramientas de IA, capacitación del personal y evaluación de la aplicación de la IA. Se necesita contar con personal capacitado para implementar y gestionar las herramientas de IA, así como para evaluar su aplicación. Se requiere infraestructura tecnológica adecuada para soportar las herramientas de IA y garantizar la seguridad de los datos.

Implementar efectivamente inteligencia artificial en procesos de reclutamiento y selección de personal puede generar importantes beneficios para las agencias de capital humano, mejorando la eficiencia, calidad de contrataciones, equidad y transparencia. Sin embargo, es importante abordar los desafíos potenciales de la IA, como los sesgos algorítmicos, la protección de datos y la necesidad de desarrollar las competencias del personal. La propuesta de intervención presentada proporciona un marco estratégico para optimizar la implementación de IA en estos procesos, maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos.

El **Anexo 1** presenta la guía de realización de entrevistas a profundidad, teniendo como objetivo brindar un marco para la realización de entrevistas a profundidad con los trabajadores de la agencia de capital humano en el estado de Zacatecas. Estas entrevistas buscan obtener información detallada sobre las experiencias y opiniones de gerencia y sus empleados respecto a la aplicación de inteligencia artificial (IA) en procesos de reclutamiento y selección de personal.

### *Objetivos de entrevistas*

1. Comprender las opiniones y experiencias de los trabajadores sobre las oportunidades y consideraciones éticas de aplicación de IA en procesos de reclutamiento y selección.
2. Identificar los desafíos que los trabajadores según sus experiencias y opiniones en relación con el uso de la IA.
3. Explorar las experiencias de los trabajadores con la IA en su trabajo diario.
4. Obtener recomendaciones y estrategias para optimizar la ejecución de IA en procesos de reclutamiento y selección.

### **Resultados Esperados**

El objetivo central de esta investigación radica en comprender los desafíos, oportunidades y consideraciones éticas según las experiencias y opiniones de los trabajadores al aplicar IA en procesos de reclutamiento y selección. Esto implica identificar oportunidades percibidas en términos de eficiencia, precisión, calidad de las contrataciones, reducción de sesgos inconscientes y mejora en la experiencia del candidato. Adicionalmente, se busca obtener ejemplos concretos de cómo la aplicación de la IA trae beneficios en estas prácticas.

No obstante, la implementación de la IA también presenta desafíos que deben ser considerados. Se explorarán los retos técnicos, éticos y prácticos que enfrentan los trabajadores en su uso, incluyendo el potencial de generar sesgos algorítmicos en la selección de candidatos. Se analizarán medidas que puedan mitigar riesgos y garantizar un uso ético y responsable de IA. Para lograr un aprovechamiento óptimo de la tecnología, se recopilarán recomendaciones para optimizar su implementación en los procesos de reclutamiento y selección. Estas recomendaciones abarcarán sugerencias en el desarrollo de estrategias que mejoren el uso de IA por cada etapa del proceso, identificar las acciones necesarias para garantizar un uso ético y responsable, y explorar el papel que deben jugar los trabajadores en su implementación.

Esta investigación busca proponer estrategias para maximizar beneficios de IA en reclutamiento y selección de personal, minimizar al mismo tiempo sus riesgos. Después de analizar los datos obtenidos mediante entrevistas a profundidad, la información servirá como base para diseñar estrategias y recomendaciones concretas para optimizar la implementación de esta tecnología en esta agencia de capital humano que contribuyan a mejorar la eficiencia, calidad y equidad en procesos de reclutamiento y selección. Asimismo, que esta investigación tenga un impacto positivo en el reclutamiento y selección de personal, que proporcione información valiosa para otras agencias y empresas que buscan adoptar IA en sus procesos. Adicionalmente, se espera que los resultados contribuyan al debate sobre uso ético y responsable de IA en el ámbito laboral.

## Impacto esperado

Se espera que esta investigación genere conocimiento valioso sobre aplicación de IA en el reclutamiento y selección de personal, tanto en términos de las oportunidades, desafíos y consideraciones éticas. Los resultados obtenidos podrán ser utilizados por la agencia de capital humano para optimizar la implementación de la IA en sus procesos, maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos. Además, la investigación contribuirá a la comprensión general de los impactos de IA dentro del mercado laboral y sus prácticas de reclutamiento y selección, lo que puede ser útil para otras organizaciones que buscan implementar la IA en este ámbito.

## Referencias

- Cantero, G. L. (2021). *La inteligencia artificial en los procesos de selección*.
- Encabo, S. O. (2020). La aplicación de inteligencia artificial a los procesos de selección de personal y ofertas de empleo: impacto sobre el derecho a la no discriminación. *Documentación Laboral*, 119, 79–98.
- Espinosa-Zárate, Z. (2023). ¿La inteligencia artificial como mejora cognitiva?: de los Sistemas de apoyo a la decisión (DSSs) a las Reflection machines. *Veritas*, 55, 93–115.

- García-Chuqui, L. V. (2023). *La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Sede Guayaquil.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (M. I. Rocha Martínez (ed.); 6ta ed.).
- Jumbo-Quichimbo, G. N. (2019). *La inteligencia artificial y su impacto en los procesos de selección*.
- Lucci, S., Kopec, D., & Musa, S. M. (2022). *Artificial intelligence in the 21st century*. Mercury learning and information.
- Montoya-Bello, M. B. (2021). *Impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección en recursos humanos internacionales*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pérez, E. V., & Rojas, D. I. (2019). *Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global*.
- Pérez, I. A. (2022). *El Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Aplicado en las Organizaciones*.
- Serrano, G., Guerrero, L. A., Zamudio, V. M., & González, M. A. (2021). *Redes neuronales: nueva estrategia de IA para implementar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal*. 9.
- Solas, M. V. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*.
- Taylor, S. J. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación : la búsqueda de significados* (R. Bogdan (ed.)). Paidós.
- Vargas, J. E. F. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. *Polo Del Conocimiento*, 8(9), 726–740.
- Vázquez-Arias, L. (2023). *El impacto de la inteligencia artificial en los procesos de selección y gestión de recursos humanos*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Villón-Suárez, E. A. (2022). *Impacto de la inteligencia artificial en la selección del personal en las pymes*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador Sede Guayaquil.

## Anexo 1: Guía para realizar las entrevistas a profundidad

 <b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES</b>
<b>Guía para realizar las entrevistas a profundidad.</b>
<b>Sección 1: Datos demográficos</b>
Nombre: Cargo: Antigüedad en la empresa: Área de trabajo:
<b>Sección 2: Experiencias con la IA en el reclutamiento y selección</b>
<b>1. ¿Ha tenido experiencia con el uso de IA en procesos de reclutamiento y selección en su trabajo?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• (Si la respuesta es sí)</li></ul> ¿En qué etapas del proceso de reclutamiento y selección se utiliza IA? (Seleccione todas las que apliquen) <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión de currículos</li><li>• Preselección de candidatos</li><li>• Evaluación de habilidades</li><li>• Realización de entrevistas</li><li>• Toma de decisiones de contratación</li></ul> ¿Qué herramientas o tecnologías de IA se utilizan específicamente en su trabajo? (Describa brevemente)
<b>2. ¿Cómo ha sido la aplicación de la IA en su trabajo diario en el área de reclutamiento y selección?</b>
(Describa las tareas o responsabilidades que se han visto modificadas o automatizadas con la implementación de la IA) ¿Qué aspectos de su trabajo han mejorado gracias a la IA? ¿Ha identificado algún desafío o dificultad en el uso de la IA en su trabajo?
<b>Sección 3: Experiencias y opiniones sobre las oportunidades que brinda la IA</b>
1. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades que tiene la empresa en el mercado con el uso de IA en procesos de reclutamiento y selección?  (Describa las oportunidades que se perciben en términos de eficiencia, precisión, calidad de las contrataciones, etc.) ¿Ha observado algún impacto positivo en la experiencia de los candidatos gracias al uso de la IA? ¿En qué medida cree que la IA ha contribuido a mejorar los resultados de la empresa en términos de contrataciones?)

<p><b>2. ¿Cómo ha contribuido la IA a reducir sesgos inconscientes en la selección de personal?</b></p> <p>(Comparta ejemplos o experiencias concretas en las que la IA haya ayudado a identificar candidatos que de otro modo podrían haber sido pasados por alto)</p> <p>¿Qué medidas adicionales considera que se podrían tomar para garantizar un proceso de selección de personal más justo y equitativo?</p>
<p><b>Sección 4: Desafíos de la IA</b></p>
<p><b>1. ¿Ha identificado algún desafío en el uso de IA en los procesos de reclutamiento y selección?</b></p> <p>(Describa los desafíos técnicos, éticos o prácticos que ha experimentado en su trabajo con la IA)</p> <p>¿Le preocupa que la IA pueda generar sesgos algorítmicos en la selección de candidatos?</p> <p>¿Cómo cree que se pueden mitigar los riesgos potenciales asociados al uso de la IA en el reclutamiento y selección?</p>
<p><b>2. ¿Qué tipo de capacitación o apoyo necesitaría para trabajar de manera más efectiva con la IA en su trabajo?</b></p> <p>(Identifique habilidades o conocimientos que considera necesarios para aprovechar al máximo herramientas de IA)</p> <p>¿Qué sugerencias tiene para mejorar la implementación y el uso de IA en procesos de reclutamiento y selección?</p>
<p><b>Sección 5: Recomendaciones para optimizar la implementación de IA</b></p>
<p><b>1. ¿Qué recomendaciones o sugerencias tiene para mejorar la implementación de IA en procesos de reclutamiento y selección en su empresa?</b></p> <p>(Comparta ideas o propuestas para optimizar el uso de la IA en diferentes etapas del proceso)</p> <p>¿Cómo cree que se puede garantizar que IA se utilice de manera ética y responsable en el contexto del reclutamiento y selección?</p> <p>¿Qué papel deberían jugar los trabajadores en la implementación y el uso de la IA en los procesos de reclutamiento y selección?</p>
<p>Cierre de entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agradecimiento al participante por su tiempo y colaboración.</li> <li>● Resumen de los puntos clave discutidos durante la entrevista.</li> <li>● Oportunidad para que el participante realice preguntas o comentarios adicionales.</li> </ul>
<p><b>Consideraciones adicionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Las preguntas de la entrevista deben adaptarse al contexto específico de la agencia de capital humano y a los roles de los participantes entrevistados.</li> <li>● Es importante mantener una actitud abierta y respetuosa durante la entrevista, y evitar sesgar las respuestas del entrevistado con preguntas o comentarios sugestivos.</li> <li>● Debe garantizar la confidencialidad de información recopilada durante la entrevista.</li> </ul>

## CAPÍTULO 9:

# Gasto público en educación y su relación con la desigualdad socioeconómica en México

Alfonso Martin Rodríguez<sup>1</sup>  
Mario Alejandro Gómez Gutiérrez<sup>2</sup>

### Introducción

La relación entre educación y desigualdad de ingresos es un tema central en el análisis económico y políticas públicas, en contextos de países en desarrollo. La literatura ha mostrado que la educación puede ser un potente instrumento para mitigar la desigualdad al proporcionar habilidades y conocimientos que incrementan las oportunidades laborales y salariales. No obstante, aún persisten importantes brechas en la distribución de ingresos, influenciadas por factores económicos, sociales y políticos. Este trabajo se centra en explorar la relación del gasto público en educación y desigualdad socioeconómica de México, con un enfoque en cómo las políticas educativas pueden influir en la distribución de ingresos. Utilizando modelos econométricos como el modelo

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: alfonso.martin@edu.uaa.mx

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al211506@edu.uaa.mx

Autorregresivo de Rezagos Distribuidos (ARDL) y la metodología de causalidad de Granger, se busca analizar sus efectos a corto y largo plazo del gasto público en educación sobre diversas variables de pobreza y desigualdad.

Para la revisión de literatura se discuten estudios previos relevantes de la relación entre educación y desigualdad de ingresos, destacando investigaciones clave en el contexto latinoamericano y mexicano. Dentro del apartado de metodología se detalla el enfoque metodológico utilizado, incluyendo la selección de datos, el proceso de equiparación de varianzas y la especificación de los modelos econométricos aplicados. Dentro de los resultados se presentan los hallazgos empíricos obtenidos a partir de los modelos econométricos, mostrando la relación del gasto público en educación y diversas variables de pobreza y desigualdad en México, mediante un análisis comparativo donde se muestra una comparativa de resultados alcanzados a través de los modelos ARDL y metodología de Granger, destacando las diferencias y similitudes en los hallazgos. Dentro en conclusiones se resumen los principales resultados del estudio y se discuten sus implicaciones para políticas públicas, proponiendo recomendaciones para mejorar la efectividad del gasto público en educación en la reducción la desigualdad socioeconómica.

Mediante este análisis, se busca contribuir a un entendimiento más profundo de cómo las inversiones en educación pueden ser diseñadas y ejecutadas para maximizar el impacto en reducción de desigualdad y promoción de una mayor equidad económica y social.

## Revisión de la Literatura

Uno de los primeros acercamientos al análisis de la educación y la desigualdad de ingresos se da por parte de Sotero Sanz (1999) mencionando el factor del 10% más rico de población en Chile concentraba la mayor parte de los ingresos, generando así un gran nivel de desigualdad. Mencionando así que la distribución de la riqueza en los deciles con menos riqueza para los países más desarrollados no tiene mucha diferencia en los países menos desarro-

llados. Los rendimientos marginales superiores de la educación implican que una variación constante en los años de escolarización se traduce en diferencias de ingreso más sustanciales.

Investigaciones más recientes como la de Agualongo y Garcés (2020) sobre nivel socioeconómico como factor de influencia en salud y educación mencionan que un individuo posee un nivel socioeconómico determinado que está intrínsecamente vinculado con educación y salud. Es fundamental entender cuando nos referimos a nivel socioeconómico, no aludimos únicamente a los ingresos económicos, sino también a aspectos tales como el grado de educación, la ocupación, el rango y el prestigio, tanto a nivel individual como familiar. El nivel socioeconómico actúa como un factor determinante en cuestiones relativas a la salud y la educación.

Al explorar la interrelación existente entre el nivel socioeconómico de un sujeto y su grado de formación académica, se puede afirmar que aspectos como los ingresos familiares, el grado de educación de los progenitores y el lugar de residencia, influyen considerablemente en su rendimiento académico. De hecho, las familias con un nivel socioeconómico bajo generalmente carecen de recursos necesarios para fomentar desarrollo educativo en sus hijos al no tener acceso a libros, tecnología y otros materiales educativos. En países como Ecuador, la situación económica de familias ha llevado a los jóvenes a abandonar su formación académica para ingresar al mundo laboral (Agualongo, D. & Garcés, A. 2020).

**Ilustración 1:** Distribución de remuneraciones trimestrales con base en el nivel de estudios para México (2022)



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (2023)

La presente ilustración explica la distribución que hay a partir del nivel de estudios alcanzado donde en México alguien con un posgrado ganará trimestralmente poco menos de 90,000 pesos siendo así un promedio de casi 30,000 pesos mensuales, mientras que alguien que tiene la primaria estaría ganando en promedio 4,500 pesos mensuales, siendo una diferencia de 25,500 pesos con las personas con menor nivel educativo y mayor nivel educativo. Retomando la literatura de Sotero Sanz (1999) se puede observar empíricamente como un mayor nivel de estudios es un detonante de una mayor disparidad social.

Andrea León (2020) reporta la implementación de Modelos Autorregresivos de Rezagos Distribuidos (ARDL) como metodología. Este enfoque permite estimar las relaciones entre crecimiento económico (variables independientes) y coeficiente de Gini (variable dependiente), tanto a corto como a largo plazo, en el período 1990-2016. En el modelo se consideran dos variables explicativas: población y desempleo. Los hallazgos principales muestran una relación directa entre variables de crecimiento económico e inequidad de ingresos en Ecuador a corto plazo. Sin embargo, en el largo plazo, la relación es inversa, corroborando la hipótesis propuesta. Con base en resultados, las conclusiones sugieren que crecimiento económico tiene un impacto perceptible en niveles

de desigualdad, lo que plantea la necesidad de articular incentivos en agregados del Producto Interno Bruto (PIB).

En el estudio el gasto público social y su incidencia en la pobreza en América Latina de 2000-2017, Maritza Rodríguez (2020) aplica la metodología de Granger al análisis del gasto público social en países de América Latina. Los hallazgos de Rodríguez indican que los Estados han promovido un crecimiento constante en gasto público social, alcanzando en promedio de 10.14% en el período estudiado. Este gasto se dirigió principalmente a cubrir necesidades básicas en la población. Rodríguez enfatiza que los países latinoamericanos con mayor porcentaje de gasto público social son Chile, Brasil y Uruguay con un promedio de 13.28%. En contraste, Ecuador, Paraguay y República Dominicana presentan un promedio de 7.15%, posicionándose como países con menor gasto público social.

De acuerdo con los datos proporcionados por el Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública (CESOP) en 2015, México asignó la suma de 2,598 dólares por alumno anualmente. Esta inversión, a pesar de ser significativa, no ha sido suficiente para resolver los diversos problemas existentes en el sistema educativo mexicano que afectan su calidad. Además, se ha observado que en promedio un educador en México tiene a cargo a más estudiantes que sus homólogos en otros países afiliados a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Aunque una parte considerable del presupuesto educativo se destina a salarios de profesores, esto no implica que sean adecuadamente remunerados. Según datos de la OCDE (2016), en promedio un profesor en México recibe un salario mensual de 18,000 pesos. Cifra que posiciona a México en el quinto lugar de países con docentes peor remunerados de los que son miembros de la organización mencionada. Siendo importante tener en cuenta que la remuneración de profesores es un factor clave en calidad de educación, por lo que esta situación es un desafío que requiere atención.

El proceso de admisión en educación básica de México posee el objetivo primordial de seleccionar educadores que posean competencias y habilidades para potenciar un desarrollo integral de

estudiantes, así como maximizar su aprendizaje (USICAMM, 2022). Para ser considerado en este proceso, los candidatos deben cumplir con ciertos requisitos, entre los que se incluyen poseer un título de licenciatura, acreditación en diversos cursos, la superación de una prueba objetiva y la adaptación a un perfil profesiográfico. La asignación de puestos docentes se realiza con base en la demanda y se adhiere al listado nominal de resultados. Por otro lado, todo joven mexicano que haya concluido su secundaria tiene la opción de solicitar ingreso al Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) (Fernández, J. 2023).

El gasto por alumno es una medida crucial que proporciona elementos indispensables para realizar estimaciones globales y por nivel educativo del presupuesto destinado a la educación. Esta medida se obtiene tanto por sostenimiento como por servicio. Específicamente, se calcula dividiendo el gasto educativo entre el número de alumnos atendidos. Cabe destacar que se considera como alumno atendido a toda persona que esté incorporada al sistema educativo, sin distinción. El gasto educativo por alumno establece una relación significativa entre el gasto por unidad del sector educativo y su correspondencia con el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante. Este importante indicador fue destacado por la Secretaría de Educación Pública (2014), respaldando la afirmación de que la educación es un motor fundamental para el desarrollo del país. Este gasto se representa como un esfuerzo individual que permite analizar la educación en términos de participación del PIB per cápita, según lo destacado por (Morales, J. 2018).

Los países que demuestran un impresionante desempeño en crecimiento económico son generalmente aquellos que comprometen considerablemente inversión pública en aspectos sociales fundamentales como salud, educación y seguridad social. Estos sectores, son vitales en el bienestar y desarrollo de una nación, se benefician enormemente de un flujo regular de fondos. La inversión en estos sectores sociales depende en gran medida del rendimiento de las economías en la región latinoamericana. Este rendimiento económico tiene un impacto directo y palpable en los niveles de pobreza, como lo señala Chávez (2010).

Además, la demanda de trabajo es determinante en el logro de un mayor número de empleos y mejores salarios. Esto es crucial ya que la capacidad de las personas para obtener trabajos bien remunerados es fundamental para su capacidad de salir de la pobreza. Como indican Campos y Monroy (2016), sin la demanda de trabajo adecuada, se vuelve casi imposible que personas en condición de pobreza logren mejorar su situación económica. Loayza y Raddatz (2010) mencionan que la capacidad de crecimiento económico reduce la pobreza dependerá en gran medida de características concretas de los procesos de crecimiento. Estos procesos pueden variar significativamente de un país a otro, por lo que es esencial que se comprendan y se tomen en cuenta en estrategias y políticas de desarrollo económico.

Un indicador de desigualdad es una herramienta que resume la forma en que se reparte una variable entre un grupo de personas. La desigualdad económica es un índice que se enfoca en medir la distribución de ingresos o gastos de familias o individuos (Medina, F. 2001). La CEPAL, en su artículo consideraciones del índice de Gini para medir concentración del ingreso de Fernando Medina (2001), es común clasificar los indicadores de desigualdad en medidas positivas y normativas. Las medidas positivas no hacen referencia a ningún concepto de bienestar social, mientras que las medidas normativas utilizan una función de bienestar. El primer grupo incluye índices estadísticos tradicionalmente empleados al analizar la dispersión de la distribución de frecuencias, mientras que existen varias medidas normativas propuestas que estudian la concentración del ingreso y salud.

**Tabla 1:** Glosario de indicadores de la pobreza del Banco Mundial

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Código del indicador</i>
Índice de Gini	SI.POV.GINI
Brecha de pobreza de 6.85 dólares por día (PPA de 2017) (%)	SI.POV.UMIC.GP
Tasa de pobreza de 6.85 dólares por día (PPA de 2017) (% de la población)	SI.POV.UMIC
Brecha de pobreza de 3.65 dólares por día (PPA de 2017) (%)	SI.POV.LMIC.GP
Tasa de recuento de pobreza de 3.65 dólares por día (PPA de 2017) (% de la población)	SI.POV.LMIC
Brecha de pobreza a \$1.90 por día (2011 PPA) (%)	SI.POV.GAPS
Tasa de incidencia de la pobreza, sobre base de \$1.90 por día (2011 PPA) (% de la población)	SI.POV.DDAY
Participación de ingreso del 20% peor remunerado de la población	SI.DST.FRST.20
Participación de ingreso del 10% peor remunerado de la población	SI.DST.FRST.10
Proporción de personas que viven por debajo del 50 por ciento del ingreso medio (%)	SI.DST.50MD
Participación de ingreso del 10% mejor remunerado de la población	SI.DST.10TH.10
Participación de ingreso del 20% mejor remunerado de la población	SI.DST.05TH.20
Participación del ingreso del cuarto quintil (20%) de la población en orden decreciente de remuneraciones	SI.DST.04TH.20
Participación del ingreso del tercer quintil (20%) de la población en orden decreciente de remuneraciones	SI.DST.03RD.20
Participación del ingreso del segundo quintil (20%) de la población en orden decreciente de remuneraciones	SI.DST.02ND.20

Fuente: Elaboración propia con información a partir del Banco Mundial 2023.

México con datos de la UNESCO (2023) ha experimentado una alta variación en el número de alumnos de nivel primaria a lo largo de las últimas décadas. Durante el periodo de 1990 a 2000, se observó un aumento constante de presencia de estudiantes en las aulas de primaria. Sin embargo, en el año 2003 se alcanzó un máximo histórico, marcando un punto de inflexión en esta tendencia ascendente. A partir de ese año, se observó una ligera reducción en número de alumnos, aunque esta tendencia

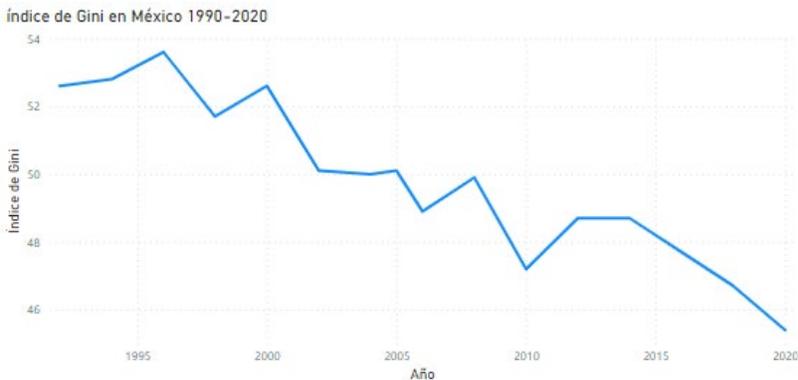
fue revertida en 2012, cuando se alcanzó un nuevo máximo con la cifra de 14,956,982 alumnos matriculados en primaria. A pesar de este repunte, desde entonces se observó una tendencia decreciente en la presencia de estudiantes en las aulas de primaria, lo cual ha llevado a la reducción continua en número de alumnos.

**Ilustración 1:** Alumnos a nivel primaria en México (1990-2020)



Fuente: Elaboración propia con información de UNESCO (2023).

**Ilustración 2:** Índice de Gini en México de 1990 a 2020



Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial (2023).

Según datos del Banco Mundial (2023), México ha experimentado una disminución en el índice de Gini desde 1996, cuando se registró un valor de 53.6; este índice se utiliza al medir la desigualdad en distribución de ingresos, muestra que un valor más elevado representa una mayor desigualdad, mientras que un valor

más bajo indica una distribución de ingresos más equitativa. Se destaca la incorporación de México al Fondo Monetario Internacional (FMI) en 1995 jugado un papel significativo al reducir la desigualdad de ingresos en el país. Desde este punto de referencia, se ha observado una disminución constante en el índice de Gini, señalando una distribución de ingresos más equitativa entre la población mexicana.

Además, la rotación sexenal de presidentes en México es un elemento importante que incide en la desigualdad de ingresos. Cada seis años, la implementación de nuevas políticas y medidas por parte del presidente entrante puede tener un impacto directo en la distribución de ingresos. Algunos presidentes han priorizado la reducción de desigualdad y promoción en distribución de ingresos más equitativa, lo cual ha contribuido a la disminución del índice de Gini a lo largo del tiempo, gracias a la ejecución de diversos programas y políticas públicas.

Es digno de mención que el nivel más bajo del índice de Gini en México se registró en 2020, con un valor de 45.4; esto indica que se ha logrado una distribución de ingresos más equitativa del 8.4% a lo largo de los años. No obstante, es importante considerar que el índice de Gini puede presentar un sesgo, ya que no proporciona información de condiciones en los segmentos poblacionales restantes y si estos se han beneficiado de esta distribución de ingresos más equitativa. Es posible que los estratos de ingresos más bajos estén enfrentando una crisis económica o dificultades adicionales.

En su investigación titulada desigualdad en oportunidades de educación e ingresos laborales en Bolivia Adriana Tordoya (2024) concluye que, a pesar de identificar un límite inferior de desigualdad de oportunidades tanto en la educación como en los ingresos laborales, es imperativo mitigar el impacto de estas circunstancias en la distribución de los resultados. Ella aboga por implementar intervenciones sociales que proporcionen mejores oportunidades a las personas provenientes de hogares en condiciones desfavorables. Además, Tordoya sugiere que, para el desarrollo de políticas públicas efectivas, sería beneficioso descomponer la desigualdad de oportunidades para identificar los factores contribuyen-

tes principales. Esta estrategia permitiría identificar a los grupos más desfavorecidos en términos de oportunidades, facilitando la implementación de medidas que promuevan su desarrollo en condiciones de igualdad.

### *Objetivos*

El objetivo principal es encontrar la relación del gasto público en educación y desigualdad socioeconómica de México.

### *Objetivos particulares*

Encontrar la relación causal unidireccional mediante la metodología de Granger del gasto público en educación con las distintas variables de pobreza aportadas por el Banco Mundial (2023).

Encontrar la relación mediante el un modelo de rezagos auto distributivos de series tiempo (ARDL) entre gasto público en educación y distintas variables de pobreza aportadas por el Banco Mundial (2023).

Mostrar la comparativa de los resultados obtenidos mediante ambos modelos y la replicación de resultados de estos mismos.

## **Metodología**

La metodología implementada en la investigación parte de la revisión exhaustiva de las fuentes bibliográficas, donde se parte de la necesidad de encontrar las fuentes literarias necesarias para la elaboración de este mismo, en donde se usan tanto fuentes primarias y secundarias, al elaborar la base de datos con una muestra de 31 observaciones temporales del gasto público en educación y 31 observaciones temporales de pobreza, ambas observaciones aplicadas para el contexto de México, además de ser tomadas en el el lapso de 1990 a 2020. Dicha información se obtuvo de la base de datos del Banco Mundial (2023). Las variables pasaron por un proceso de equiparación de varianzas donde se toma como año base el 2010 y se analiza una variación porcentual conforme

a ese año, se toma como año base el 2010 debido a que el Banco Mundial preseta demás variables dentro de su base de datos con dicho año y esto permite evitar un sesgo en los datos.

La metodología emplea dos métodos cuantitativos, ambos aplicables a series de tiempo donde el primero de estos es la metodología de Granger la cual se basa en el uso de un modelo de vectores dinámicos autorregresivos (VAR), que proporciona una descripción estadística de las relaciones dinámicas entre las variables contenidas en el vector  $y_t$ . A diferencia de modelos estructurales basados en teoría económica, los modelos VAR no consideran explícitamente las ideas teóricas y causales sobre las relaciones esperadas. Sin embargo, existe la posibilidad de relacionar los modelos VAR con los modelos estructurales (Natsiopoulos, *et al.* 2022). En cambio el modelo ARDL su fórmula describe el modelo lineal a ajustar. Es importante destacar que la fórmula debe contener solo variables que existan en los datos proporcionados. Además, se pueden utilizar algunas funciones adicionales admitidas por el modelo “dynlm” para mejorar la especificación del modelo (Natsiopoulos, K. & Tzeremes, N. 2023).

Ecuación del modelo de Granger :

$$Y(t) = \alpha + \sum \beta_i Y(t-i) + \sum \gamma_i X(t-i) + \varepsilon(t)$$

1. **Y(t)**: Valor de la serie temporal (Y) en el tiempo (t).
2.  **$\alpha$** : Constante.
3.  $\sum \beta_i Y(t-i)$  : Suma ponderada de los valores retrasados de Y hasta un rezago  $i$ , donde  $\beta_i$  son los coeficientes.
4.  $\sum \gamma_i X(t-i)$  : Suma ponderada de los valores retrasados de X hasta un rezago  $i$ , donde  $\gamma_i$  son los coeficientes.
5.  $\varepsilon(t)$  Término de error o perturbación en el tiempo (t).

Esta metodología evalúa si las variaciones pasadas de X ayudan a predecir Y. Si los coeficientes  $\gamma_i$  son significativos, se dice que X causa Y en el sentido de Granger.

Ecuación del modelo ARDL:

$$Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^p B_i Y_{t-i} + \sum_{j=0}^q \gamma_j X_{t-j} + \epsilon_t$$

Definición de los términos:

1. **Y<sub>t</sub>**: Variable dependiente en el tiempo t.
2. **α**: Constante.
3.  $\sum_{i=1}^p B_i Y_{t-i}$ : Sumatoria de valores retrasados de variable dependiente Y hasta el rezago p, con coeficientes β<sub>i</sub>
4.  $\sum_{j=0}^q \gamma_j X_{t-j}$ : Sumatoria de valores actuales y retrasados de variable independiente X hasta el rezago q, con coeficientes γ<sub>j</sub>.
5. **ε<sub>t</sub>**: Término de error en el tiempo t.

El modelo ARDL es útil para identificar y estimar los efectos a corto plazo y largo plazo de la variable independiente X sobre la variable dependiente Y.

Para procesar los datos se llevó a cabo una combinación de técnicas y herramientas que garanticen la calidad y confiabilidad de resultados obtenidos. Se realizó una exploración y análisis descriptivo de los datos para comprender su distribución, características y relaciones. Esto implicó la generación de estadísticas resumidas, la visualización de gráficos y la identificación de patrones y tendencias en los datos. Esta etapa permitió alcanzar una visión general de datos y establecer las bases para análisis más profundos.

Se realizó el análisis estadístico y econométrico al evaluar hipótesis planteadas y examinar las relaciones entre variables. Se utilizaron técnicas como pruebas de hipótesis, análisis de regresión y análisis de correlación para determinar significancia y la fuerza de las relaciones identificadas. Este análisis permitió probar las hipótesis y obtener conclusiones basadas en evidencia estadística, utilizando herramientas de visualización de datos como gráficos y tablas, para presentar los resultados de manera clara y efectiva. Estas visualizaciones ayudan a comunicar los hallazgos en el análisis de datos y respaldar conclusiones y recomendaciones del estudio. El procesamiento de datos involucró la exploración, análisis estadístico y econométrico, análisis comparativo de políticas y medidas y visualización de los resultados. Estas etapas fueron

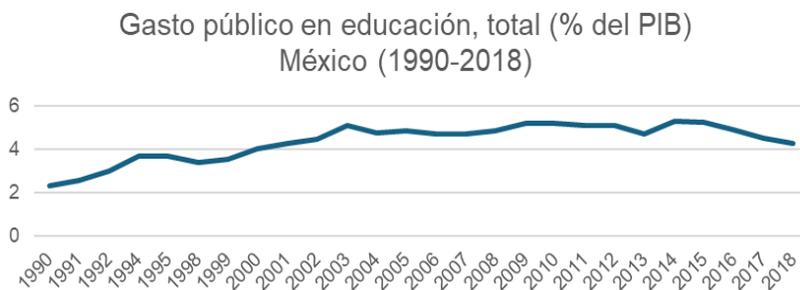
fundamentales para obtener conclusiones basadas en evidencia y ofrecer recomendaciones de futuras políticas y medidas del ámbito económico y financiero.

## Resultados

### *Gasto público en educación en México*

El gasto público en educación de México proporcionado por el Banco Mundial (2023) ha experimentado un incremento continuo desde 1990, lo cual demuestra la importancia que se le ha dado a este tema en el país. A lo largo de los diferentes sexenios, se han implementado cambios significativos en las políticas públicas y en las prioridades gubernamentales, lo que ha contribuido a esta tendencia al alza. Sin embargo, es importante destacar que en el periodo comprendido entre 2015 y 2018, se ha observado una reducción en el gasto público en educación.

Esto podría ser atribuido a diversos factores, tales como cambios en las prioridades gubernamentales, restricciones presupuestarias o fluctuaciones económicas. La siguiente gráfica muestra de manera visual el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) destinado al gasto en educación en México. Esta información es relevante ya que refleja la importancia que el país ha otorgado a este tema en sus políticas públicas. En 2014 alcanzó su nivel más alto de representación porcentual con un 5.25%.



Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial (2023).

*Metodología de Granger*

**Ilustración 5:** Coeficientes de causalidad de Granger de la relación unidireccional del gasto público en educación y variables de pobreza del Banco Mundial (2023)

	<i>Gasto público en educación</i>
	<i>México</i>
SI.POVUMIC.GP	0.3978
SI.POV.UMIC	0.3055
SI.POV.LMIC.GP	0.268
SI.POV.LMIC	0.4512
SI.POV.GINI	0.0282*
SI.POV.GAPS	0.2915
SI.POV.DDAY	0.397
SI.DST.FRST.20	0.03096*
SI.DST.FRST.10	0.07859°
SI.DST.50MD	0.1026
SI.DST.10TH.10	0.01152*
SI.DST.05TH.20	0.022*
SI.DST.04TH.20	0.05349°
SI.DST.03RD.20	0.003411**
SI.DST.02ND.20	0.01447*

Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial (2023).

El entorno mexicano, del gasto público en educación ha demostrado tener una relación causal con diversas variables de pobreza, según información obtenida del Banco Mundial (2023). Se identificó un nivel de significancia del 10% en relación con el 10% de la población con remuneraciones más bajas (0.07859). Se hallaron cinco variables con un nivel de significancia del 5%, que incluyen el coeficiente de Gini (0.0282), el 20% de la población con las remuneraciones más bajas (0.03096), la participación en el ingreso del 10% (0.01152) y 20% (0.022) de la población con las remuneraciones más altas, y participando en el ingreso del segundo quintil de población de forma decreciente en remuneraciones (0.01447). Con un nivel de significancia del 1%, se identi-

ficó la participación en el ingreso del tercer quintil de la población, en orden decreciente (0.003411).

### Modelo ARDL

**Ilustración 6:** Coeficientes del modelo ARDL para gasto público en educación y variables de pobreza del Banco Mundial (2023)

Variable	Efecto del gasto público en educación con la desigualdad	
	ARDL	$L(\text{GasPuEd}, 1)$
SI.POV.UMIC.GP	0,3745	0,89849
SI.POV.UMIC	0,5327	0,8284
SI.POV.LMIC.GP	0,531	0,846
SI.POV.LMIC	0,34353	0,81741
SI.POV.GINI	0,6288	0,0541°
SI.POV.GAPS	0,9249	0,6128
SI.POV.DDAY	0,60277	0,93538
SI.DST.FRST.20	0,662	0,210
SI.DST.FRST.10	0,675	0,419
SI.DST.50MD	0,3395	0,7310
SI.DST.10TH.10	0,35286	0,01459*
SI.DST.05TH.20	0,4168	0,0266*
SI.DST.04TH.20	0,25134	0,03761*
SI.DST.03RD.20	0,20139	0,00266*
SI.DST.02ND.20	0,8711	0,0390*

Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial (2023).

Según datos del Banco Mundial (2023), se observó una relación causal entre gasto público en educación en México y ciertas variables de pobreza, con una significancia del 5%, se ha demostrado una correlación con la participación del ingreso del 10% de la población mejor remunerada (0.01459), la participación del ingreso del 20% de la población mejor remunerada (0.0266), la participación del ingreso del cuarto quintil (20%) de población en orden decreciente de remuneraciones (0.03761), la participación del ingreso del tercer quintil (20%) de la población en orden decreciente de remuneraciones (0.00266) y la participación en el ingreso

del segundo quintil (20%) de población en orden decreciente de remuneraciones (0.0390). A un nivel de significancia del 10%, se ha establecido una correlación con el índice de Gini (0.0541).

*Comparativa del modelo ARDL y de la metodología de Granger*

**Ilustración 7:** Comparativa de los coeficientes del modelo ARDL y la metodología de Granger para gasto público en educación y variables de pobreza del Banco Mundial (2023)

Variable	Efecto del gasto público en educación con la desigualdad		
	ARDL		Granger
	GasPuEd	L(GasPuEd, 1)	GasPuEd
SI.POV.UMIC.GP	0,3745	0,89849	0.3978
SI.POV.UMIC	0,5327	0,8284	0.3055
SI.POV.LMIC.G	0,531	0,846	0.268
SI.POV.LMIC	0,34353	0,81741	0.4512
SI.POV.GINI	0,6288	0,0541°	0.0282*
SI.POV.GAPS	0,9249	0,6218	0.2915
SI.POV.DDAY	0,60277	0,93538	0.397
SD.DST.FRST.20	0,662	0,210	0.03096*
SI.DST.FRST.10	0,675	0,419	0.07859°
SI.DST.50MD	0,3395	0,7310	0.1026
SI.DST.10TH.10	0,35286	0,01459*	0.01152*
SI.DST.05TH.20	0,4168	0,0266*	0.022*
SI.DST.04TH.20	0,25134	0,03761*	0.05349°
DI.DST.03RD.20	0,20139	0,00266*	0.003411**
SI.DST.02ND.20	0,8711	0,0390*	0.01447*

Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial (2023).

Para un análisis de mayor rigor científico, se emplean dos modelos diferentes con el propósito de corroborar la validez de los resultados. Estos datos provienen del Banco Mundial (2023). Durante esta comparativa, se excluyen tres variables: en el modelo de Autoregressive Distributed Lag (ARDL), se omite la variable correspondiente al cuarto decil en orden decreciente de remuneraciones. Por otra parte, en la metodología de Granger se excluyen el decil correspondiente al 10% y al 20% de la población con remu-

neraciones más bajas. Estas exclusiones se justifican debido a que sólo son válidas en uno de los modelos y no en ambos. La primera variable que exhibe un nivel de significación en ambos modelos es el índice de Gini, lo cual evidencia una correlación palpable entre gasto público en educación y disparidad salarial de México. En el modelo ARDL, el nivel de significación es del 10%, mientras que en la metodología de Granger tiene una significación del 5%. Tanto el decil del 10% como el 20% de las remuneraciones más altas demostraron tener un nivel de significación válido del 5% con relación al gasto público en educación en ambos modelos. Esto incluye la participación en el ingreso del tercer y segundo quintil de la población en orden decreciente de remuneraciones, siendo notable que el tercer quintil presenta un nivel de significación del 1% en la metodología de Granger y un 5% en el modelo ARDL.

## Conclusiones

Los datos proporcionados por el Banco Mundial (2023) indican que la existencia de una relación causal entre gasto público en educación en México y varias variables de pobreza. Se ha identificado un nivel de significancia del 10% con relación al 10% de la población con remuneraciones más bajas, y cinco variables con un nivel de significancia del 5% que incluyen el coeficiente de Gini, el 20% de la población con las remuneraciones más bajas, participación en el ingreso del 10% y 20% de la población con remuneraciones más altas y participación en el ingreso del segundo quintil de la población, en orden decreciente de remuneraciones. Con un nivel de significancia del 1%, se encontró significativo la participación en el ingreso del tercer quintil de la población, en orden decreciente de remuneraciones. Estos hallazgos sugieren que las políticas de gasto público en educación pueden tener un impacto considerable en las variables de pobreza y desigualdad en el país.

Las investigaciones llevadas a cabo utilizando la metodología de Granger y la prueba Autoregressive Distributed Lag (ARDL) han proporcionado evidencia convincente de que el gasto público en educación en México tiene un impacto significativo a largo plazo.

Este efecto es más notable a medida que pasa el tiempo y no se manifiesta de manera inmediata en el periodo consecutivo. A pesar de esta influencia a largo plazo, los resultados revelan que el gasto educativo no tiene un impacto directo en tasas de incidencia de pobreza a corto plazo, en particular en las categorías de 6.85, 3.65 y 1.90 dólares al día. Tampoco se detectó un efecto significativo en la proporción de personas que viven con ingresos por debajo del 50% del promedio.

Al analizar el impacto del gasto público en educación en distintos segmentos de población, se observó que su influencia se vuelve más relevante en los distintos quintiles, ordenados de manera decreciente según sus remuneraciones. En otras palabras, el gasto en educación parece tener un impacto mayor en grupos de ingresos más bajos, principalmente en el 10% y 20% de la población más pobre. En ambas pruebas, aunque con distintos niveles de significancia, se observó que el gasto público en educación es un elemento que afecta al índice de Gini, este indicador es una medida de desigualdad económica que varía entre 0 (perfecta igualdad) y 1 (desigualdad total).

Los resultados sugieren que un aumento en el gasto público en educación podría resultar en una disminución del coeficiente de Gini, indicando una reducción en la desigualdad de ingresos. Aunque el gasto público en educación en México no parece tener un impacto directo en las tasas de incidencia de pobreza a corto plazo, su influencia es notoria a largo plazo y se intensifica en los segmentos de población con menores ingresos. Además, parece tener un papel crucial en la reducción de la desigualdad económica, como se refleja en su influencia sobre el índice de Gini.

Los resultados obtenidos en este trabajo refuerzan y amplían los hallazgos de Andrea León (2020), quien destaca que el gasto público en educación como porcentaje del PIB posee una relación directa con la desigualdad socioeconómica. Utilizando el modelo ARDL y la metodología de Granger, se confirma que el crecimiento económico influye significativamente en la desigualdad de ingresos en Ecuador. A corto plazo, existe una relación directa en las variables de crecimiento económico y desigualdad medida con el

coeficiente de Gini. A largo plazo, sin embargo, esta relación se invierte, lo que respalda la hipótesis propuesta y sugiere que el crecimiento económico puede reducir la desigualdad con el tiempo.

En este contexto, es crucial reconocer la necesidad de políticas que promuevan la equidad a través de la educación y otros medios. Los resultados también subrayan la importancia de considerar variables explicativas como la población y el desempleo en el análisis de la desigualdad socioeconómica. La implementación de incentivos económicos adecuados es fundamental para lograr un crecimiento inclusivo y sostenible, reduciendo las disparidades y promoviendo un desarrollo equitativo a largo plazo. El estudio aporta evidencia robusta de la compleja relación del crecimiento económico y desigualdad, destacando su importancia en políticas públicas bien articuladas abordando las causas estructurales de inequidad. Este análisis proporciona una base sólida en futuras investigaciones y formulación de estrategias que busquen equilibrar el crecimiento y equidad social.

Para continuar la línea de investigación, se propone realizar análisis exhaustivo de la inequidad socioeconómica, tomando en cuenta no solo el nivel de educación alcanzado, sino también el género de los individuos. Esta nueva perspectiva permitirá una mayor comprensión de las dinámicas de la desigualdad de la sociedad y cómo se manifiestan en función de estos factores. Además, se tiene la intención de investigar la eficiencia del gasto público en educación, realizando una comparación entre la inversión en educación y los resultados educativos, principalmente, en número de estudiantes que se gradúan y las calificaciones que obtienen. Este análisis permitirá evaluar si los recursos designados a la educación se están utilizando de manera efectiva y si están generando los resultados esperados. Este estudio pretende ampliar el alcance de la investigación actual, incorporando nuevas variables y enfoques obteniendo una visión más completa de la relación entre educación e inequidad socioeconómica y el gasto público.

## Referencias

- Banco mundial. (2023). Índice de Gasto público en educación. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>
- Banco mundial. (2023). Índice de Gini. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Campos Vázquez, R.M. Monroy-Gómez Franco, L.A. Diciembre de 2016. La relación entre crecimiento económico y pobreza en México. *Investigación Económica*, vol. LXXV, núm. 298. file:///D:/t/C3%A9sis/Bibliograf%C3%ADa/Desarrollo%20econ%C3%B3mico/La%20relaci%C3%B3n%20entre%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20y%20pobreza%20en%20M%C3%A9xico.pdf
- Chávez-Muñoz, N. M. (2010). Inflación y crecimiento económico: determinantes del desempleo en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, Vol. 2 (1) Recuperado de [http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas\\_ucatolica/index.php/RFYPE/article/view/543/564](http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/RFYPE/article/view/543/564) Disponible en: <http://hdl.handle.net/10983/623>
- INEGI (2023) Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). 2022 Nueva serie, INEGI. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2022/> (Accessed: 27 June 2024).
- Loayza, N. V., & Raddatz, C. (2010). The composition of growth matters for poverty alleviation. *Journal of development economics*, 93(1), 137-151.
- Fernández, J. A. (2023). Desigualdad e inequidad en la educación rural mexicana: la experiencia del CONAFE en el estado de Chihuahua. *Revista Iberoamericana de Educación*, 91(1), 115-133.
- Medina, F. (2001). Consideraciones sobre el índice de Gini para medir la concentración del ingreso. Cepal.
- Morales Cortés, J. (2018 ). Evaluación del gasto público de la educación en México. Recuperado de: <http://www.cartaeconomicaregional.cucea.udg.mx/index.php/CER/article/view/7634/6888>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (oecd) (2016). Indicator B6 on what resources and services is education funding spent? En *Education at a glance 2016: oecd indicators*. Paris: oecd Publishing.
- Quelal, D. E. A., & Alencastro, A. C. G. (2020). El nivel socioeconómico como factor de influencia en temas de salud y educación. *Revista Vínculos ESPE*, 5(2), 19-27.
- Rodríguez, M., González, M., & Zurita, E. (2020). El gasto público social y su incidencia en la pobreza de América Latina, periodo 2000-2017. *Espacios*, 41(10), 1-12. Recuperado de: <https://w.revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p12.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (sep) (2014). Lineamientos para la formulación de indicadores educativos. México: sep. Recuperado de: [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/lineamientos\\_formulacion\\_de\\_indicadores.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/lineamientos_formulacion_de_indicadores.pdf)
- Serrano, L. A. L. (2020). Ecuador: Inequidad de ingresos, crecimiento económico y curva de Kuznets. *Estudios del desarrollo social: Cuba y América Latina*, 8(2). Recuperado de: <https://revistas.uh.cu/revflasco/article/view/5530>
- Tordoya, A. (2024). Desigualdad de oportunidades en educación e ingresos laborales en Bolivia (No. 202401). Documento de Trabajo.

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS,  
EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

- UNESCO. (2023). Informe de seguimiento de la educación en el mundo. Recuperado de:  
<https://gem-report-2016.unesco.org/es/chapter/finanzas/#:~:text=Fuente%3A%20base%20de%20datos%20del,gasto%20p%C3%BAblico%20a%20la%20educaci%C3%B3n.>
- USICAMM (2022). Acuerdo que contiene las disposiciones, criterios e indicadores para la realización del proceso de admisión en educación básica, ciclo escolar 2023-2024. Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. USICAMM-SEP.

## CAPÍTULO 10:

# Impacto y desarrollo del concepto de mexicanidad en la construcción de la marca país México

Juan Eduardo Delgado Lucio<sup>1</sup>

José Trinidad Marín Aguilar<sup>2</sup>

María del Carmen Martínez Serna<sup>3</sup>

## Introducción

La construcción de una marca conlleva un proceso largo que implica horas de estudio, recopilación de información, análisis y desarrollo de estrategias (Keller, 2013). Durante este proceso, se busca conocer cuáles son los elementos que aportan cualidades al producto para que estos sean atractivos para el consumidor (Aaker, 2014). Estas características se encuentran durante el levantamiento de información, sin embargo, se debe partir de una base, la cual, generalmente es definida por los investigadores al inicio del proyecto.

---

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2023-2025. E-mail: al192740@edu.uaa.mx

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: trinidad.marin@edu.uaa.mx

3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: carmen.martinez@edu.uaa.mx

En este sentido, es importante destacar que la construcción de una marca, si bien, sigue un proceso, no es una receta que explica paso a paso como iniciar desde cero y llegar a una madurez de marca (Kotler & Keller, 2012), existen factores externos que influyen en el crecimiento y sus probabilidades de éxito o fracaso. No obstante, seguir el proceso puede aumentar probabilidades de supervivencia en el mercado, el cual, está en constante movimiento (Chernatony, 2010) y por lo tanto los gerentes de marca deben mantenerse actualizados y dispuestos a afrontar todo tipo de cambios.

Definir un concepto intangible y multifacético, resulta fundamental al construir una identidad (Holt, 2004) al construir el concepto de mexicanidad, puede ayudar a generar una imagen sólida y coherente con la realidad del país (Aggarwal & Commuri, 2023; Keller & Lehmann, 2006), resaltando elementos culturales y sociales que promueven justamente los valores de nuestra sociedad. Sin embargo, el desarrollo de este se vuelve complejo precisamente por la diversidad que existe, lo cual, a su vez, lo convierte en un reto interesante con potencial de ser muy benéfico.

La construcción de la mexicanidad puede abordarse desde distintas disciplinas y enfoques, por ejemplo, desde la gastronomía, literatura, arte, tradiciones culturales y turismo. Cada disciplina ha jugado un importante papel en el fomento de identidad nacional en diferentes momentos de la historia (Bhabha, 2012). En la literatura, autores como Justo Sierra, José Vasconcelos, Octavio Paz o Samuel Ramos, han incentivado la formación de identidad nacional a través de sus obras (Kaiser, 2020). Ejemplos más actuales, son los directores de cine mexicanos Guillermo del Toro o Alejandro González Iñárritu en Hollywood, quienes contribuyen significativamente a cambiar la percepción sobre nuestro país (López, 2020).

La presente investigación aborda el desarrollo del concepto de mexicanidad, desde su origen hasta su evolución, además de su impacto sobre la construcción de la marca país México. Mediante un estudio de alcance global, se plantea responder si la marca México es efectivamente conocida dentro y fuera del territorio

nacional, si su imagen representa los valores de la identidad nacional y definir cuales elementos aportan más a la construcción de la mexicanidad (Anholt, 2007). Con base en esto, se pretende realizar un análisis marcario y propuestas de nuevas estrategias de marketing para generar mayor orgullo nacional y promover la esencia de México en el mundo.

## Revisión de la Literatura

Definir un concepto de mexicanidad socialmente aceptado, es una tarea sumamente complicada, ya que no todos podrían estar de acuerdo con algunos de los elementos que potencialmente podrían aportar valor al concepto, es decir, al ser una idea relativamente nueva, se dificulta definir las características que componen la mexicanidad. Sin embargo, esto también representa la oportunidad de establecer un precedente en el cual, la sociedad se encargará de evolucionar el significado de la mexicanidad con el paso del tiempo.

El concepto de mexicanidad podría abordarse desde distintos puntos de vista y diversas disciplinas, por ejemplo, de acuerdo con Forster (1963), la literatura y en específico tres tendencias literarias; nacionalista, realista social y universalista, fueron las que iniciaron con el retrato de una expresión de mexicanidad. El trabajo de Kaiser (2020), también plantea el desarrollo de esta idea desde la literatura, mencionando a Justo Sierra, Samuel Ramos, José Vasconcelos y Octavio Paz como los autores que en el siglo XX dieron identidad al país mediante sus obras.

María Inés Canal (2014), propone que la mexicanidad tiene su origen en otras expresiones artísticas diferentes a la literatura, como lo son la fotografía y pintura, pensamiento que comparte Archer (2019), quien plantea que el éxito que han tenido recientemente algunos directores mexicanos en Hollywood ha abierto la posibilidad de generar un cambio étnico y geográfico significativo, en términos de promoción de la mexicanidad sin mencionar este concepto como tal.

De acuerdo con Hernández (2014), a pesar de que pueden existir imágenes o frases que se podrían usar como base para esta-

blecer un concepto de mexicanidad, este sigue siendo abstracto e intangible por la naturaleza de sus características y su falta de aceptación en la actualidad. Por otra parte, Camberos (2012) propone que la creación de un concepto dependiendo del punto de vista desde donde se observa, sin embargo, para consolidar esta idea en el imaginario colectivo, es necesario determinar características y estereotipos.

Para generar valor entre los consumidores, las marcas deben esforzarse por despertar deseos, sentimientos y ganar el aprecio de sus clientes (Roberts, 2004), de esta manera, tendrán un público fiel, sin embargo, esto no es tarea sencilla y al tratarse de una marca país, se vuelve más complicado debido a que esta debe representar a una nación completa (Gutiérrez, Soto & Rojas, 2006). Para ayudar a entender como generar identidad como imagen para un país, la Secretaría de Turismo (SECTUR) (2015), propone en su artículo *Turismo Cultural*, que elementos como los juguetes, tradiciones, celebraciones, música, gastronomía y el turismo, pueden ser agentes que brinden atractivo al país. A continuación se enlistan algunos de elementos que integran la imagen de la marca país para este estudio.

### *Juguetes mexicanos*

Existen diversas definiciones de juguete que han sido propuestas a lo largo del tiempo, por ejemplo, el psiquiatra y pediatra Donald Woods Winnicot propone que el juguete puede ser denominado un objeto transicional ya que para un niño cualquier objeto en su entorno puede brindar entretenimiento, además, siguiendo el concepto de Winnicot, Levín (2012) menciona que este permite al niño obtener cierta autonomía. Otros autores como Guerrero, Pérez & Quintanar (1998), en resumen, lo definen como un objeto mágico que mantiene la atención de quien lo posee.

A pesar de la evolución que ha tenido este concepto durante la historia moderna, en la actualidad la Real Academia Española (2022) define juguete al objeto con el que los niños juegan y desarrollan capacidades al mismo tiempo puede considerarse un objeto que

sirve para entretenerse, definición que no está muy alejada de lo que anteriormente se proponía, centrándose en que es un objeto, sin especificar de que tipo y tiene un objetivo claro, entretenimiento.

De acuerdo con Bonilla, Enriquez & Morocho (1987), el juguete tradicional puede ser un agente que propicie el desarrollo de una identidad, costumbres y además, puede promover la asociación a grupos. Ésta última idea se refuerza con el hecho de que los juguetes están ligados a los seres humanos desde la infancia, ayudando incluso en la formación de carácter durante los primeros años (Guerrero *et al.*, 1998). Aunado a esto, los juguetes tradicionales poseen una carga cultural fuerte, por tal motivo, varios autores proponen que debieran ser considerados como patrimonio de la humanidad (Cuatzon, 2017).

Los juguetes en México existen desde la época precolombina, ya que se encuentran registros de figuras de arcilla, los cuales, anteriormente se creía eran para uso de los niños de la época, sin embargo, posteriormente se descubrió que fungían principalmente como ofrendas fúnebres (F. J. Hernández, 1969). Con el paso del tiempo, se han creado juguetes en distintos materiales y para diversas ocasiones, por ejemplo, existen juguetes destinados a conmemorar fechas importantes, como el día de muertos y juguetes que fueron diseñados para jugar en cualquier fecha, como los trompos, las pirinolas o matracas. En ambos casos, los juguetes pueden ser elementos decorativos, no de uso exclusivo para el juego (Yturbide, 1969).

### *Día de la independencia*

La guerra con la cual México logró consolidarse como una nación independiente, se dio entre el 16 de septiembre de 1810 y el 27 de septiembre de 1821 y finalizó con el tratado de Córdoba (Breña, 2000), esta fecha ha sido motivo de celebración desde que en 1825 el presidente Guadalupe Victoria designó el 16 de septiembre como el día para conmemorar al inicio de la independencia, sin embargo, con el paso del tiempo, en 1896 Porfirio Díaz estableció la tradición de reunir al pueblo el 15 de septiembre para simular

el grito de Miguel Hidalgo con el que inició el levantamiento (Vásquez, 2023).

La conmemoración de esta fecha es una de las pocas celebraciones que logran unir al país por algunas horas, incluso por varios días al tratarse de la celebración del momento que cambió la historia de nuestra nación. Esto adquiere suma relevancia ya que, desde el inicio, México ha tenido problemas administrativos para establecer un país en forma (Frasquet, 2007) y de acuerdo con Ríos (2014), estas mismas dificultades han generado apego hacia algunas tradiciones, en este caso, plantea que celebrar el inicio de la independencia, ha sido determinante para dejar por un momento las diferencias sociales.

Un factor que explica este fenómeno, de acuerdo con lo propuesto por Aimer García (2003), es que en esta fecha, el pueblo se une para celebrar la libertad que se ganó en el pasado, pero al mismo tiempo, se refleja la añoranza de lo que pudo haber sido México si no se hubieran tomado malas decisiones en momentos determinantes de la historia. Estos hechos se repiten, en diferentes niveles, en otros países latinoamericanos, donde han existido crisis que se en su momento, fueron generadas por situaciones externas a los países en formación (Guedea, 2017).

### *Día de los muertos.*

El culto a la muerte en México data de la época prehispánica, siendo un elemento básico de la cultura (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2019), motivo por el cual se diferencia de otros países donde también se celebra, pero no como en nuestro país. En este periodo, se realizaba una fiesta con el fin de guiar a los difuntos al Mictlán, además, se creía que podrían tener hambre durante su viaje, por lo cual, se agregaba comida. Con el tiempo, esta tradición se convirtió en lo que hoy se conoce como *Altar de muertos* (Guerrero, 1998).

El origen de esta celebración hace que su carga cultural sea más significativa que celebraciones similares, como Halloween, debido a que esta última es de creación más reciente y es una tradición menos compleja (Brandes, 2000). Los elementos que

se integran en la celebración del día de muertos son: disfraces, construcción de altares, ofrendas de comida, bailes, procesiones (Whizar-Lugo, 2004). Dichos componentes fomentan el desarrollo de identidad nacional al compartir tradiciones y valores de la cultura mexicana (Botelho, Darcie & Gobbil, 2019).

Como se mencionó anteriormente, existen festividades similares, como Halloween, donde a pesar de las diferencias culturales, se comparte una misma creencia: la muerte no es el fin de la existencia (Garcia Godoy, 1998), sin embargo, tienen distintos orígenes, por ejemplo, Halloween proviene de la cultura celta, mientras que el día de muertos se deriva de la cultura prehispánica y esta celebración, de acuerdo con Garcia Godoy (1998), es una forma de resistencia cultural contra la colonización europea.

A pesar de que prácticamente en todo el país se celebra el día de muertos, las tradiciones varían dependiendo de la región, sin embargo, estados del sur como Oaxaca y Michoacán, son reconocidos por el folclore que proyectan sus celebraciones (Konno, 2018). Las fiestas celebradas en el sur de México tienen un encanto tal que en 2017, Disney lanzó la película *Coco*, como una forma de promover las tradiciones de esta fecha tan importante para nuestra sociedad, siendo lanzada en un momento de tensiones entre México y Estados Unidos (López, 2020).

### *Mariachi.*

Otro elemento fundamental para las tradiciones y la cultura es la música, ya que incluso culturas prehispánicas, como los aztecas, los mayas y otras civilizaciones, tenían entre sus pilares para comunicarse, la emisión de sonidos (Estrada, 1982). Por lo anterior, el papel de la música en la sociedad y el desarrollo de la cultura pop juega un papel sumamente importante, nos guste o no algún estilo en particular, la música tiene un impacto sobre nuestras vidas, sin importar si este es positivo o negativo (Finnegan, 2002).

La música cumple con una función en la sociedad, según las palabras de Blacking (2006) es reforzar experiencias que resultan significativas para la vida social, vinculando más estrechamente a la gente con ellas lo cual nos habla de que en un contexto sociocul-

tural, la música no es solamente una expresión artística (Blacking, 2003). De acuerdo con Méndez (2016), la música representa a quien la hace, quien la canta y quien la toca, de ahí la importancia que adquiere para analizar y conocer diferentes sociedades (Lévi-Strauss, 1968).

Hablando sobre la música en el contexto de México, existe un género considerado alegre, con vestimentas particulares y que mezcla diferentes estilos musicales llamado *mariachi*, el cual es denominado por la UNESCO como música de cuerdas, canto y trompeta (Sánchez & López, 2022). El mariachi podría considerarse una cultura propia por la preparación que implica y el compromiso que adquieren los exponentes al adoptar este estilo de vida, haciéndolo muchas veces por amor y satisfacción antes que por necesidad (Sinta, 2020).

El mariachi tiene un papel importante en la vida social y cultural, siendo este un promotor de la convivencia comunitaria (Rodríguez, 2023), conlleva una puesta en escena, un estilo y por lo tanto, esta expresión artística ha sido capaz de generar identidad nacional (Mulholland, 2007) y arraigo, principalmente entre mexicanos que viven fuera de México o descendientes de familias mexicanas (Clark, 2005; Liu, 2007). El mariachi ha sido tan relevante para la sociedad en general que, ha sido utilizado para enseñar conceptos relacionados a ciencia e ingeniería, resultado así, un programa que ha captado interés de los estudiantes que lo han experimentado (Bugallo, Takai, Marx, Bynum & Hover, 2008)

### *Gastronomía.*

La gastronomía se define como el conjunto de platos y usos culinarios de un determinado lugar (Real Academia Española, 2022), por lo tanto, no puede considerarse únicamente como una comida, sino como un arte. De acuerdo con una investigación realizada por Néstor Luján (2019), existen diversos fenómenos relacionados con la alimentación y su evolución a lo largo de la historia, sin embargo, no es posible aclarar algunos fenómenos antropológicos que se han generado al respecto. No obstante, la vida en gran parte

depende de la alimentación, por lo cual es fundamental darle el valor que merece.

La gastronomía se compone, en palabras de Ramiro Delgado (2001), por una cuidadosa mezcla de sabor, olor, color, textura, sonido y pensamiento; esta idea se refuerza con la existencia de una *geografía alimenticia* que, según Pradas & Guidonet (2007), se genera por factores como el clima, por lo cual, si un platillo se prepara en otra región, este tendrá un sabor diferente ya que se adapta al contexto del lugar y los ingredientes con los que se cuenta en ese lugar específico. En este sentido, se puede afirmar que algunos países aprovechan estas características propias de sus regiones para promover su cultura a través de la comida, incluso a través de competencias internacionales (Fernández, Uribe, Pérez & Ríos, 2017; Obeso, 2020).

El origen de la gastronomía mexicana es resultado de la mezcla de culturas indígenas, africanas y europeas (Román, 2008), que con el paso del tiempo, han tenido variaciones dependiendo de la zona donde se prepare, como se mencionó anteriormente, debido a la geografía alimenticia. En México existe una amplia variedad de alimentos, cada región tiene platillos típicos que incluso tienen una carga cultural y social para los nativos de dichas regiones (Ojeda & Dávila, 2015). Esta carga cultural se considera generadora de lazos familiares y comunitarios (Román, 2008).

Entre la variedad de platillos mexicanos, se encuentran: tacos, pozole, mole, enchiladas, tamales, por mencionar algunos. Una característica que muestra la diversidad que posee la comida mexicana, es que un platillo puede tener una base y se puede complementar con diversos ingredientes, por ejemplo, los tacos y los tamales tienen ingredientes básicos pero después, pueden tener una amplia variedad de rellenos (Pilcher, 1998), nuevamente, este fenómeno se puede explicar por las variaciones de ingredientes y tradiciones de cada región, lo cual ha llevado al gobierno mexicano a luchar por preservar la gastronomía mexicana como un patrimonio cultural por la complejidad que poseen algunos de los platillos (del Valle, 2014).

### *Turismo*

El turismo es tan importante actualmente que representa una de las principales actividades económicas en varios países, llegando a ser incluso el principal ingreso de algunos (Brida, Pereyra, Devesa & Aguirre, 2008; Szmulewicz, Gutiérrez & Winkler, 2012). De acuerdo con los datos de la Organization of American States, el turismo representa más del 10% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial, generando más de 230 millones de empleos (Organization of American States, n.d.).

Hablando sobre el contexto mexicano, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022) publicó un informe donde se establecía que las actividades económicas derivadas del turismo representaron 12.1% del PIB, mientras que Statista Research Department (2023) indicó que durante 2022 entraron aproximadamente 66 millones de visitantes a México por diferentes medios de transporte. Ante estos datos, resulta relevante gestionar adecuadamente la marca México, lo cual permitiría continuar con la exportación de nuestra cultura en mercados extranjeros (Clancy, 2001).

El desarrollo turístico de México se ha dado desde la década de 1970 (Clancy, 2001; Elizondo, Molina, González, 2007), sin embargo, Osorio-García & Novo (2020) plantean que este sector comenzó a explotarse desde la década de 1950. En cualquiera de los casos, el turismo en México actualmente representa un mercado enorme, con diversos destinos tales como: Riviera Maya, Ciudad de México, Los Cabos en Baja California, Puerto Vallarta en Jalisco o Acapulco en el estado de Guerrero (Elizondo *et al.*, 2007), pero a pesar de la variedad, existen otros destinos interesantes que no han sido explotados adecuadamente, centrándose los esfuerzos principalmente en destinos naturales y paradisíacos (Goodrich, 2003).

A pesar del potencial con el que cuenta México por la diversidad de sitios, climas y demás atractivos, el crecimiento del sector turístico se ha visto afectado fuertemente por inestabilidad social y política que ha atravesado el país en diferentes momentos, ade-

más de la corrupción e inseguridad de algunas regiones (Cothran & Cothran, 1998). Aunado a esto, existe una lucha de poderes interna donde existen grupos dispuestos a marginar y explotar grupos indígenas y comunidades locales con el fin de obtener un beneficio personal (Clancy, 2009). Se puede concluir que a pesar de ser una fuente importante de ingresos y un agente de promoción de la cultura mexicana, el turismo representa uno de los mayores retos que afrontamos como sociedad por todo lo que esto conlleva.

## Metodología

Para diseñar un estudio es necesario que el investigador defina una estructura basada en al menos un método de investigación, el cual ayudará a diseñar un instrumento de recopilación de información de acuerdo con los objetivos establecidos en el caso de estudio, además, se debe responder si se cumplen o no las hipótesis planteadas. Existen varios tipos de investigación; cuantitativos, cualitativos y mixtos. En el enfoque cuantitativo, existen distintas clasificaciones, de diseño, dos de los más comunes son: experimentales y no experimentales (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Este estudio será abordado con un enfoque cuantitativo de diseño transversal no experimental (Hernández *et al.*, 2014). Los diseños no experimentales consisten en observar fenómenos en un contexto natural para posteriormente realizar un análisis de estos (Sullivan, 2009). La presente investigación se considera transversal o transaccional debido a que la información se recolecta en un momento único, creando así, una captura de la actualidad en el momento del levantamiento de la información (Liu, 2008; Tucker, 2004) citados por Hernández *et al.* (2014, p. 154).

Acerca de los estudios cuantitativos, Hernández *et al.* (2014) proponen algunas características fundamentales como: iniciar con una idea y delimitarla hasta tener un problema de estudio concreto, construir hipótesis según la revisión en literatura disponible, recopilar datos mediante procedimientos estandarizados, realizar análisis estadísticos, poner a prueba las hipótesis planteadas y seguir un patrón predecible y estructurado en todo momento del estudio.

Durante el desarrollo del estudio se optó por relizar un análisis descriptivo inferencial (Hernández *et al.*, 2014), midiendo el grado de conocimiento y las diferencias significativas en la percepción sobre la actualidad mexicana, tomando como referencia variables sociales y culturales. Para recolectar información, se utilizó el Marketing Scales Handbook (Bruner II, 2012), el cual está conformado por escalas desarrolladas, validadas y comprobadas por diversos autores. Con este instrumento, fue posible obtener resultados relevantes sobre la actualidad mexicana.

Para seleccionar la muestra, se definió como un subconjunto de la población (Hague & Harris, 1993), aunque otros autores consideran que no es solo un subconjunto, sino, una versión a escala de la población (Saldanha & Thompson, 2002), se optó por realizar un muestreo no probabilístico por juicio del investigador (Hernández *et al.*, 2014). En este tipo de muestreo, el investigador selecciona los criterios de inclusión o exclusión en el momento de aplicar el cuestionario basado en las condiciones del entorno (Scharager & Reyes, 2001).

A pesar de que este muestreo es muy utilizado en diversas áreas, autores como Asiamah, Mensah & Oteng-Abayie (2022); Elliott & Valliant (2017) consideran que una limitación de este método es que no siempre podría generalizarse la información y por lo tanto, la muestra podría no ser representativa de la población (Scharager & Reyes, 2001). No obstante, debido al acance de este caso de estudio y a composición de su muestra, este método de muestreo fue el que se consideró más adecuado para realizar el levantamiento de la información.

La muestra se compone de dos grupos principales; estudiantes de licenciatura y posgrado entre 20 y 34 años de edad y profesionistas de 35 a 45 años de edad, lo cual nos permitirá realizar un cross generacional posteriormete. A su vez, la muestra se divide en población mexicana y población extranjera, siendo Chile y España los países que más participantes aportaron al estudio. El tamaño de la muestra se definió en 385 participantes, siguiendo la fórmula de la muestra para población desconocida con un nivel de confianza de 95% y margen de error de 5% y probabilidad de éxito de 50%.

Para realizar el levantamiento de información se utilizó la plataforma google forms y su análisis se realizó mediante SPSS v25. La primera herramienta se eligió debido a que este estudio tiene potencial alcance global y esta plataforma permite llegar a prácticamente todo el mundo, además, para el investigador es sencillo diseñar el instrumento y tener control sobre las respuestas. En este alcance global es donde radica la riqueza de este estudio, ya que se pueden obtener diferentes puntos de vista sobre lo que se considera como la actualidad mexicana en diversos contextos socioculturales.

Para analizar los datos y presentar conclusiones precisas, se requiere de diversas pruebas estadísticas (Shindell, 1963) y el software SPSS ofrece una gama amplia de procesos estadísticos, permitiendo llegar a un nivel muy profundo de conocimiento de las respuestas obtenidas. Entre las pruebas más relevantes se encuentran alfa de Cronbach, ANOVA y otras pruebas estadísticas básicas que ayudan a contextualizar el estudio, lo cual adquiere relevancia al permitir realizar un contraste de ideas de acuerdo con las diferencias demográficas de la muestra.

## Propuesta de Intervención

Como se mencionó anteriormente en la metodología, el instrumento para levantamiento de datos fue construido principalmente a partir del Marketing Scales Handbook publicado por Gordon Bruner II (2012), donde este autor recopiló escalas desarrolladas por otros autores. Cada autor fue el encargado de probar y validar las escalas propuestas en este libro. Para este caso, las escalas fueron seleccionadas para medir aspectos sociales y culturales, con la finalidad de establecer lo que es considerado por la muestra como la *actualidad mexicana*.

Las escalas utilizadas fueron adaptadas para esta encuesta, obteniendo así, un instrumento compuesto por ítems estratégicamente ordenados en cuatro secciones: top of mind, baterías de preguntas con base en las escalas, patrones de turismo y datos demográficos. En este cuestionario se optó por usar una escala tipo

Likert de 7 puntos, ya que permite obtener una evaluación más precisa por parte de los participantes y, además se considera que son más adecuadas para cuestionarios digitales (Finstad, 2010).

Además de las escalas, se integraron ítems donde se pide a los participantes responder su primer pensamiento al recibir un estímulo, en este caso relacionado con lo que piensan de México, lo cual fue denominado por Alin Gruber (1969) como *top-of-mind*. La tercera sección, la cual es la parte final del cuestionario se integraron ítems sobre información demográfica de los participantes (Grasso, 2006). Estos ítems se agregaron con el fin de determinar que tanto influye el nivel socioeconómico de los participantes en el concepto que se tiene sobre México.

A continuación, se explican las escalas elegidas para realizar este instrumento, las cuales integran la segunda y mayor parte de un cuestionario conformado por tres secciones con 34 ítems en total.:

**Acculturation:** escala tipo Likert de 5 puntos, que consiste en 3 preguntas que miden el grado de identificación de una persona con una cultura a la cual no pertenece. Esta escala fue desarrollada por Laroche, Michel, Zhiyong, Chankon & Richard (2007) y está basada en el trabajo previamente realizado por Laroche, Chankon & Tomiuk (2001), sin embargo, esta escala se considera única. Los autores reportaron un Alpha de 0.89 para esta escala, a continuación se muestran los ítems que la componen:

**Tabla 1:** Acculturation.

<i>Escala original</i>	<i>Escala traducida</i>
I consider myself to be...	Me considero...
I would like to be known as...	Me gustaría ser conocido como...
I feel very attached to all aspects of the... culture	Me siento muy apegado a los aspectos de la cultura...

*Fuente:* Laroche et al. (2007)

**Affective Response to Brand:** la escala se compone por tres declaraciones, mide 7 puntos tipo Likert es utilizada para medir el grado de afecto que siente un consumidor hacia una marca. Se considera que no existe un origen claro para esta escala, sin embargo, se atri-

buye su desarrollo a Chaudhuri & Holbrook (2001). Los autores reportaron un alpha de 0.96 y afirmaron que contaba con validez discriminante. Por otra parte, Grohmann (2009) indicó 0.89 como alpha para esta escala. A continuación, se indican los ítems:

**Tabla 2:** Affective response to brand.

<i>Escala original</i>	<i>Escala traducida</i>
I feel good when I use this brand	Me siento bien cuando uso esta marca
This brand makes me happy	Esta marca me hace feliz
This brand gives me pleasure	Esta marca me genera placer

Fuente: Chaudhuri & Holbrook (2001)

**Attachment to the Brand:** escala tipo Likert compuesta por tres constructos unipolares que ayudan a medir la conexión emocional que puede sentir una persona con una marca. Esta fue desarrollada para un estudio realizado por Swaminathan, Stille & Ahluwalia (2009) y está basada en la propuesta de Thomson, MacInnis & Park (2005), quienes propusieron tres dimensiones para medir el apego: afecto, pasión y conexión. Los autores reportaron un valor alpha de 0.70. Los ítems de esta escala son los siguientes:

**Tabla 3:** Attachment to the brand:

<i>Escala original</i>	<i>Escala traducida</i>
Bonded	Seguridad/Garantía
Attached	Apego
Connected	Conexión

Fuente: Swaminathan *et al.* (2009)

**Brand Consciousness:** se compone de tres cuestionamientos que miden en una escala tipo Likert de 7 puntos, se utiliza para determinar el grado de cada persona de sensibilidad hacia las marcas, pensando si estas comunican algo sobre el sujeto, es decir, si se siente identificado. La escala fue adaptada del DBB Needham Lifestyle Surveys por Nan & Heo (2007). De acuerdo con los autores, la escala obtuvo un alpha de 0.74. Se muestran los constructos a continuación:

**Tabla 4:** Brand consciousness:

<i>Escala original</i>	<i>Escala traducida</i>
I pay attention to the brand names of the products I buy	Pongo atención al nombre de la marca de los productos que compro
Sometimes I am willing to pay more money for a product because of its brand name	Algunas veces estoy dispuesto a pagar más por un producto por el nombre de su marca
I believe the brands I buy are a reflection of who I am	Creo que las marcas que compro son un reflejo de quién soy

Fuente: Nan & Heo (2007)

**Brand Engagement in Self-concept:** el propósito de esta escala es establecer el grado en que cada consumidor considera que las marcas son importantes para la construcción de su auto-concepto y está conformada por 8 ítems que miden con 7 puntos en escala de Likert. Los autores Sprott, Czellar & Spangenberg (2009) desarrollaron los constructos después de una serie de estudios, donde se pasó de un cuestionario de 36 ítems que se redujo hasta quedar esta versión definitiva. El alpha reportado para esta escala oscila entre 0.91 y 0.93 de acuerdo con los autores.

**Tabla 5:** Brand engagement in self-concept.

<i>Escala original</i>	<i>Escala traducida</i>
I have a special bond with the brands that I like	Mantengo un vínculo especial con las marcas que me gustan
I consider my favorite brands to be a part of myself	Considero que mis marcas favoritas son parte de mí
I often feel a personal connection between my brands and me	A menudo siento una conexión entre mis marcas y yo
Part of me is defined by important brands in my life	Una parte de mí está definida por las marcas importantes en mi vida
I feel as if I have a close personal connection with the brands, I most prefer	Siento como si tuviera una conexión personal con las marcas que más me gustan
I can identify with important brands in my life	Puedo identificarme con las marcas importantes de mi vida
There are links between the brands that I prefer and how I view myself	Existen conexiones entre las marcas que prefiero y como me veo a mí mismo
My favorite brands are an important indication of who I am	Mis marcas favoritas son indicadores importantes de quién soy

Fuente: Sprott *et al.* (2009)

**Global-Local Self Identify:** tres constructos que se miden con una escala tipo Likert de 7 puntos, con el objeto de establecer que tanto una persona se considera ciudadano del mundo o si este se ve a sí mismo como un ciudadano local. Estos ítems fueron desarrollados por Zhang & Khare (2009) para sus tres trabajos principales donde reportaron alpha de 0.90 y 0.91. Los constructos se muestran a continuación:

**Tabla 6:** Global-local self identify.

<i>Escala original</i>	<i>Escala traducida</i>
For the time being, I mainly identify myself as a...	Por el momento, me identifico principalmente como un(a)...
At this moment, I feel I am a...	En este momento, siento como...
On top of my mind right now are thoughts of being a...	Justo ahora en mi mente hay pensamientos de ser...

Fuente: Zhang & Khare (2009)

Después de una prueba piloto del 10% de la muestra original, se realizaron modificaciones al instrumento, cambiando incluso el orden de algunas secciones y añadieron preguntas. Al inicio de la encuesta, el usuario puede elegir entre español e inglés para responder el cuestionario, posteriormente, la estructura de este instrumento se compone de tres secciones: Top-of-mind (Gruber, 1969), tres baterías de preguntas basadas en el Marketing Scales Handbook (Bruner II, 2012; Chaudhuri & Holbrook, 2001; Laroche *et al.*, 2007; Nan & Heo, 2007; Sprott *et al.*, 2009b; Swaminathan *et al.*, 2009; Zhang & Khare, 2009), y datos demográficos (Grasso, 2006).

A continuación, se muestra el instrumento dividido por secciones:

### *Sección I*

Se pregunta al usuario su top-of-mind cuando escucha México sobre tres temas diferentes (Gruber, 1969). Las preguntas son abiertas.

1. Selección de idioma
2. ¿En qué lugar piensas cuando escuchas México?
3. ¿Qué comida viene a tu mente cuando escuchas México?
4. ¿Cuál es el primer artista/famoso que recuerdas cuando escuchas México? (Actores, músicos, cantantes, etc.)

## Sección II

Se presenta una primera batería de preguntas utilizando una escala tipo Likert de 7 puntos donde se pregunta sobre lo que los participantes consideran que es la actualidad del país en temas sociales, culturales, económicos y políticos.

#	Ítem	Medición de la escala
5	Desarrollo económico	Muy bajo – Muy alto
6	Sistema gubernamental	Democrático – Dictatorial
7	Producción principal	En masa – Artesanal
8	Costos de producción	Muy bajos – Muy altos
9	Índice de alfabetización	Muy bajo – Muy alto
10	Economía	Muy inestable – Muy estable
11	Calidad de los productos mexicanos	Muy baja – Muy alta
12	Desarrollo tecnológico	Muy bajo – Muy alto

La segunda batería cuestiona a los participantes que tan de acuerdo o en desacuerdo están con algunos aspectos de la cultura mexicana, se mantiene una escala tipo Likert de 7 puntos.

#	Ítem	Medición de la escala
13	Me siento muy apegado a los aspectos de la cultura mexicana	En desacuerdo – Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 7
14	La cultura mexicana me hace feliz	
15	Me siento bien cuando consumo cultura mexicana	
16	Tengo un vínculo con la cultura mexicana	
17	Siento apego hacia la cultura mexicana	
18	Tengo una conexión con la cultura mexicana	

La tercera y última batería del instrumento pregunta sobre el grado de acuerdo o desacuerdo que se tiene sobre el uso de marcas en la vida de los participantes. La escala se mantiene en siete puntos tipo Likert.

#	Ítem	Medición de la escala
19	Pongo atención al nombre de la marca de los productos que compro	En desacuerdo – Totalmente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 7
20	Algunas veces estoy dispuesto a pagar más por un producto por el nombre de su marca	
21	Creo que las marcas que compro son un reflejo de quién soy	
22	Mantengo un vínculo especial con las marcas que me gustan	
23	Considero que mis marcas favoritas son parte de mí	
24	Una parte de mí está definida por las marcas importantes en mi vida	
25	Siento como si tuviera una conexión personal con las marcas que más me gustan	
26	Puedo identificarme con las marcas importantes en mi vida	
27	Existen conexiones entre las marcas que prefiero y como me veo a mí mismo	
28	Mis marcas favoritas son indicadores importantes de quién soy	

### Sección III

Para finalizar, se integran 7 ítems sobre aspectos demográficos (Grasso, 2006). Estos constructos se añaden al final siguiendo la recomendación de la teoría de carga cognitiva y nivel de atención (Loter, 2012).

29- Género

30- Edad

31- Nivel máximo de estudios

32- Ocupación

33- Ingreso mensual

34- Nacionalidad – Sí el participante es mexicano, se pide indicar de qué estado.

Una vez recabada la información, se utiliza la plataforma de Google Forms para descargar los resultados agrupados en un archivo de Excel. En este archivo se realiza el trabajo de codificación de los datos, es decir, las respuestas se cambian por números de acuerdo con un catálogo realizado previamente. Una vez termi-

nado este proceso, se crea una base de datos en SPSS v25 donde se añaden códigos a cada pregunta y así, comenzar el análisis de la información.

## Resultados Esperados

Desarrollar un concepto que sea capaz de agrupar factores que ayuden a fortalecer la identidad nacional, es un reto complejo, por las implicaciones que tiene la unificación de ideas (Zenker & Braun, 2017), sin embargo, con este trabajo, se pretende iniciar con una futura línea de investigación que permita continuar y evolucionar el significado de *mexicanidad*. Debido a que, en este momento, el proyecto se encuentra en desarrollo y, específicamente, en proceso de levantamiento de datos, se hablará a continuación sobre que se espera obtener con esta investigación.

Primeramente, se pretende con este estudio determinar si la imagen actual de la marca país México representa los valores de su sociedad, es decir, si es consistente su imagen con la identidad nacional. Con esto se busca encontrar las fortalezas de la imagen actual y sus áreas de oportunidad, además de, establecer nuevos enfoques estratégicos (Fan, 2010), para continuar con la promoción adecuada de los elementos que conforman la *mexicanidad* y el fortalecimiento y solidificación de la marca (Dinnie, 2015).

Una ventaja de fortalecer la marca México y su comunicación adecuada, es el fomento a la identidad nacional (Anholt, 2020), esto con base en elementos históricos, culturales y sociales, los cuales ayudarían a dar una personalidad de marca que sea capaz de generar mayor orgullo nacional, al mismo tiempo, que genera una narrativa positiva y unificada que pueda utilizarse como punto de partida al establecer la nueva *mexicanidad* y con esto comenzar con la generación de nuevas estrategias de marketing (Aaker, 2014; Buhmann & Ingenhoff, 2015).

Hablando en un ámbito internacional, se espera obtener datos relevantes para generar estrategias de marketing con el propósito de posicionar México como un país con rica herencia cultural y con una identidad única (Dinnie, 2015). El objetivo es establecer

nuevas tácticas para diferenciar a nuestro país de otros destinos turísticos, basado en la explotación de elementos que integran el concepto de *mexicanidad*. Además, proyectar una imagen positiva del país ante sociedades extranjeras, podría resultar benéfico ya que esto podría atraer a nuevos inversores para generar más empleos en nuestro territorio (Fan, 2010).

Adicionalmente a lo mencionado, se espera que con este proyecto sea posible sentar las bases para diseñar estrategias de promoción de la diversidad cultural que tenemos en el país, fomentando así el interés y conocimiento de diferentes etnias y sus tradiciones, lo cual enriquecería la oferta cultural del país (Parkerson, 2020), haciendo que esta sea más atractiva para turistas extranjeros que buscan experiencias distintas a los destinos turísticos ya posicionados como lo son las playas mexicanas (Márquez & Sánchez, 2007).

Finalmente, se considera que con los resultados obtenidos será posible definir una propuesta para propiciar que la marca país México tome un nuevo rumbo, consolidando el concepto de *mexicanidad* como una idea de identidad y orgullo nacional, pero también fomentando la innovación y creatividad en el proceso de comunicación de la marca (Zenker & Braun, 2017). Además, se contempla generar nuevas líneas de investigación a partir de este caso de estudio, el cual resulta relevante en la actualidad debido a que cubre uno de los temas de interés nacional que es; la promoción cultural.

En conclusión, se espera que la tesis *Influencia de la mexicanidad y el desarrollo sostenible en la construcción de la marca país: México*, trabajo de grado de cual se deriva este capítulo, aporte una comprensión profunda sobre como la mexicanidad puede ser un motor de desarrollo para el país. Más allá del aporte académico, en este documento se invita a reflexionar sobre la riqueza cultural y social de nuestro país, además de, proponer nuevos enfoques y estrategias de marketing para promover una identidad nacional ante el mundo, pero también, ante nuestra misma sociedad.

## Referencias

- Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Aggarwal, A., & Commuri, S. (2023). *Brands and Branding: Strategy to Build and Nurture Brands*. Taylor & Francis.
- Anholt, S. (2007). Competitive Identity and Development. In *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (pp. 113–128). Springer.
- Anholt, S. (2020). *The good country equation: How we can repair the world in one generation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Archer, N. (2019). *Twenty-First-Century Hollywood: Rebooting the System*. Columbia University Press.
- Asiamah, N., Mensah, H. K., & Oteng-Abayie, E. F. (2022). Non-probabilistic sampling in quantitative clinical research: A typology and highlights for students and early career researchers. *International Journal of Applied Research on Public Health Management (IJARPHM)*, 7(1), 1–18.
- Bhabha, H. K. (2012). *The location of culture*. routledge.
- Blacking, J. (2003). ¿Qué tan musical es el hombre? *Desacatos*, 12, 149–162.
- Blacking, J. (2006). ¿Hay música en el hombre? Alianza editorial.
- Bonilla, P., Enriquez, M. E., & Morocho, N. D. (1987). *El juguete popular*. Cidap.
- Botelho, D. M., Darcie, M., & Gobbi, M. C. (2019). Día de los Muertos no México: Uma análise folkcomunicação. *Revista Internacional de Folkcomunicação*, 17(38), 200–216.
- Brandes, S. (2000). El Día de Muertos, el Halloween y la búsqueda de una identidad nacional mexicana. *Alteridades*, 20, 7–20.
- Breña, R. (2000). ‘La consumación de la independencia de México: ¿Dónde quedó el liberalismo? *Revista Internacional de Filosofía Política*, 8(16), 59–94.
- Brida, J. G., Pereyra, J. S., Devesa, M. J. S., & Aguirre, S. Z. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. *Cuadernos de Turismo*, 22, 35–46.
- Bruner II, G. C. (2012). *Marketing scales handbook*. GCBII Productions.
- Bugallo, M. F., Takai, H., Marx, M., Bynum, D., & Hover, J. (2008). MARIACHI: A multidisciplinary effort to bring science and engineering to the classroom. *2008 IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing*, 2661–2664.
- Buhmann, A., & Ingenhoff, D. (2015). The 4D Model of the country image: An integrative approach from the perspective of communication management. *International Communication Gazette*, 77(1), 102–124.
- Camberos, S. Q. (2012). Mitos de la mexicanidad en “Chac Mool” de Carlos Fuentes. *XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles*, 1080–1085.
- Canal, M. I. G. (2014). La producción de una Mirada: “La mexicanidad.” *TRAMAS. Subjetividad y Procesos Sociales*, 39, 67–83.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.

- Clancy, M. (2001). Mexican tourism: export growth and structural change since 1970. *Latin American Research Review*, 36(1), 128–150.
- Clancy, M. (2009). Holiday in Mexico. In D. Berger, A. G. Wood, G. M. Joseph, & E. S. Rosenberg (Eds.), *Critical Reflections on Tourism and Tourist Encounters*. Duke University Press. <https://doi.org/doi:10.1515/9780822391265>
- Clark, S. (2005). Mariachi music as a symbol of Mexican culture in the United States. *International Journal of Music Education*, 23(3), 227–237.
- Cothran, D. A., & Cothran, C. C. (1998). Promise or political risk for Mexican tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 477–497. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00100-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00100-X)
- Cuatzon Mora, E. (2017). *El juguete como patrimonio*.
- De Chernatony, L. (2010). *Creating powerful brands*. Routledge.
- del Valle, L. P. S. (2014). LOS SABORES DE MÉXICO PARA EL MUNDO. *Archi-piélago. Revista Cultural de Nuestra América*, 22(86), 52.
- Delgado, R. (2001). Comida y cultura: identidad y significado en el mundo contemporáneo. *Estudios de Asia y África*, 83–108.
- Dinnie, K. (2015). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Routledge.
- Elizondo, L. G., Molina, J. L., & González, C. M. (2007). Turismo en México: Su desarrollo, dependencia y patrones espaciales. *El Trimestre Económico*.
- Elliott, M. R., & Valliant, R. (2017). *Inference for nonprobability samples*.
- Estrada, J. (1982). Raíces y tradición en la música Nueva de México y de América Latina. *Latin American Music Review*, 188–206.
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97–103.
- Fernández, A., Uribe, C. P., Pérez, J. C., & Ríos, I. C. (2017). Festivales Gastronómicos y Turismo en Latinoamérica. El Festival Raíces de Guayaquil, Ecuador. *Rosa Dos Vientos*, 9(3), 356–376.
- Finnegan, R. (2002). ¿ Por qué estudiar la música? Reflexiones de una antropóloga desde el campo. *Trans. Revista Transcultural de Música*, 6.
- Finstad, K. (2010). Response interpolation and scale sensitivity: Evidence against 5-point scales. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104–110.
- Forster, M. H. (1963). LA REVISTA” CONTEMPORÁNEOS,¿ HACIA UNA MEXICANIDAD UNIVERSAL? *Hispanófila*, 17, 117–122.
- Frasquet, I. (2007). La otra independencia de México: el primer imperio mexicano. Claves para la reflexión histórica. *Revista Complutense de Historia de América*, 33, 35–54.
- García, A. G. (2003). Visiones encontradas en la celebración de la independencia mexicana a finales del siglo XIX. *Revista de Indias*, 63(228), 441–458.
- Garciaodoy, J. (1998). Digging the days of the dead: A reading of Mexico’s Dias de Muertos. (*No Title*).
- Goodrich, J. N. (2003). Exporting Paradise: Tourism And Development In Mexico. *Journal of Travel Research*, 41(3), 332.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.
- Grohmann, B. (2009). Gender dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 105–119.

- Gruber, A. (1969). *Top-of-mind awareness and share of families: An observation*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Guedea, V. (2017). The process of Mexican independence. In *Revolutions in the Western World 1775–1825* (pp. 549–563). Routledge.
- Guerrero Aguilar, A. (1998). *Calaveras y altares de muertos en la tradición popular mexicana*.
- Guerrero, E., Pérez, C., & Quintanar, A. (1998). El Juguete popular mexicano de madera. *México: Departamento de Biología UAM*.
- Gutiérrez González, Y., Soto Valdés, L., & Rojas Méndez, J. (2006). *Dimensiones que influyen en el desarrollo de una marca país (Doctoral dissertation, Universidad de Talca (Chile))*. Universidad de Talca.
- Hague, P. N., & Harris, P. (1993). *Sampling and Statistics*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:60029441>
- Hernández, F. J. (1969). ¿Hubo Juguetes en la Época Prehispánica? *Artes de México*, 125, 5–9.
- Hernández Padilla, M. J. (2014). La mexicanidad en el diseño del mueble del siglo XXI. *Kepes*, 11(10), 365–381. <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/kepес/article/view/535>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación sexta edición. *México DF: McGraw-Hill*.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard business press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 79/23 3 DE FEBRERO DE 2023 PÁGINA 2/8 NOTA AL USUARIO*.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2019, November 1). *Día de Muertos, una celebración a la memoria y un ritual que privilegia el recuerdo sobre el olvido*. <https://www.gob.mx/inafed/articulos/dia-de-muertos-tradicion-mexicana-que-trasciende-en-el-tiempo>.
- Kaiser Ortiz, J. (2020). Four Thinkers in the Twentieth Century Genealogy of Mexicanidad: Justo Sierra, Samuel Ramos, José Vasconcelos, and Octavio Paz. *Genealogy*, 4(3), 75.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
- Konno, S. (2018). A gramática da vida: reabitar o mundo no Dia de Muertos em Oaxaca, 2017. *Ponto Urbe. Revista Do Núcleo de Antropologia Urbana Da USP*, 23.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management: Philip Kotler, Kevin Lane Keller*. Pearson.
- Lane Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. UK: Pearson Education Limited.
- Laroche, M., Yang, Z., Kim, C., & Richard, M.-O. (2007). How culture matters in children's purchase influence: a multi-level investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 113–126.
- Levín, R. E. (2012). El juguete. *Psicoanálisis*, 34(2), 337–360.
- Lévi-Strauss, C. (1968). Mitológicas: lo crudo y lo cocido. In *Mitológicas: lo crudo y lo cocido* (pp. 395-p).

- Liu, T. (2007). *Mariachi Music in America: Experiencing Music, Expressing Culture*. JSTOR.
- López Varela, S. L. (2020). *Approaching Pixar's Coco during the Trump Era*. 130–144.
- Lotero, L. A. A. (2012). Teoría de la carga cognitiva, diseño multimedia y aprendizaje: un estado del arte. *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación*, 5(10).
- Luján, N. (2019). *Historia de la gastronomía*. Debate.
- Márquez González, A. R., & Sánchez Crispín, Á. (2007). Turismo y ambiente: la percepción de los turistas nacionales en Bahía de Banderas, Nayarit, México. *Investigaciones Geográficas*, 64, 134–152.
- Méndez, J. A. G. (2016). Introducción. Música y antropología. Notas acerca de una relación olvidada. *Cuicuilco*, 23(66), 11–23.
- Mulholland, M.-L. (2007). Mariachi, myths and mestizaje: Popular culture and Mexican national identity. *National Identities*, 9(3), 247–264.
- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of Advertising*, 36(2), 63–74.
- Obeso Orbegoso, A. C. (2020). *Influencia de la gastronomía tradicional en el desarrollo turístico de Latinoamérica: una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años*.
- Ojeda, L., & Dávila, C. A. (2015). La cocina tradicional indígena de Michoacán. *Diálogo*, 18(1), 47–66.
- Organization of American States. (n.d.). *Documento conceptual del XIX Congreso Interamericano de Turismo - Spanish*.
- Osorio-García, M., & Novo, G. (2020). Tourism development in Mexico. *Tourism Planning and Development in Latin America*, 104–122.
- Parkerson, B. (2020). Brand Mexico: The Power of Cultural Heritage in Nation Branding. *International Journal of Tourism Research*, 22(1), 99–110.
- Pilcher, J. M. (1998). *Que vivan los tamales!: Food and the Making of Mexican Identity*. UNM Press.
- Pradas, M. G., & Guidonet, A. (2007). *La comida en Japón y La antropología de la alimentación (Vol. 2)*. Editorial UOC.
- Real Academia Española. (2022, November 21). <https://www.rae.es/>. 2022.
- Ríos Zúñiga, R. (2014). 1750-1850: La independencia de México a la luz de cien años. Problemáticas y desenlaces de una larga tradición. *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, 35(138), 253–262.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. PowerHouse Books. <https://books.google.com.mx/books?id=59aJQgAACAAJ>
- Rodriguez, R. C. (2023). Mariachi Accompaniment: Cultural Bearers for Communal Conviviality. *Twentieth-Century Music*, 1–29.
- Román, G. M. (2008). Algunos significados de la cocina mexicana en los estados de Guerrero, Morelos y México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 335–346.
- Saldanha, L., & Thompson, P. (2002). Conceptions of sample and their relationship to statistical inference. *Educational Studies in Mathematics*, 51, 257–270.

- Sánchez, C. M., & López, E. F. N. (2022). De canción nacional a Patrimonio Inmaterial. Los casos del Fado y el Mariachi. *Patrimonio Cultural Inmaterial de La Humanidad*, 231, 305.
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. *Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología*, 1, 1–3.
- SECTUR. (2015, May 14). *Turismo Cultural*. <https://www.sectur.gob.mx/hstag/2015/05/14/Turismo-Cultural/>.
- Shindell, S. (1963). Population and Sampling. *JAMA*, 186(5), 499–502.
- Sinta, V. (2020). De viva voz: Mariachi musicians share their stories. *US Latina & Latino Oral History Journal*, 4(1), 5–44.
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009a). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104.
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009b). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104.
- Statista Research Department. (2023, October 15). *Número de visitantes internacionales en México entre 2006 y 2022*. <https://es.statista.com/estadisticas/596107/numero-de-visitantes-internacionales-en-mexico/#:~:text=En%202022%2C%20se%20estima%20que,con%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior>.
- Sullivan, L. E. (2009). *The SAGE glossary of the social and behavioral sciences*. Sage.
- Swaminathan, V., Stilley, K. M., & Ahluwalia, R. (2009). When brand personality matters: The moderating role of attachment styles. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 985–1002.
- Szmulewicz, P., Gutiérrez, C., & Winkler Ch, K. (2012). Asociatividad y agroturismo: Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 1013–1034.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Whan Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.
- Vásquez, I. F. (2023). *¿DESDE CUÁNDO CELEBRAMOS EL GRITO DE LA INDEPENDENCIA?* <https://www.oaxaca.gob.mx/ageo/4364-2/#:~:Text=En%20el%20a%C3%B1o%20de%201825,Tradici%C3%B3n%20se%20oficializ%C3%B3%20en%201896>.
- Whizar-Lugo, V. M., & en México, A. (2004). Día de Muertos. Una Festividad Ritual con Tradición Mexicana. *Anestesia En México, Suplemento*, 1.
- Yturbide, T. C. (1969). El Juguete Popular. *Artes de México*, 125, 50–65.
- Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 270–287.
- Zhang, Y., & Khare, A. (2009). The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 524–537.

## CAPÍTULO 11

# Rendimiento de la Bolsa Mexicana de Valores en 2021 y sus principales efectos por COVID-19

Dra. Brenda Isabel Pérez Méndez<sup>1</sup>  
M.F. Virginia Guzmán Díaz de León<sup>2</sup>  
Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle<sup>3</sup>  
Dra. Gloria Leticia Martell Campos<sup>4</sup>

### Introducción

La pandemia por COVID-19 generó afectaciones importantes a la economía mundial, originando la mayor crisis en más de 100 años, profundizando el aumento en desigualdad interna y entre los países, que de acuerdo con el Banco Mundial (2022) la recuperación será desigual al igual que sus impactos económicos, por lo que economías emergentes y grupos afectados requerirán un periodo mayor de tiempo para superar las pérdidas de ingresos,

- 
- 1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. [brenda.perez@edu.uaa.mx](mailto:brenda.perez@edu.uaa.mx)
  - 2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Contaduría. [virginia.guzman@edu.uaa.mx](mailto:virginia.guzman@edu.uaa.mx)
  - 3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Contaduría. [miguel.oropeza@edu.uaa.mx](mailto:miguel.oropeza@edu.uaa.mx)
  - 4 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. [gloria.martell@edu.uaa.mx](mailto:gloria.martell@edu.uaa.mx)

a diferencia de crisis previas, desde que inició la pandemia se trató de dar respuesta a través de políticas económicas, que han logrado mitigar las necesidades básicas de corto plazo, pero la respuesta a esta emergencia dio origen a nuevos riesgos como incrementar niveles de endeudamiento público y privado a nivel mundial, siendo indispensable una gestión adecuada para evitar poner en riesgo la recuperación.

Además la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020a) explicó que la pandemia por COVID-19 tendrá como consecuencia menor actividad económica a nivel mundial, debido a la interacción entre oferta y demanda de servicios y bienes, el consumo e inversión, con más incertidumbre y volatilidad en mercados financieros a nivel internacional, generando una desaceleración económica con una caída del Producto Interno Bruto [PIB] en México y en todo el mundo, por interrupción de cadenas de suministros a nivel mundial, a las afectaciones que han sufrido las organizaciones en todos los sectores y tamaños, aunado a la pérdida masiva de ingresos y empleos de familias y finanzas públicas, generando inestabilidad, por lo que es incierto cuánto tiempo tardarán sus efectos y magnitud, siendo necesaria la coordinación a nivel mundial de medidas económicas y sociales para reducir sus impactos negativos a futuro.

Mientras que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], (2020) destacó que COVID-19 cambió profundamente la dinámica de vida, desafiando los fundamentos básicos del bienestar social, cuyos efectos a corto y mediano plazo son principalmente serios para grupos más afectados, planteando riesgos que agravan las divisiones socioeconómicas actuales, destacando la necesidad de llevar a cabo una respuesta coordinada que refuerce la protección social, educativa, atención de salud, apoyo a vivienda, además de mejorar la seguridad de mujeres, niños y trabajadores vulnerables, empresas pequeñas, comunidades y regiones marginadas.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020b) la crisis económica originada por COVID-19 tuvo impactos importante en países de Latino América

y el Caribe, afectando la estructura empresarial debilitada, generando heterogeneidad entre sectores y contrastes en las actividades de producción y procesamiento de recursos y algunos servicios de alta intensidad de capital como el eléctrico, telecomunicaciones y bancos, con pocas grandes empresas que tienen altos niveles de valor agregado por trabajador, mientras que las demás alcanzan niveles bajos de productividad.

Cabe señalar que la crisis económica originada por COVID-19 tiene sus orígenes en la oferta y la demanda, ya que restricciones sociales generaron suspensión total o parcial de actividades productivas, en sectores cuyas actividades implique aglomeración y cercanía física como el turismo, espectáculos, restaurantes, hoteles, transporte y servicios personales, mientras que los sectores menos afectados fueron: alimentos, artículos de limpieza, desinfectantes, medicamentos y equipos médicos. En este contexto interrupción de las actividades productivas generó problemas encareciendo insumos nacionales e importados (CEPAL, 2020b).

Con respecto a la reducción de ingresos y disminución de demanda debido a la creciente incertidumbre generó la caída del consumo y cambios importantes en patrones de consumo en segmentos como automóviles, electrodomésticos, vivienda, muebles, prendas y calzado, favoreciendo las ventas de bienes y servicios de limpieza, desinfectantes, alimentos duraderos, televisión por internet y telecomunicaciones, aunado a una caída en la actividad económica y disminución del precio del petróleo, ocasionando una generalizada reducción de demanda externa y retorno de exportaciones, han tenido distintas intensidades en diferentes sectores como se indica en la tabla 1 (CEPAL, 2020b).

**Tabla 1.** Intensidad de efectos de crisis por COVID-19 según sector de actividad económica

<i>Fuerte</i>	<i>Significativos</i>	<i>Moderados</i>
Servicios turísticos	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para mercado interno
Comercio	Construcción y materiales de construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica- Maquinaria y equipo	

Fuente: Adaptación (CEPAL, 2020b).

Con base en lo anterior, plantea como **objetivo** analizar el rendimiento de la Bolsa Mexicana de Valores en 2021 y sus principales efectos por COVID-19, a través del método de investigación descriptivo para analizar el rendimiento obtenido por la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en 2021 y sus efectos por COVID-19, destacando que el presente artículo aporta al conocimiento una mayor comprensión de los efectos por COVID-19 en México y su efecto en el rendimiento en la BMV en 2021, de acuerdo con las conclusiones de Reimer, Briozzo y Capobianco (2023) quienes concluyen que en futuras investigaciones es importante dar respuesta a la pregunta ¿cuál fue el efecto de la pandemia por país en mercados emergentes?.

Cabe destacar que la estructura de la presente investigación incluye una sección de introducción en donde se explican los antecedentes, así como el panorama actual y objetivo de investigación, en el marco teórico brinda explicación de los principales efectos de crisis por COVID-19 en México y el mundo, la importancia de la BMV y sus principales beneficios del desarrollo económico en México y el mundo, además de la explicación del concepto de rendimiento como un elemento fundamental para tomar decisiones de inversión, mientras que en la metodología explica el método de

investigación descriptivo aplicado al análisis del rendimiento de la BMV en 2021, posteriormente se presenta el análisis de resultados obtenidos y conclusiones alcanzadas al comparar los resultados obtenidos con las investigaciones previas.

## Marco teórico

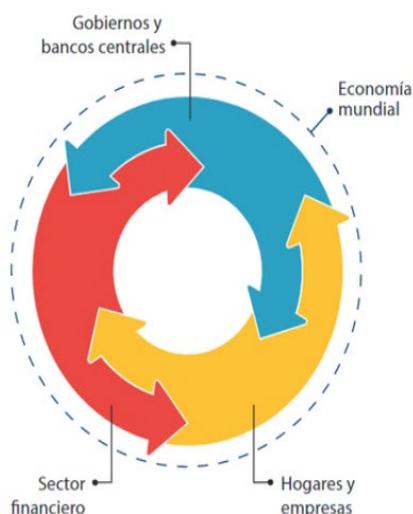
### *Efectos por COVID-19*

De acuerdo con el Banco Mundial (2022) los efectos económicos por COVID-19 han sido muy importantes en economías emergentes, ya que la pérdida de ingresos profundizó la fragilidad económica previamente existente, por lo que varios hogares y organizaciones a nivel mundial no se encontraban preparados para una alteración de tal duración ni magnitud de sus ingresos, por lo que la pobreza a nivel mundial incrementó en el transcurso de una generación, además de que las pérdidas de ingresos en poblaciones vulnerables condujeron al aumento de desigualdad interna y con otros países.

Debido a la crisis por COVID-19 la mayor parte de organizaciones mundialmente se afectaron, las empresas pequeñas que tenían acceso limitado al crédito formal perdieron ingresos por la pandemia, mientras que las grandes empresas tenían disponibilidad de cubrir sus gastos por 65 días, empresas medianas disponían de 59 días, mientras que empresas pequeñas podían enfrentar 53 días y las microempresas a 50 días, adicionalmente se observó que microempresas y pymes se encuentran dentro de los sectores más vulnerables por la crisis, en el caso de servicios de alojamiento, alimentación, servicios personales y comercio minorista, cabe aclarar que la respuesta a la crisis económica por COVID-19 fue necesaria para lograr disminuir sus impactos más graves, sin embargo produjo un aumento de deuda pública a nivel mundial que originó nerviosismos con respecto a su sostenibilidad y profundizando la disparidad de las economías emergentes y avanzadas (Banco Mundial, 2022).

Por lo anterior, hogares y organizaciones sufrieron tensiones financieras, enfrentando al sector financiero a mayor riesgo de incumplimiento de pagos de préstamos y menor capacidad de otorgar créditos, además la situación económica del sector público se deterioró, al aumentar la deuda pública y la disminución de ingresos tributarios, así como su capacidad de brindar apoyos debilitando la economía, en la figura 1 se explican las conexiones entre cada uno de los sectores de la economía, por medio de estos se han transmitido riesgos en su conjunto (Banco Mundial, 2022).

**Figura 1.** Riesgos de los balances interconectados.



Fuente: Adaptación Informe del Desarrollo Mundial (Banco Mundial, 2022).

De acuerdo con las investigaciones realizadas por la CEPAL (2020a), las afectaciones en México por COVID-19 no fueron uniformes, pues la distribución de pérdidas en toda la república se concentró en la Ciudad de México, Jalisco, Quintana Roo, Nuevo León y Estado de México, mientras que los demás estados presentaron pérdidas menores, debido al tamaño de su economía y fuerte concentración de servicios según su estructura económica. En donde la Ciudad de México fue uno de los estados con mayor cantidad de pérdidas, así como con mayor número de defuncio-

nes y casos confirmados por COVID-19, ya que fue en el Valle de México en donde se reportó el primer caso por COVID-19, aunado a la concentración de la población.

Adicionalmente la Ciudad de México al recibir un gran cantidad de turistas nacionales e internacionales influyó tanto en la tendencia al contagio como en sus efectos económicos, ya que debido a la pandemia los turistas no llegaron a partir de finales de marzo de 2020, concentrando un porcentaje alto del total de pasajeros y vuelos que llegaban del exterior de México y otros estados, reduciendo la circulación debido a la pandemia y a medidas de distanciamiento social que buscaron prevenir contagios, así como la suspensión de actividades comerciales, productivas, de alimentación y esparcimiento, que afectó significativamente al estado a causa de los altos costos para atender enfermos, a las recomendaciones de distanciamiento social y al temor del exterior (CEPAL, 2020a).

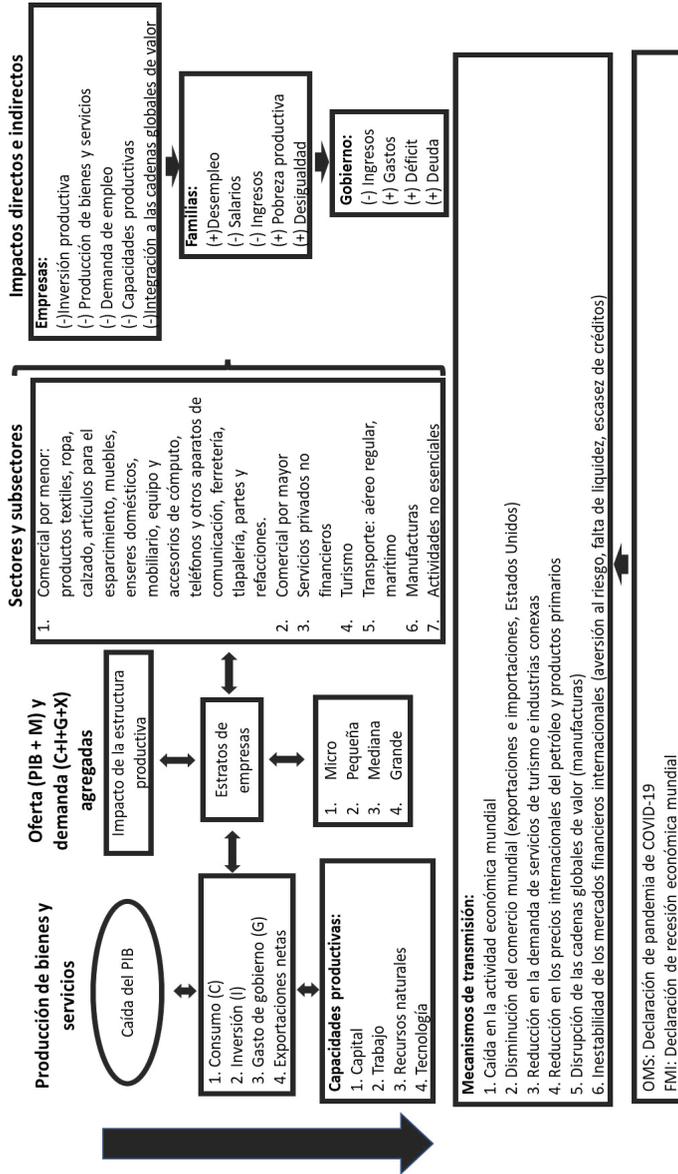
Aunque no existe correlación directa entre el número de casos confirmados de enfermos por COVID-19 y los montos de las pérdidas y la reacción de la población ante la posibilidad de contagio, todo lo anterior tuvo un efecto fundamental en la actividad económica, que en el caso de la Ciudad de México por el tamaño de su economía, su diversificación e importancia de empleos públicos se magnifican los efectos sociales y económicos, que adicionalmente se transmitieron al resto del país, ya que la Ciudad de México contribuye aproximadamente con 16.5% del Producto Interno Bruto nacional, de ahí su importancia, ya que es una entidad de las que más aportan al crecimiento económico de México (CEPAL, 2020a).

Por lo anterior, una de las lecciones aprendidas a raíz del COVID-19, es la importancia de reforzar la coordinación entre estados colindantes, ya que la pandemia evidenció la problemática común que requiere la cooperación en equipo, en donde se planteen nuevos ciclos de mecanismos y coordinación con perspectiva metropolitana, que es igualmente válida en la coordinación de regiones y países por el carácter global de rápida expansión y contagio por COVID-19 (CEPAL, 2020a).

Destacando el seguimiento de las medidas sanitarias y no sanitarias, así como su proceso de reactivación y reapertura condicionada según su evolución en las variables no económica de retorno, así como sus efectos económicos, por lo que las pérdidas se estiman en función a los ingresos, producción, empleo y calidad de vida ante diferentes impactos entre hombres y mujeres, gastos estatales y privados ante la emergencia, balances fiscales de distintos órdenes gubernamentales, requerimientos de flujos de gastos para atención médico epidemiológica y compensación a sectores sociales vulnerables según riesgo e inversión para la reapertura de actividades económicas, sociales y culturales (CEPAL, 2020a).

Lo que coincide con la investigación de Arellano Morales (2022) quien destaca las principales consecuencias en la crisis por COVID-19 en América Latina y el caribe tiene distintos mecanismos de transmisión como la caída en la actividad económica a nivel mundial, la disminución del comercio de bienes y servicios a nivel mundial, que en el caso de México y Estados Unidos, al ser su primordial socio comercial, además de la disminución de la demanda de servicios turísticos y sus industrias vinculadas, se observó en la reducción de precios a nivel internacional del petróleo y de los productos primarios, ante la disrupción de cadenas de suministros globales, principalmente en la industria manufacturera, generando inestabilidad de los mercados, a través de la falta de liquidez, mayor aversión al riesgo, salida de capitales y escasez de créditos, como se explica en la figura 2.

Figura 2. Impacto económico por COVID-19.



Fuente: Adaptación de Arellano Morales (2022).

### *Bolsa Mexicana de Valores*

Las bolsas de valores en el mundo son instituciones que establecen las sociedades para su beneficio, acudiendo inversionistas quienes buscan opciones para proteger y acrecentar sus ahorros financieros, aportando recursos que permiten financiar a empresas y gobiernos que generan proyectos de inversión y desarrollo, generando empleos y mayor riqueza en beneficio del país, cabe señalar que las bolsas de valores funcionan como mercados organizados contribuyendo a la canalización de financiamiento de forma transparente, libre, eficiente y competitiva de acuerdo con las reglas previamente acordadas en el mercado, en este sentido la Bolsa Mexicana de Valores [BMV] (2023a) fomenta el desarrollo en México, con las instituciones financieras, canalizando ahorros a la inversión generando empleos y crecimiento.

Es de destacar que la BMV (2023a) es una entidad financiera que opera con la concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo con la Ley del Mercado de Valores, siendo una empresa pública con acciones susceptibles de negociar en el mercado de valores a partir de que realizó su Oferta Pública Inicial, además de ser un foro en el que se lleven operaciones del mercado de valores organizado en México, cuyo objeto es facilitar las transacciones de valores y gestionar el desarrollo del mercado, fomentando su competitividad.

Entre las funciones de la BMV (2023a) destacan establecer locales, instalaciones y mecanismo para facilitar operaciones de oferentes y demandantes de valores, títulos de crédito inscritos en el Registro Nacional de Valores, prestando servicios para realizar procesos de emisión, colocación en intercambio de valores. Realizar publicaciones de información de valores inscritos en la BMV, así como listados en el Sistema Internacional de Cotizaciones, con respecto a emisores y las operaciones que realicen, además de establecer medidas en las operaciones que realicen en la BMV las casas de bolsa, sujetándose a disposiciones aplicables. Expedir normas que establezcan estándares, esquemas operativos y de conducta para promover prácticas justas y equitativas en el

mercado, vigilando su observación de medidas disciplinarias y correctivas, obligatorias para las casas de bolsa y emisoras con valores inscritos en la BMV.

Adicionalmente las organizaciones que requieren financiar su operación o proyectos, podrán obtenerlos a través del mercado bursátil, a través de la emisión de valores como acciones, papel comercial, obligaciones, entre otros, puestos a disposición de inversionistas e intercambiados por compradores y vendedores en la BMV, dentro de mercados transparentes de libre competencia e igualdad de oportunidades a sus participantes.

Entre los tipos de valores que se negocian en la BMV (2023b) se encuentran los siguientes:

- Acciones comunes.- Acciones con voto limitado, preferentes, certificados de participación ordinarios sobre acciones, warrants domésticos, así como obligaciones convertibles, negociando instrumentos de renta variable emitidos por compañías privadas.
- Instrumentos de deuda domésticos.- Listando una importante gama de instrumentos de deuda de corto y largo plazo, emitidos por organismos gubernamentales mexicanas, compañías privadas y fideicomisos constituidos en México.
- TRAC's.- Se negocia una amplia variedad de TRAC's mediante fideicomisos privados constituidos en México.
- CKD's.- Títulos fiduciarios dedicados a inversión en acciones, de partes sociales o financiamiento de sociedades mexicanas, directa o indirectamente mediante vehículos de inversión, para impulsar proyectos de infraestructura, minería, inmobiliarios y de empresas en general, así como proyectos para desarrollo de tecnología.
- FIBRAS.- Valores emitidos mediante fideicomisos dedicados a la adquisición o desarrollo de bienes inmuebles, destinados al arrendamiento o adquisición del derecho de percibir ingresos de arrendamiento, así como su financiamiento.
- FIBRAS E.- Certificados bursátiles de inversión en sociedades, proyectos o activos de energía o infraestructura maduros, con flujos probados.

- CERPI's.- Certificados bursátiles emitidos mediante oferta pública restringida, dirigidos a inversionistas institucionales y calificados, promoviendo financiar proyectos en etapas de desarrollo.
- Títulos opcionales o warrants.- Documentos que otorgan a sus tenedores a cambio del pago de una prima de emisión, el derecho de comprar o venta al emisor un número de acciones a las que se encuentran referidas o a un grupo o canasta de acciones, durante un periodo y fecha determinada.
- SPAC.- Oferta pública inicial de acciones, en donde sus recursos se obtienen se destinen a la compra de una o varias compañías, en donde el dinero obtenido se coloca en una cuenta en custodia en el exterior para transparentar el uso de los recursos.

Para lograr lo anterior, la BMV (2023b) cuenta con una estrategia de sostenibilidad alineada a su misión, mediante un modelo de 8 dimensiones, que guía sus decisiones en búsqueda de un rendimiento rentable y sostenible a largo plazo, que permita generar valor agregado a sus grupos de interés, resaltando prácticas de inversión y marcando la pauta para el desarrollo del mercado financieros en México, a través de su oferta de productos y servicio la BMV es un referente en el desarrollo del mercado ambiental, social y de gobierno corporativo, mediante la implementación de nuevos instrumentos financieros, como se muestra en la figura 3.

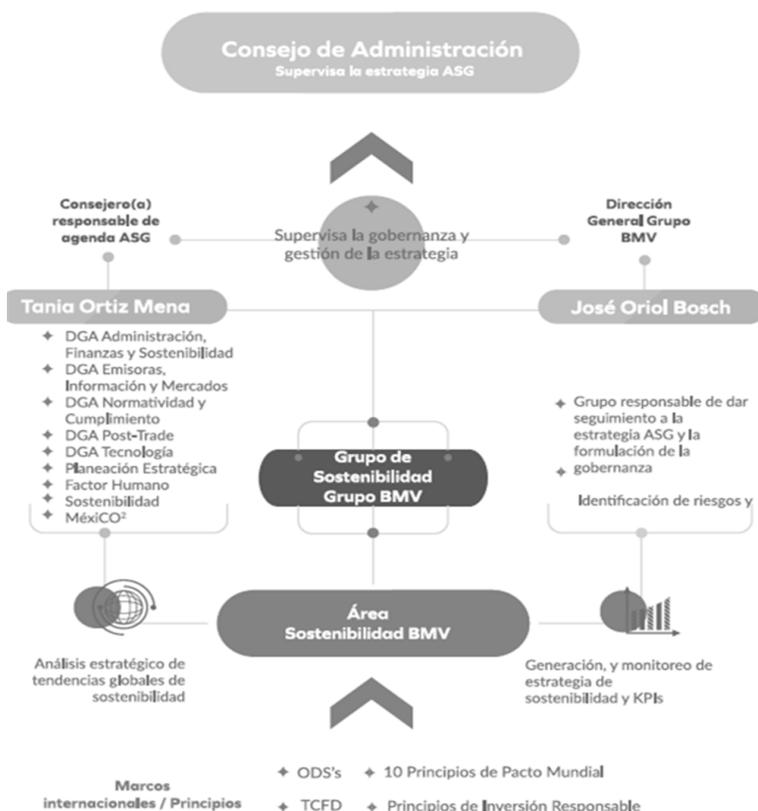
**Figura 3.** Modelo de 8 dimensiones de la Estrategia de Sostenibilidad.



Fuente: Adaptación Bolsa Mexicana de Valores (2023b).

Además, se destaca la estructura de gobierno, control y gestión de la BMV (2023b), que es importante para tomar decisiones en búsqueda de permanecer en el negocio a largo plazo para lograr los resultados. El grupo de trabajo de sostenibilidad se encuentran integrados los directivos cuyas funciones tienen un impacto directo en su estrategia social, ambiental y gobernanza, dando seguimiento a la estrategia de sostenibilidad, al identificar riesgos, evaluando su situación actual, dando seguimiento a las metas y preparando la planeación para mitigar los riesgos potenciales, presentando cada trimestre los avances de la estrategia de sostenibilidad al Consejo de Administración, como se observa en la figura 4.

**Figura 4.** Seguimiento Estrategia de Sostenibilidad.



Fuente: Adaptación Bolsa Mexicana de Valores (2023b).

Adicionalmente al seguimiento interno de la estrategia de sostenibilidad que realiza la BMV, en el ámbito de la investigación, se considera un referente importante del ámbito financiero en México, como se observa en las investigaciones de Sosa Castro y Arriaga Navarrete (2023) quienes concluyen que las empresas necesitan recurso para llevar a cabo su operación, por lo que tienen que tomar decisiones respecto de las fuentes de financiamiento, con el objeto de maximizar el valor de las empresas y los rendimientos de los accionistas, siendo importante analizar el financiamiento a través de las bolsas de valores, profundizando en su investigación el análisis del rendimiento accionario en la BMV y

su endeudamiento, tomando como muestra 27 de las 35 empresas que conforman el principal índice accionario, el Índice de Precios y Cotizaciones, como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Muestra 27 de 35 empresas del Índice de Precios y Cotizaciones.

<i>Empresa</i>	<i>Ticker</i>
Alfa SA A	ALFA A
Alsea SA	ALSEA *
América Móvil SAB de CV L	AMX L
Arca Continental, SAB de CV	AC *
Becele, S.A. de C.V.	CUERVO *
Cemex SA CPO	CEMEX CPO
Controladora Vuela Compañía de Aviación S.A.B. de C.V.	VOLAR A
Corporación Inmobiliaria Vesta, S.A.B. de C.V.	VESTA *
El Puerto de Liverpool SAB de CV	LIVEPOL C-1
Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.	FEMSA UBD
Genomma Lab Internacional SA de CV	LAB B
Gruma SAB B	GRUMA B
Grupo Aeroportuario del Centro Norte, S.A.B. de C.V.	OMA B
Grupo Aeroportuario del Pacífico S.A.B. de C.V.	GAP B
Grupo Aeroportuario del Sureste SAB de CV B	ASUR B
Grupo Bimbo S.A.B	BIMBO A
Grupo Carso SAB de CV	GCARSO A1
Grupo Cementos de Chihuahua SAB de CV	GCC *
Grupo Elektra S.A.B de C.V.	ELEKTRA *
Grupo México SAB de CV	GMEXICO B
Grupo Televisa SAB CPO	TLEVISA CPO
Industrias Peñoles	PE&OLES*
Kimberly Clark de México S.A.B. de C.V. A	KIMBER A
Megacable Holdings SAB de CV	MEGA CPO
ORBIA ADVANCE CORPORATION SAB DE CV	ORBIA *
Promotora y Operadora de Infraestructura SAB de CV	PINFRA
Telesites S.A.B. de C.V.	SITES B-1

Fuente: Adaptación Sosa Castro y Arriaga Navarrete (2023).

Adicionalmente Lechuga Montenegro y Valdés Iglesias (2022) destacan que el capital se considera como una mercancía más en la economía, en los planes de compra y venta de los agentes del sistema financiero, siendo uno de los mercados más eficientes al asignar recursos, por su parte Loza Vega y Preciado Romero (2020) analizaron la contribución de los activos intangibles y

tangibles en el valor de las empresas que cotizan en la BMV, confirmando que los activos totales tienen una correlación positiva y un alto grado de explicación respecto al valor de la empresa, cobrando una mayor relevancia los activos intangibles en el valor de la empresa a comparación de los activos tangibles, mientras que Arango Herrera, García Fernández y Serna Hinojosa (2020) concluyen que la estrategia de diversificación es muy utilizada y sostenible, logrando efectos positivos y significativos en el desempeño financiero en el contexto empresarial mexicano tomando como muestra 133 empresas de la BMV de 2011 a 2016.

### *Rendimiento*

Rendimiento es el beneficio obtenido en una empresa por invertir en un periodo de tiempo determinado (Gómez Romo, López Gómez, Totoy Sinalín y Lara Haro, 2022; Villarreal Samaniego, 2008), en ocasiones al rendimiento también se le denomina como rentabilidad, en donde tener altos niveles de rentabilidad genera grandes expectativas en los inversionistas, que implica un manejo eficiente de recursos, por lo que la obtención de niveles satisfactorios de rentabilidad implica un buen desempeño en la organización; (Hoz, Ferrer y Hoz, 2008).

Mientras que la BMV (2023c) define el rendimiento como el beneficio producido por una inversión, considerado como el rendimiento anualizado expresado en términos porcentuales respecto a la inversión, también conocida como tasa de rendimiento, los cuales se obtienen a través de ganancias de capital, calculadas a través de la diferencia del precio de compra y el precio de venta, así como por sus intereses que ofrece el instrumento, en el caso de títulos de deuda y dividendos que se decreten por empresas emisoras que se encuentren listadas en la BMV.

Adicionalmente, la BMV (2023b) destaca en su Informe Anual Integrado 2021 recordando al año 2021 por el entorno desafiante a nivel mundial, con periodos de alta volatilidad e incertidumbre y como uno de los mejores años en los mercados financieros en más de diez años, en donde la mayoría de los índices bursátiles que cotizan en la BMV tuvieron rendimientos anuales de doble dígito,

debido a factores como la recuperación generalizada, además de estímulos y los resultados alcanzados superiores a las expectativas de las empresas listadas en la BMV, como se observa en la figura 5, en donde se compara el rendimiento total de la acción de la BMV respecto al rendimiento total del NAFTRAC.

**Figura 5.** Rendimiento Total BMV.



Fuente: Adaptación BMV (2023b)

Además el rendimiento ponderado por la inversión de los Fondos de Aportaciones y Compensación en 2021 de la Contraparte Central de Valores fue de 8.09%, que representó un punto base menor a la Tasa Promedio Ponderada de Fondeo Gubernamental publicada por el Banco de México, mediante la política de diversificación de riesgos, la cual disminuye el rendimiento ponderado que pagan los fondos y permite que la inversión se realice según las recomendaciones de los Principios Aplicables a las Infraestructuras del Mercado Financiero, el rendimiento ponderado generado por la inversión de los Fondos de Aportación y Compensación de Asigna fue de 4.37%, lo que representó 2 puntos base menos que la Tasa Promedio Ponderada de Fondeo Gubernamental (BMV, 2023b).

Al cierre de 2021 la BMV (2023b) contaba con 76 indicadores de mercado, destacando que el año 2021 se caracterizó por el desarrollo e incorporación de nuevos indicadores con criterios

ambientales, sociales y de gobernanza, acordes a las mejores prácticas internacionales, por lo que en junio se lanzó al mercado el índice S&P/BMV IPC CompMx Rentable ESG Tilted y en noviembre inició su cotización el índice S&P/BMV IPC ESG Tilted, reforzando su estrategia integral y cuyo objetivo es fungir como indicadores de referencia de inversión sostenible en México a través de vehículos de inversión.

Los índices S&P/BMV IPC CompMx Rentable ESG Tilted y S&P/BMV IPC ESG Tilted toman como base para su cálculo los índices IPC y Rentable con un enfoque de inversión ambiental, social y corporativo, cuya metodología contempla todas las compañías listadas en la BMV (2023b) que cumplan con el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, excluyendo compañías relacionadas con la venta y fabricación de armas, así como actividades relacionadas al tabaco, llevando a cabo una evaluación en sostenibilidad y la aplicación de la metodología de los índices, dando continuidad al comportamiento del índice S&P/BMV Total México ESG que cotiza desde junio de 2020, como se muestra en la figura 6.

**Figura 6.** Comparativo del índice IPC y el Índice Total México ESG.



Fuente: Adaptación BMV (2023b).

Al consultar las investigaciones de reciente publicación se destacan las investigaciones de Sosa Castro y Arriaga Navarrete (2023) quienes explican que el rendimiento es un tema de interés en el ámbito financiero, ya que las empresas de menor tamaño o capitalización bursátil menor presentan mayores rendimientos bursátiles a comparación de las empresas con mayor tamaño, lo que implica un mecanismo de recompensa de las empresas con menor tamaño hacia sus inversionistas, por no invertir en empresas con mayor presencia de marca, mayor participación de mercado o prestigio, adicionalmente Sosa Castro y Arriaga Navarrete (2023) concluyeron que en el mercado mexicano al analizar los rendimientos bursátiles de las empresas que integran el Índice de Precios y Cotizaciones, las variables que tuvieron un efecto significativo en la rentabilidad accionaria están relacionadas a los flujos de efectivo y las ganancias generadas por la operación.

Mientras que Hernández Rodríguez y Cervantes Zepeda (2020) midieron el rendimiento en términos porcentuales a través de los rendimientos mensuales calculados mediante logaritmo natural del cociente del precio de cierre del mes analizado entre el precio de cierre del mes anterior, en donde la selección de las empresas analizadas fue realizada obteniendo los rendimientos mensuales de las principales acciones del mercado chino seleccionando una muestra de 250 empresas listadas en la Bolsa de Shenzhen, concluyendo que para explicar los rendimientos accionarios, los inversionistas necesitan complementar sus análisis con factores referentes a la capitalización bursátil y a la razón valor en libros/valor en bolsa.

## Metodología

Se utilizó el método descriptivo que según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) tienen como objetivo analizar la incidencia de una o más variables de una población, cuyo procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables un grupo, ya sea de personas, seres vivos, objetos, situaciones, contexto, fenómenos, comunidades, entre otros, para proporcionar

su descripción; es de destacar que a través de la aplicación del método descriptivo al análisis del rendimiento de la BMV en 2021 y sus principales efectos por COVID-19 se pretende contribuir al conocimiento a una mayor comprensión de los efectos por COVID-19 en México y su efecto en el rendimiento de la BMV en 2021 como respuesta a la pregunta de Reimer, Briozzo y Capobianco (2023) ¿cuál fue el efecto de la pandemia a nivel país en mercados emergentes?.

Por lo anterior, se llevó a cabo el análisis del rendimiento de la Bolsa Mexicana de Valores en 2021 y sus principales efectos por COVID-19 examinando los logros obtenidos por la BMV (2023b) de acuerdo con su Informe Anual Integrado 2021 y la información histórica del precio de cierre diario del S&P/BMV IPC obtenido de Infosel Hub (2023) plataforma financiera que brinda información de los mercados en tiempo real, ofrece recomendaciones y precios objetivo, permite analizar gráficos para realizar análisis profundo y crear reportes personalizables, muestra niveles de posturas del mercado nacional, además de ofrecer información económica y financiera de noticias locales e internacionales. Cabe señalar que para calcular el rendimiento del S&P/BMV IPC se obtuvieron de Infosel Hub (2023) 253 precios de cierre diarios del 04 de enero al 31 de diciembre de 2021 con los cuales se obtuvo la tendencia del S&P/BMV IPC de la figura 8, posteriormente se obtuvieron 252 rendimientos porcentuales diarios dividiendo el precio de cierre del S&P/BMV IPC del día analizado entre el precio de cierre del S&P/BMV IPC del día anterior menos uno, como se muestra en la figura 9.

## Resultados

De acuerdo con la BMV (2023b) en su Informe Anual Integrado 2021 el total de ingresos en el año 2021 fue de \$3,924,251,000. los cuales se obtuvieron a través de las líneas de negocios que se observan en la tabla 3.

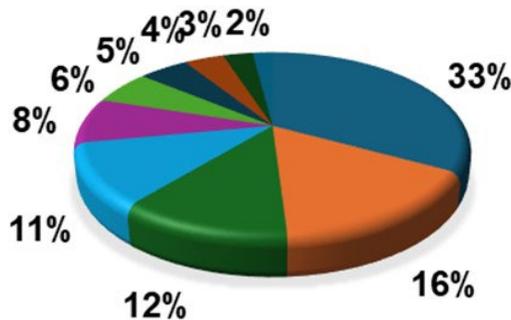
**Tabla 3.** Diversificación de ingresos de la BMV en 2021

<i>Porcentaje</i>	<i>Línea de negocio</i>
33%	Indeval Depósito Central de Valores
16%	Servicios de Información
12%	Listado y mantenimiento
11%	SIF Icap Chile Mercado OTC
8%	BMV Concertación acciones
6%	SIF Icap México Mercado OTC
5%	CCV Compensación acciones
4%	Otros
3%	Asigna Liquidación Derivados
2%	MexDer Concertación derivados
100%	<b>Suma</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la BMV (2023b)

De la tabla 3 se desprende la figura 7 en la cual se observa el porcentaje de ingresos que genera cada línea de negocio, destacando que el mayor porcentaje de los ingresos obtenidos por la BMV en 2021 se obtuvo a través de Indeval con un 33% mediante el depósito central de valores, un 16% del total de ingresos se obtuvo mediante servicios de información y los ingresos generados por el listado y mantenimiento de valores representaron el 12%, por su parte las líneas de negocio que menores ingresos generaron fueron MexDer con un 2% a través de la concertación de derivados, Asigna con un 3% por la liquidación de derivados y con un 4% otros ingresos.

**Figura 7.** Porcentaje de Ingresos de la BMV en 2021.



Fuente: Adaptación BMV (2023b)

Adicionalmente la BMV (2023b) en 2021 obtuvo una utilidad de operación de \$2,176,950,000. que representó un incremento del 3% con respecto a 2020 y una Utilidad Neta de \$1,597,188,000. que representó un crecimiento del 7% a comparación de 2020, obteniendo un rendimiento sobre el capital (ROE) de 21%, destacando que su flujo libre de caja en 2021 fue de \$25,900,000. lo que representó un rendimiento del flujo de efectivo de 8%, además de que el total de activos en 2021 fue de \$8,590,000,000. obteniendo la mayor proporción de financiamiento a través de capital propio con \$7,730,000,000. lo que representó un 89.98% del total de sus activos y en su calificación crediticia HR Ratings ratificó la calificación de la Bolsa Mexicana de Valores de HR AAA con perspectiva estable y de HR+1, mientras que Fitch Ratings otorgó una calificación a escala nacional AAA con perspectiva estable F1+.

Por otro lado, en la figura 8 al analizar el comportamiento histórico del principal índice de la BMV, el S&P/BMV IPC se obtuvo la línea de tendencia del precio de cierre diario a partir del 04 de enero al 31 de diciembre de 2021, que en general fue alcista, obteniendo un rendimiento anual de 19.17% al comparar el precio de cierre del 31 de diciembre de 53,272.44 , con el precio de cierre del 04 de enero de 44,703.00, destacando que el precio de cierre máximo se alcanzó el 31 de agosto en 53,304.73, mientras que el precio de cierre mínimo se obtuvo el 29 de enero en 42,985.73.

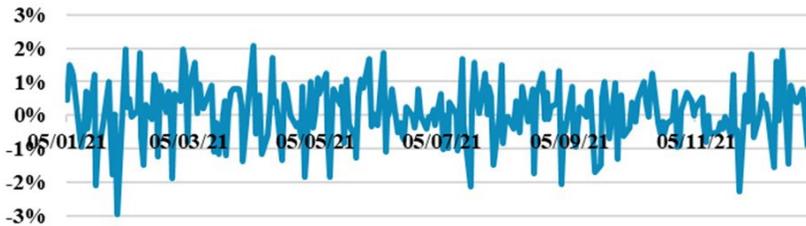
**Figura 8.** Tendencia del precio de cierre del S&P/BMV IPC.



Elaboración propia con información de Infosel Hub (2023)

Además se observó en la figura 9 el rendimiento porcentual diario del S&P/BMV IPC en 2021 osciló entre 2.09% y -2.97%, alcanzando su rendimiento diario más alto el 05 de abril de 2021 y su rendimiento diario más bajo el 29 de enero de 2021.

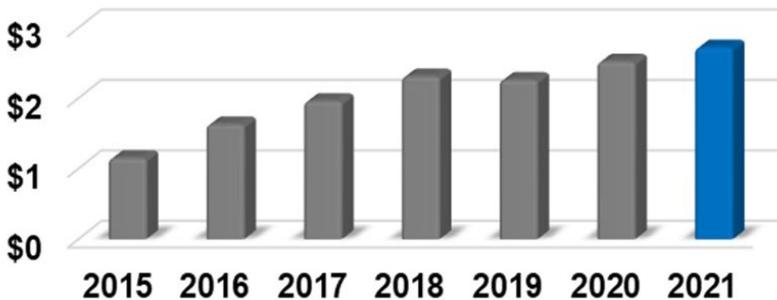
**Figura 9.** Rendimiento del S&P/BMV IPC en 2021.



Elaboración propia con información de Infosel Hub (2023)

Mientras que las utilidades por acción incrementaron de 2020 a 2021 en 7.94% de \$ 2.52 pesos por acción a \$ 2.72 pesos por acción, indicador que en términos generales ha incrementado su valor desde el año 2015, con excepción de 2019.

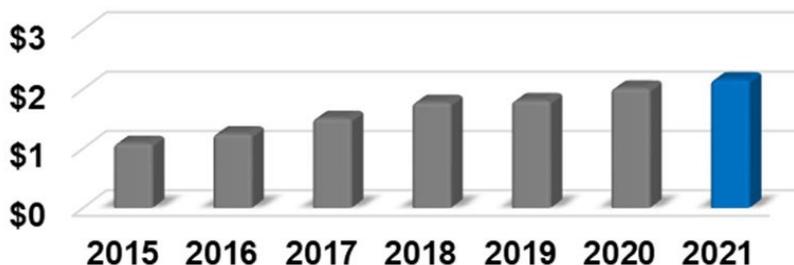
**Figura 10.** Utilidades por acción de la BMV.



Fuente: Adaptación BMV (2023b)

Por lo que respecta a los dividendos por acción, se obtuvo un incremento de 2020 a 2021 de 6.93%, de \$ 2.02 pesos por acción a \$2.16 pesos por acción, con una tendencia ascendente desde 2015.

**Figura 11.** Dividendos por acción de la BMV.



Fuente: Adaptación BMV (2023b)

De acuerdo con las aportaciones realizadas por la BMV (2023b) a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2021 se destacan los siguientes:

**Tabla 4.** Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<i>Meta</i>	<i>Indicadores 2021</i>
<p><b>Facilitar el financiamiento que impulse el desarrollo de México</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Meta Impulsar el crecimiento económico de México</li> <li>* Meta Lograr el empleo pleno, productivo y el trabajo decente para todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monto financiado: 337,430 millones de pesos (Renta Variable y Deuda a Largo Plazo/Corto Plazo) 54,845 millones de pesos en otras emisiones</li> <li>* Empresas listadas: 137 empresas mexicanas, 6 extranjeras, 436 Fondos de Inversión y 117 SIEFORES</li> <li>* Contribución tributaria: \$748,450 (datos en miles de pesos)</li> <li>* Número de empleados 432</li> <li>* Contrataciones 2021: 45</li> <li>* Jóvenes construyendo el futuro: 2</li> </ul>

Fuente: Adaptación BMV (2023b)

De acuerdo con el Informe Anual Integrado 2021 la BMV (2023b) estableció medidas en 2021 por la COVID-19, debido al impacto que ha tenido en la economía y el desarrollo global en donde el Comité integrado la Dirección General, así como los titulares de administración, factor humano, finanzas, sostenibilidad, normatividad y cumplimiento continuo evaluando el semáforo epidemiológico de la Ciudad de México y el área metropolitana, así como la situación de sus colaboradores y sus familias, dando

seguimiento al avance en la vacunación, realizando pruebas voluntarias, siguiendo las recomendaciones nacionales e internacionales para cuidar la salud de sus colaboradores sin descuidar el cumplimiento de sus funciones.

Entre las medidas que revisó constantemente la BMV (2023b) para la reincorporación segura con criterios institucionales homogéneos se destacan el uso de cubrebocas en todo momento, el uso de señalización de sana distancia, flujo de entrada y salida a sus instalaciones, el establecimiento de filtros sanitarios en los que se realizó la toma de temperatura con termómetros infrarrojos además de contar con personal encargado realizar un breve cuestionario de síntomas COVID-19, uso de tapetes sanitización en entradas y la colocación de gel antibacterial al 70%, escaneo de códigos QR para la detección de casos de COVID-19, uso de botes de residuos designados a cubrebocas, uso de micas de protección en algunas áreas de trabajo, señalización de capacidad máxima de personas en salas de juntas y elevadores, ventilación artificial al 40% de recirculación de aire instalando filtros ReSPR.

Además de llevar a cabo recorridos de verificación de cumplimiento de medidas sanitarias COVID-19, se instituyó un protocolo de retorno seguro al trabajo indicando medidas para el traslado del trabajo a casa y viceversa, medidas de ingreso a las instalaciones, así como acciones en caso de iniciar con síntomas sospechosos de COVID-19 dentro y fuera de las instalaciones, junto con acciones en caso de ser positivo o tener algún familiar con COVID-19; destacando la aplicación de 1,380 pruebas gratuitas y voluntarias para sus colaboradores, la realización de cápsulas informativas e infografías de temas relacionados con COVID-19 y sus medidas de prevención; desarrollando un Plan de Continuidad del Negocio, de forma consistente con la importancia del papel que desempeña la BMV (2023b) con el desarrollo económico del país garantizando la excelencia en sus servicios y cercanía con sus clientes, también el área de Cumplimiento Normativo incorporó dentro de su Código de Ética y Conducta la prohibición de actos de discriminación hacia colaboradores que hayan tenido COVID-19 o por haber convivido con familiares que hayan presentado esta enfermedad.

Por lo anterior, la BMV (2023b) hizo frente a diversos retos originados por la nueva normalidad, debido a las secuelas de la pandemia por COVID-19, caracterizada por cambios sociales, políticos, económicos y culturales; destacando la adopción de nuevas formas de trabajo a través del uso de plataformas digitales como Microsoft Teams, Zoom, Skype y WebEx, así como la incertidumbre que se generó por la aplicación de vacunas, hasta llegar a la volatilidad que impactó a los mercados a nivel mundial.

Adicionalmente la BMV (2023b) busca generar una cultura de bienestar, que permita crear hábitos y formas de trabajo que permitan incrementar su bienestar, generando un sentido de comunidad, pertenencia y mejorar su experiencia de trabajo, por medio de los 4 pilares siguientes:

1. Bienestar físico (cuerpo). En el que todos los colaboradores cuentan con una póliza de seguro de gastos médicos mayores, además de tener el servicio de consultorio dentro de sus instalaciones, ofreciendo clases de acondicionamiento físico, taller de respiración para personas que tuvieron COVID-19 y se llevó a cabo la participación en la carrera “Financial Running”.
2. Bienestar mental (mente). Se llevaron a cabo pláticas con expertos sobre temas de mindfulness, pérdida y estrés laboral.
3. Bienestar social (ambiente). Se llevaron a cabo catas virtuales para integración de café, vino y té, así como clases de mixología para celebrar en casa el 16 de septiembre.
4. Bienestar financiero (finanzas). Se llevaron a cabo pláticas de temas de interés para colaboradores como declaración anual, testamento, crédito INFONAVIT, pláticas para niños sobre inversión, ahorro y afore.

En total en 2021 se tuvieron 22 iniciativas del programa bienestar, con un total de 1.695 beneficiarios entre colaboradores y sus familiares, además se brindaron 369 consultas médicas de las cuales 52% fueron mujeres y 48% hombres, también se llevó a cabo la Feria de la salud de forma virtual durante los meses de abril a octubre, centrándose en el tema de COVID-19 y sus afectaciones contando con una participación de 383 colaboradores, adicional-

mente se llevó a cabo la aplicación de la vacuna de la influenza a los colaboradores y a dos familiares, aplicando en total 430 vacunas de las cuales el 58% se aplicaron a colaboradores y el 42% a sus familiares. Además con la finalidad de prevenir factores de riesgo psicosocial y fomentar un entorno organizacional favorable la BMV (2023b) durante septiembre de 2021 aplicó por tercer año consecutivo el cuestionario de la Nom-035 con la finalidad de identificar, analizar y prevenir posibles riesgos psicosociales promoviendo un mejor entorno organizacional, contando con una participación del 97% , en el cual el 90% no tuvo ningún incidente y el otro 10% comentó que los asaltos fueron el incidente con mayor frecuencia y consideran que el único acontecimiento que enfrentaron que pudiera poner en riesgo su salud o su vida fue la COVID-19.

## Conclusiones

Al retomar el objetivo general analizar el rendimiento de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en 2021 y sus principales efectos por COVID-19 se concluye que de acuerdo con los resultados el rendimiento de la BMV en 2021 se encuentra diversificado principalmente en 9 líneas de negocio, de las cuales Indeval por medio del depósito central de valores aportó el 33% de sus ingresos, como se muestra en la figura 7, mientras que su utilidad neta fue de \$1,597,188,000 obteniendo un rendimiento sobre el capital (ROE) de 21% y un flujo libre de caja de \$25,900,000. adicionalmente al analizar su principal índice, el S&P/BMV IPC se obtuvo un rendimiento anual de 19.17%, lo que coincide con los incrementos obtenidos en 2021 en las utilidades por acción de \$2.72 y los dividendos por acción de \$2.16; lo que coincide con las investigaciones de Sosa Castro y Arriaga Navarrete (2023) quienes concluyen que en el mercado mexicano las variables que tuvieron un efecto significativo en la rentabilidad accionaria están relacionadas a los flujos de efectivo y las ganancias de operación.

Entre los principales efectos por COVID-19, de acuerdo con el Informe Anual Integrado 2021 de la BMV (2023b) se destacan el

establecimiento de medidas de prevención y seguimiento a través de la vacunación, realización de pruebas voluntarias, establecimiento de filtros sanitarios, ventilación artificial, recorridos de verificación, así como adopción de nuevas formas de trabajo a través de plataformas digitales, dando seguimiento a las recomendaciones nacionales e internacionales para cuidar la salud de sus colaboradores, por medio de 4 pilares bienestar físico, mental, social y financiero con un total de 1,695 beneficiarios entre colaboradores y sus familiares como parte del Plan de Continuidad del Negocio de forma consistente con la importancia del papel que desempeña la BMV en el desarrollo económico de México, lo anterior, que coincide con la investigación de Arellano Morales (2022) destacando que entre las principales consecuencias de la crisis por COVID-19 en América Latina se generó inestabilidad en los mercados financieros, siendo importante generar estrategias para mitigar la falta de liquidez, salida de flujos de capital y escasez de créditos como se muestra en la figura 2.

Entre las principales **limitaciones** se encuentra la ampliación del periodo de tiempo del estudio, además de comparar los resultados obtenidos en la BMV con otras bolsas de valores a nivel nacional e internacional. Considerando como **futuras líneas de investigación** llevar a cabo análisis comparativos entre los resultados obtenidos por la BMV con otras bolsas de valores nacionales e internacionales para analizar sus rendimientos y su volatilidad.

## Referencias bibliográficas

- Arango Herrera, E., García Fernández, F. y Serna Hinojosa, J. A. (2020). Impacto de la estrategia de diversificación en el desempeño financiero en empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 15 (1), 135-144. <https://doi.org/10.21919/remef.v15i1.384>
- Arellano Morales, M. A. (2022). Consecuencias de la covid-19 en la economía y las finanzas públicas en México: más allá de la pandemia. *El Trimestre Económico*, 89 (355) 829-864. <https://doi.org/10.20430/ete.v89i355.1307>
- Banco Mundial (2022). *Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación*. Recuperado el 30 de Junio de 2023 de <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis#:~:text=Muchos%20hogares%20y%20empresas%20de,disminuci%C3%B3n%20abrupta%20en%20sus%20ingresos>

- Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (2023a). *Acerca de*. Recuperado el 10 de Julio de 2023 de <https://www.bmv.com.mx/es/grupo-bmv/acerca-de>
- Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (2023b). *Reporte de sustentabilidad*. Recuperado el 11 de Julio de 2023 de <https://www.bmv.com.mx/es/relacion-con-inversionistas/reporte-de-sustentabilidad>
- Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (2023c). *Rendimientos*. Recuperado el 13 de Julio de 2023 de <https://www.bmv.com.mx/es/bmv/glosario/Rendimientos>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020a). *Evaluación del impacto social y económico de la pandemia de COVID-19 en la Ciudad de México: diagnóstico, Ciudad de México*. Recuperado el 29 de marzo de 2023 de <https://www.proteccioncivil.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/60ad38/3de60ad383de51ca746480998.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020b). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Recuperado el 04 de abril de 2024 de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Gómez Romo, M. del C., López Gómez, A. F., Totoy Sinalín, E. V., y Lara Haro, D. M. (2022). El capital intelectual en el rendimiento financiero del sector carroceros del Ecuador. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(2), 351-373. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n2.2022.3>
- Hernández Rodríguez, C., y Cervantes Zepeda, M. (2020). Rendimientos accionarios en Shenzhen, China: en la búsqueda del mejor modelo de predicción. *Portes: Revista Mexicana de Estudios Sobre La Cuenca Del Pacífico*, 4(7), 109-130. <https://ssrn.com/abstract=2411599>
- Hernández Sampieri R. H., Fernández Collado C. y Baptista Lucio M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Mc Graw Hill.
- Hoz, B., Ferrer, M., y Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011673008.pdf>
- Infotel Hub (2023). *Home*. Recuperado el 26 de marzo de 2023 de <https://www.infotelhub.com/>
- Lechuga Montenegro, J., y Valdés Iglesias, E. (2022). Sector financiero y crecimiento liderado por las exportaciones. El caso de México, 1995-2020. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana De Economía*, 53(210). <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2022.210.69800>
- Loza Vega, I. y Preciado Romero, V. A. (2020). Contribución de los activos intangibles al valor de la empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. *Mercados y Negocios*, 1(42), 75-92. <https://doi.org/10.32870/myn.v1i42.7411>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2020). *COVID-19: Proteger a las personas y las sociedades*. Recuperado el 06 de diciembre de 2022 de <https://doi.org/10.1787/56ebae97-es>
- Reimer, G., Briozzo, A., Capobianco, G. (2023). Eventos informativos sobre COVID-19 y su efecto en índices bursátiles. Una revisión de la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 219-232. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5759>

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS,  
EN BUSCA DEL ÉXITO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

- Sosa Castro, M. M., y Arriaga Navarrete, R. (2023). Endeudamiento y rendimiento accionario en la Bolsa Mexicana de Valores (2017-2021). *Análisis Económico*, 38(97), 111-128. [https://www.researchgate.net/publication/367383563\\_Endeudamiento\\_y\\_rendimiento\\_accionario\\_en\\_la\\_Bolsa\\_Mexicana\\_de\\_Valores\\_2017-2021](https://www.researchgate.net/publication/367383563_Endeudamiento_y_rendimiento_accionario_en_la_Bolsa_Mexicana_de_Valores_2017-2021)
- Villarreal Samaniego, J. D. (2008). *Administración Financiera II*. Recuperado el 10 de marzo de 2023 de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/418/#indice>

## Conclusiones

El libro “La gestión administrativa de las empresas, en busca del éxito en un entorno cambiante” contribuye significativamente al campo de la administración empresarial, abordando temas de gran relevancia y actualidad como la orientación emprendedora, la ecoinnovación, la inclusión de personas con discapacidad en las pymes y la aplicación de inteligencia artificial en procesos empresariales, temas críticos para el desarrollo de las empresas en un entorno global cada vez más competitivo y dinámico, cabe destacar que el libro “La gestión administrativa de las empresas, en busca del éxito en un entorno cambiante” se encuentra estructurado de forma coherente y lógica en la presentación de los capítulos, en donde cada capítulo aporta de forma sustancial tanto conocimientos teóricos, como práctica empresarial, permitiendo al lector comprender la aplicación de estrategias descritas en diferentes contextos empresariales, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

Además se destaca del libro, la claridad y accesibilidad de la redacción, facilitando su comprensión para el público académico desde estudiantes de pregrado y posgrado, así como investigadores de las áreas económico-administrativas, entre otras, con un enfoque en temas contemporáneos relevantes como la sostenibilidad empresarial y el uso de nuevas tecnologías, por lo que es una obra pertinente y necesaria para los estudios actuales en administración y gestión empresarial. Con respecto a las aportaciones teóricas y

prácticas el libro “La gestión administrativa de las empresas, en busca del éxito en un entorno cambiante” ofrece herramientas valiosas para los profesionales de la administración, proponiendo estrategias que pueden ser ampliamente aplicadas en el entorno empresarial, como valor adicional, ya que no solo se limita al ámbito académico, sino que también posee un enfoque práctico que puede ayudar a mejorar el desempeño, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y su toma de decisiones, ofreciendo una contribución significativa al estudio de la administración de las empresas en el contexto actual, siendo una obra relevante e innovadora, de gran utilidad tanto para académicos como para profesionales del área, fortaleciendo el conocimiento en la administración de empresas en un entorno de constantes cambios.

*Dra. Brenda Isabel Pérez Méndez*



*La gestión administrativa de las empresas,  
en busca del éxito en un entorno cambiante*

se terminó de editar en enero de 2025  
en los talleres gráficos de Ediciones de la Noche  
Madero #687, Zona Centro  
Guadalajara, Jalisco, México.

El tiraje consta de 1 ejemplar electrónico.

[www.edicionesdelanoche.com](http://www.edicionesdelanoche.com)



El presente libro es el resultado de la valiosa colaboración entre alumnos y maestro de la Maestría en Administración generación 2023-2024, perteneciente al Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, ofreciendo al lector 11 capítulos con un enfoque en temas contemporáneos relevantes como la sostenibilidad empresarial y el uso de nuevas tecnologías, por lo que es una obra pertinente y necesaria para los estudios actuales en administración y gestión empresarial, facilitando su comprensión para el público académico desde estudiantes de pregrado y posgrado, así como investigadores de las áreas económico-administrativas.



Scientia et Praxis

**AMIDI**  
Academia Mexicana  
de Investigación y Docencia  
en Innovación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

ISBN 978-607-69845-7-4



9 786076 984574

ISBN 978-607-263806-8



9 786072 638068



Zapopan, Jal. a 01 de Diciembre de 2024

## **Dictamen de Obra AMIDI.DO.20241201**

Los miembros del equipo editorial de la Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (**AMIDI**) **RENIECYT-SECIHTI 2200092**, ver:

<https://www.amidibiblioteca.amidi.mx/index.php/AB/about/editorialTeam>

se reunieron para atender la invitación a dictaminar el libro:

### ***Procesos tecnológicos e innovación: una mirada académica, ética y responsable***

Cuyos Coordinadores de la obra son:

**José Antonio Orizaga-Trejo**  
**Ma. Hivalia Cruz-Herrera**

Y autores del contenido, son:

**José Antonio Orizaga-Trejo**  
**Ma. Hivalia Cruz-Herrera**  
**Jesús Raúl Beltrán-Ramírez**  
**Jonathan Zoe Orizaga-Cruz**  
**Ma. Angelina Alarcón-Romero**  
**Víctor Manuel Larios-Rosillo**  
**Ricardo Madrigal-Maldonado**  
**María Alejandra Soto-Blanquel**

Prólogoista:

**Jetzabel Maritza Serna Olvera**

Dicho documento fue sometido al proceso de evaluación por pares doble ciego, de acuerdo a la política de la editorial, para su dictaminación de aceptación, ver:

<https://www.amidibiblioteca.amidi.mx/index.php/AB/procesodeevaluacionporparesen ciego>

Los miembros del equipo editorial se reúnen con el curador principal del repositorio digital para convocar:

1. Que el comité científico, de forma colegiada, revise los contenidos y proponga a los pares evaluadores que colaboran dentro del comité de redacción, tomando en



cuenta su especialidad, pertinencia, argumentos, enfoque de los capítulos al tema central del libro, entre otros.

2. Se invita a los pares evaluadores a participar, formalizando su colaboración.
3. Se envía así, el formato de evaluación para inicio del proceso de evaluación doble ciego a los evaluadores elegidos de la mencionada obra.
4. El comité científico recibe las evaluaciones de los pares evaluadores e informa a el/la (los/las) autor(es/as), los resultados a fin de que se atiendan las observaciones, el requerimiento de reducción de similitudes, y recomendaciones de mejora a la obra.
5. La obra evaluada, consta de:

**Prólogo, Introducción, 5 capítulos y referencias por capítulo así como semblanza de autores, siendo de aprox. 130 páginas**

6. El desglose de su contenido, describe a continuación

Contenido
Prólogo
Introducción
<b>Capítulo I.</b> El docente en la enseñanza reticular
<b>Capítulo II.</b> Acciones corresponsables en diseños y desarrollos tecnológicos innovadores.
<b>Capítulo III .</b> XAI en la predicción de reincidencia delictiva con efecto de reinserción social
<b>Capítulo IV.</b> ia integrada en la gestión organizativa con herramientas CAD y sistemas PDM
<b>Capítulo V.</b> Kidian, aplicación móvil para el diagnóstico nutricional en pediatría.
Semblanza de autores

7. Una vez emitidas las observaciones, el requerimiento de reducción de similitudes, y recomendaciones de mejora a la obra por los evaluadores y todas ellas resueltas por el/la (los/las) autor(es/as), el resultado resalta que el contenido del libro:
  - a. Reúne los elementos teóricos actualizados y prácticos desglosados en cada uno de sus capítulos.
  - b. Los capítulos contenidos en la obra, muestran claridad en el dominio del tema, congruencia con el título central del libro, y una estructura consistente
  - c. Se concluye finalmente, que la obra dictaminada, puede fungir como libro de texto principal o de apoyo tanto para estudiantes de licenciatura como de posgrados.



**AMIDI**  
Academia Mexicana  
de Investigación y Docencia  
en Innovación

8. Por lo que el resultado del dictamen de aceptación de la obra fue:

## **FAVORABLE PARA SU PUBLICACIÓN**

Sirva la presente para los fines que a los Interesados convengan.

Atentamente



Dr.(c) Rodrigo Mejía-Mancilla

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9573-1448>

Curador AMIDI.Biblioteca

AMIDI