



ABRIL 20 - 21 2023

**UNIENDO MENTES Y  
TRANSFORMANDO EL MUNDO CON  
LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
- AJ FRESNILLO 2023**

---

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL CONGRESO  
INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN ACADEMIA  
JOURNALS FRESNILLO 2023

**CONGRESO  
ACADEMIA JOURNALS  
FRESNILLO 2023**

ELIBRO CON ISBN ONLINE 979-8-89020-004-4

# Título del Libro Electrónico: *Uniendo Mentes y Transformando el Mundo con las Ciencias Administrativas - AJ Fresnillo 2023*

ISBN 979-8-89020-004-4 online\*

Este libro electrónico (e-book) contiene la colección de los trabajos de investigación presentados en el área de *ciencias administrativas* en el Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Fresnillo que fuera organizado los días 20 y 21 de abril de 2023 por Academia Journals en colaboración con el Patronato de Apoyo y Fomento para Zacatecas.

## POLÍTICA DE COPYRIGHT

Con el fin de maximizar el valor para los autores de sus publicaciones en AJ, se observan la políticas de copyright aquí descritas. Academia Journals protegerá los intereses de los autores y de las instituciones donde ellos laboran. Como requisito para publicar en AJ, todos los autores y la institución donde ellos laboran transfieren a AJ cualquier derecho de copyright que tengan en su artículo. El copyright se transmite cuando el artículo es aceptado para su publicación. La asignación de copyright es nula y terminada en caso de que el artículo no sea aceptado para publicación. Para corresponder a la transferencia de los derechos de autor, AJ cede a los autores y a las instituciones donde ellos laboran el permiso y derecho de hacer copias del artículo publicado y utilizarlo para fines académicos. El autor retiene siempre los derechos de patentes descritas en el artículo. Después de que el artículo haya sido aceptado para su publicación en AJ, y dado que el copyright ha sido ya transferido, cualquier cambio o revisión al material debe hacerse solamente con la autorización de AJ.

## CONSEJO ACADÉMICO

Dr. Rafael Moras (San Antonio, EEUU)  
MA Ani Alegre (Austin, EEUU)  
Dr. Ángel Esparza (Houston, EEUU)  
Lic. David Moras (San Antonio)  
MC Constantino Moras Sánchez (Orizaba, México)  
Dr. Eloy Mendoza Machain (Morelia, México)  
Dr. Pedro López Eiroá (CDMX, México)  
Dr. Víctor Mendoza (Puebla, México)  
Dr. Albino Rodríguez Díaz (Tepic, México)  
Vicerrector Dante Agatón (Morelia, México)

## DISEÑO Y PUBLICIDAD

[contacto@academiajournals.com](mailto:contacto@academiajournals.com)

## COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

[contacto@academiajournals.com](mailto:contacto@academiajournals.com)  
+1 (210) 415-3353  
3760 E. Evans  
San Antonio TX 78259 USA  
[www.academiajournals.com](http://www.academiajournals.com)

\*El ISBN fue asignado a este libro por la Agencia de ISBN en Estados Unidos. Los números de copyright tienen validez mundial. Para comprobar la validez de un ISBN, favor de visitar la página [bookwire.com](http://bookwire.com).



Paper	Título	Autores	Primer Autor	Página
FRE053	Intención de Emprendimiento y su Relación con la Experiencia Laboral en Alumnos de Licenciatura en la Universidad del Valle de México Campus Tuxtla	Mtra. Rubí Aquino Borraz	Aquino Borraz	1
FRE128	Mejora Continua al Proceso de Enseñanza-Aprendizaje para Optimizar el Rendimiento Académico del Estudiante en las Instituciones Públicas de Educación Superior	Mtro. Cesar Guadalupe Casarrubias Sánchez Dr. Ramón Sebastian Acle Mena Dr. Elias Sosa Sánchez Dr. Vidal Armas Torres	Casarrubias Sánchez	7
FRE057	Gobierno Electrónico y los Servidores Públicos del Gobierno del Estado de Guanajuato	Alberto Chao González María Mercedes Chao González	Chao González	13
FRE054	Propuesta de Modelo Logístico Solidario, Dirigido a los Productores Paneleros del Municipio de Villeta	Est. Kelly Yohana Cruz Cardenas Est. Ana Valentina Nieto Manjarres	Cruz Cardenas	18
FRE005	Análisis Comparativo de Transparencia Gubernamental en los Municipios del Estado de Hidalgo en el 2021	Lic. Denis Durán Guerrero	Durán Guerrero	24
FRE136	Estandarización del Proceso Logístico de Exportación a Empresas Productoras y Comercializadoras de Café Especial del Municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar Colombia	Dr. Yimy Gordon Hernández Merly Yohanna Gutierrez Castillo Dolmary Torrenegra Peña MA. Juan Carlos Valdivieso Sanchez MA. Yair José Guzmán Brieva Amira Carolina Valera Charry	Gordon Hernández	29

Paper	Título	Autores	Primer Autor	Página
FRE102	Marketing Digital "Emprendimiento en Estudiantes de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Veracruzana"	Dra. Claudia María Hernández Rincón Dra. Susana Gallegos Cázares Dra. María Esther Carmona Guzmán Mtra. Iveth Irene Aguilar Aldama Mtra. Sol de los Ángeles Rodríguez Díaz	Hernández Rincón	35
FRE006	Emprendimiento Corporativo y su Relación con la Formalidad de la Inteligencia Comercial y la Utilidad Percibida en Microempresas Emprendedoras del Sur de Guanajuato	Dr. Jorge Armando López-Lemus Dra. Cecilia Ramos Estrada Dr. Edgar Rene Vázquez González Dr. Ramon Navarrete Reynoso Iván Manuel Parra Martínez	López-Lemus	40
FRE081	Uso de Comentarios en Documentos de Google como Medio de Autorización en Formatos de Control Interno	Rodolfo Meza Vidal	Meza Vidal	45
FRE041	Control Interno Aplicado a los Procesos Administrativos y su Impacto en el Talento Humano de la Empresa B&B Security de Portoviejo, Período 2016 – 2018	Lic. Shirley Elizabeth Pizarro-Anchundia Mg. Sc. Dra. Johanna Melissa Aguayo-Joza Dra. Gladys Varinia Salazar-Cobeña Ing. Jessikha Gabriela Moreno-Mejía	Pizarro-Anchundia	50
FRE078	Productos de Mayor Venta en Línea por Grupos de Mujeres Emprendedoras	M.I.I. Margarita Ponce y Loranca Calderón Dra. Heddi Serret Medina	Ponce y Loranca Calderón	55
FRE018	Difusión y Comercialización de Joyería Artesanal en el Mercado Canadiense	M.R.P.P.D. Yutzill Rodríguez Cuevas M.A.P. Juan Manuel Yáñez Hernández M.I.A. Leady Stephanie García M.G.E. Héctor Vidal Pérez Dr. José Alfredo Sánchez Priego	Rodríguez Cuevas	61

Paper	Título	Autores	Primer Autor	Página
FRE033	Análisis de la Responsabilidad Solidaria	Lic. Brian Iván Roque Castellanos Dra. María Pilar Acosta Márquez	Roque Castellanos	67
FRE021	Diseño de la Cadena de Suministro para una Ecommerce	Lic. Ana Jimena Rosales Núñez	Rosales Núñez	71
FRE055	Manifestaciones de la Industria 4.0 en la Dirección de Empresas Automotrices	MBA Armando Jafet Torres Figueroa	Torres Figueroa	75

# Intención de Emprendimiento y su Relación con la Experiencia Laboral en Alumnos de Licenciatura en la Universidad del Valle de México Campus Tuxtla

Mtra. Rubí Aquino Borraz<sup>1</sup>

**Resumen**— Esta investigación presenta el análisis de los datos recopilados durante el ciclo 2022-01 a estudiantes de licenciatura en la Universidad del Valle de México, campus Tuxtla, con la aplicación del instrumento desarrollado y validado en España (Rueda et al., 2015).

El objetivo del estudio es analizar la influencia de la experiencia laboral en la intención de emprender. Con el fin de incentivar a los estudiantes a participar en la incubadora de negocios y que hagan uso del CIIDETEC-UVM (Centro de Investigación Innovación y desarrollo tecnológico). Se realizó una investigación cualitativa de tipo descriptiva.

Por medio de una tabla de contingencias se analiza la relación existente entre las variables del análisis y se contrasta su dependencia por medio del análisis estadístico de  $\chi^2$  (chi-cuadrado). Se recopiló una muestra de 122 alumnos.

Los resultados obtenidos muestran evidencia sobre la fuerte intención emprendedora en los estudiantes UVM del campus Tuxtla.

**Palabras clave**—Emprendimiento, Experiencia laboral, Intención emprendedora, Modelo del Evento Emprendedor.

## Introducción

El emprendimiento es una habilidad que debe tener todo profesional en los diferentes campos de la ciencia y que las universidades han promovido en las últimas décadas (Castellanos et al., 2003), el emprendimiento es un proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades “empreendedoras” que conlleva empezar un nuevo proyecto, ofreciendo productos o servicios innovadores y/o alternativos al mercado (González et al., 2018).

De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019) para México, los datos muestran una realidad poco alentadora, una caída en la Tasa de Actividad Temprana Emprendedora con un 12.98% en comparación a los datos de 2017 que mostraban un 14.14%, además la tasa de intención emprendedora 16.30% se encuentra muy por debajo del promedio mundial 25.86 %. En ese sentido, las universidades están incorporando en sus planes de estudio la metodología que promueva esta habilidad e incentive en un alto grado su propensión (Lamas & Flores, 2022).

Este trabajo tiene como propósito coadyuvar en ese objetivo buscando los elementos que ayuden a incentivar el emprendimiento en los estudiantes de licenciatura del campus Tuxtla de la Universidad del Valle de México, para ello se aplicó una encuesta a 122 estudiantes buscando conocer de manera particular 2 situaciones: la primera es la experiencia laboral de los estudiantes y la segunda es conocer la intención emprendedora.

Para la investigación propuesta se consideró el modelo del evento emprendedor (Shapero & Sokol, 1982); considerando la influencia de su entorno social en los seres humanos y del ambiente educativo, se deduce que son capaces de emprender un negocio, por tanto, los estudiantes con una formación académica de nivel superior, con mucha más razón pueden tener mayor habilidad en el emprendimiento. Se trata pues, de conocer la probabilidad de que un estudiante con experiencia laboral tenga intención emprendedora. Para este estudio se retomó un instrumento desarrollado y validado en España (Rueda et al., 2015), encuesta que se aplicó a los estudiantes del campus Tuxtla del Nivel Licenciatura, de primero a tercer nivel. Los datos obtenidos fueron procesados utilizando la metodología estadística de prueba de independencia chi cuadrada de Pearson.

En el cuerpo del documento se plantean las teorías relacionadas con esta investigación, así como también aspectos relativos a la educación y a la experiencia laboral en estudiantes de licenciatura. Se presenta un apartado donde se expresan los objetivos, las variables de estudio y la hipótesis de investigación, así mismo se plantea la contrastación y el análisis de los datos obtenidos en la encuesta, incluyendo en el cuerpo del documento las tablas de contingencia correspondientes. Finalmente se incluye un apartado con los resultados del estudio y el análisis respectivo con las conclusiones derivadas de este estudio.

## Marco Teórico

El concepto de emprendedor haciendo referencia a aquella persona con ideas y habilidad para poner en marcha un negocio fue utilizado por primera vez por Schumpeter (1912), desde ese momento el término y su significado ha evolucionado sin lograr un acuerdo entre los teóricos y se han sumado al acervo conceptos como

---

<sup>1</sup> Mtra. Rubí Aquino Borraz. Profesora de tiempo completo del área de negocios en la Universidad del Valle de México, Campus Tuxtla. [rubi.aquino@uvmnet.edu](mailto:rubi.aquino@uvmnet.edu) (autor corresponsal)

espíritu emprendedor. El espíritu emprendedor se entiende como una forma de pensar y actuar de un individuo o un grupo llena de propósito y compromiso en búsqueda de una oportunidad (Alemany et al., 2011).

El desarrollo del espíritu emprendedor ha sido de interés desde distintos enfoques uno de los más utilizados es el cognitivo, de acuerdo al cual todo lo que las personas realizan es influenciado por su proceso mental percepción, motivación y actitud, siendo así un proceso planificado (Krueger et al., 2000).

La investigación se fundamenta principalmente en la teoría del evento emprendedor (Shapero & Sokol, 1982), que entre otras situaciones plantea que los individuos despertarán su intención emprendedora en función de percepción de conveniencia y viabilidad generada en su entorno, así como de la incidencia que tienen las personas más cercanas y que una situación inesperada puede ser el detonante para llegar a la acción. De esta forma en el estudio en cuestión se incluyen adicionalmente planteamientos relacionados con esta teoría desde el modelo de la acción planificada planteado por otros estudiosos de la materia que se describen a continuación:

#### *Teoría De La Acción Planificada*

La teoría de la acción planificada de Ajzen (1991), la cual procura predecir la actitud de las personas, añade algo nuevo al modelo de control conductual percibido, basado en la percepción personal de lo fácil o difícil que es realizar una acción o emprendimiento en la vida, explica la conducta en dos vertientes:

Indirectamente: mediante la importancia que tiene la intención de las personas en llevar a cabo una acción o emprendimiento, ya que si resulta muy difícil ni siquiera se hará el intento de hacer esta acción.

Directamente: a la disposición y compromiso que se expresa al realizar una acción y el cómo influyen los recursos y capacidades que se tienen de realizar esta debida conducta o acción.

Ya que se hayan conformado estas actitudes, la teoría toca 3 aspectos: Primero, actitud hacia la conducta la cual se mide a través del compromiso, responsabilidad y la actitud que se tiene al enfrentar y llevar a cabo una acción o en este caso un emprendimiento. La norma subjetiva como segundo pilar del modelo se refiere al impacto e influencia que generan las opiniones y perspectivas de las personas que conforman el entorno del sujeto que llevara a cabo el emprendimiento y por último el control percibido sobre la conducta que se basa en el conocimiento sobre la facilidad o dificultad que se tiene al llevar a cabo la actividad, el conjunto de estos 3 aspectos mide la intención de una persona de llevar a cabo el emprendimiento.

#### *Modelo Del Evento Emprendedor.*

El modelo planteado por Shapero y Sokol (1982) plantea un proceso de 3 fases: una fase previa, una fase de deseo y por último una fase de acción.

En la fase previa el sujeto se ve expuesto a un cumulo de circunstancias, positivas o negativas que lo predisponen, es en esta fase en la que el contacto con la experiencia de trabajo pudiese llegar a ser de influencia y el desencadenante de la intención hacia el emprendimiento. La actitud de emprender representa la valoración personal, ya sea negativa o positiva que las personas sienten sobre el emprendimiento.

Asimismo, dentro de este modelo nos menciona dos aspectos relevantes la deseabilidad y viabilidad, y juntos determinarán comportamientos para que sean adoptados al proceso. Es en la segunda fase donde el deseo sumado a circunstancias personales, familiares, culturales, educativas que serán las responsables de transformar a la persona en un emprendedor en potencia.

En un tercer momento ese emprendedor potencial bajo circunstancias que propicien la viabilidad del emprendimiento se decidirá a crear la empresa. Para crear un negocio será necesario el deseo nacido después de un evento que rompe la estabilidad del individuo y este en busca de mejora selecciona lo que es en su percepción conveniente y viable.

Sumado a esto el deseo y viabilidad actúan en ambos sentidos, si la posibilidad de emprender se ve como algo inalcanzable el individuo puede no desear hacerlo o si emprendimiento es algo indeseable para la persona nunca lo llegaría a considerar. Al estudiar la relación de la intención de emprender y el autoempleo Shapero y Sokol (Shapero & Sokol, 1982) señalan que es necesaria la existencia de un factor que obligue al individuo a tomar la decisión de crea una empresa o trabajar para alguien más y señala que este cambio de actitud se debe a desplazamientos positivos o negativos.

#### *Educación En Emprendimiento.*

Estudios realizados sobre la educación empresarial encuentran resultados positivos y negativos; sin embargo, según el estudio de Shahid & Ahsen (2021) nos indican que este efecto es más notable la intención empresarial para los estudiantes con mayor necesidad de logro académico que para los que tienen una necesidad de logro académico bajo.

La educación en emprendimiento mejora en competencias emprendedoras y potencian habilidades prácticas, el entendimiento de las actitudes y los valores asociados al espíritu emprendedor. Lorz et al., (2011) señalan en su investigación el impacto de la educación en el emprendimiento arrojó que, de 41 artículos analizados, 33 encontraron un impacto positivo, 6 con resultados mixtos y 2 con resultados negativos confirmando así la fuerte incidencia de la educación empresarial en el emprendimiento.

En base a estos estudios, podemos coincidir que la influencia en la educación empresarial es de gran impacto, y es importante entonces conocer el perfil del estudiante hacia el emprendimiento para ayudarlo e incentivarlo durante su formación.

### Metodología

Es un estudio descriptivo de tipo transversal que analiza datos de dos variables, que se recopilaron en el primer ciclo de 2022 en la Universidad del Valle de México campus Tuxtla, sobre una muestra de estudiantes de primero a tercer grado de licenciatura, que corresponden a varias carreras. La población analizada comprende 195 estudiantes, de los cuales fueron encuestados 122 de ellos, de esta muestra se detectó 50% de hombres y 50% de mujeres lo cual favorece la equidad de género en las respuestas. Para la investigación se consideró como sustento estadístico el teorema del límite central que señala que en una población pequeña las muestras deben ser como mínimo de 30 elementos para que los resultados tengan un comportamiento normal.

El instrumento utilizado fue el cuestionario elaborado por Rueda et al., (2015) que consiste en 19 preguntas con opciones de respuesta tipo Likert de 7 puntos, y preguntas de control. Para su aplicación se generó un cuestionario electrónico que se entregó de manera aleatoria a los estudiantes, el proceso de aplicación se realizó en 30 días hábiles en el mes de mayo de 2022. Los cuestionarios fueron contestados de manera objetiva por los estudiantes debidamente identificados, clasificados por áreas de estudio, garantizando que cada estudiante contestara un sólo cuestionario y las respuestas fueron de manera personal, mostrando los estudiantes su libre participación en la aplicación de este instrumento, con plena conciencia de la utilización de los resultados de la investigación para fines didácticos.

Se definieron dos variables para el estudio: La experiencia laboral y la intención emprendedora, que sirvieron de base para la integración del instrumento, con los datos obtenidos del cuestionario se obtuvieron resultados que fueron tabulados y analizados utilizando tablas de contingencias y el método de chi cuadrado para conocer la correlación lineal para contrastar las hipótesis.

### Resultados

Para la realización de la prueba de las variables se consideró que la hipótesis alternativa (Ha) es la intención emprendedora es incentivada por la experiencia laboral y la hipótesis nula (Ho) es la intención emprendedora no es incentivada por la experiencia laboral.

Las variables de estudio intención emprendedora y experiencia laboral fueron contrastadas para conocer la existencia de relación entre ellas, considerando que las variables son dependientes, expresado en la hipótesis de trabajo y caso contrario si las variables son independientes como hipótesis nula, de esta manera al aplicar el método y mediante el procedimiento estadístico de chi cuadrado se obtuvieron los resultados siguientes:

<i>INTENCION EMPRENDEDORA</i>		<i>EXPERIENCIA LABORAL</i>		<i>TOTAL</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
<i>SI</i>	<b>RECuento</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>107</b>
	Frecuencia esperada	52.62	54.38	107.00
	Porcentaje de intención emprendedora	49.53%	50.47%	100.00%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	88%	87%	88%
	Experiencia laboral porcentaje del total	43%	44%	88%
<i>NO</i>	<b>RECuento</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
	Frecuencia esperada	7.38	7.62	15.00
	Porcentaje de intención emprendedora	47%	53%	100%



	Porcentaje dentro de experiencia laboral	12%	13%	12%
	Experiencia laboral porcentaje del total	6%	7%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>RECuento</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>122</b>
	Frecuencia esperada	60	62	122
	Porcentaje de intención emprendedora	48%	52%	100%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	100%	100%	100%
	porcentaje del total	49%	51%	100%

Tabla 1. Intención Emprendedora Contra Experiencia Laboral

En la primera contrastación con las variables intención emprendedora y experiencia laboral se puede observar que el porcentaje de intención emprendedora es muy similar sin importar si existe o no experiencia laboral, obteniéndose un parámetro de comparación  $p=0.835279$ , para efecto de la toma de decisiones se consideró un valor crítico de  $p=0.05$  o superior como valor de aceptación de la hipótesis nula ( $H_0$ ), si el valor obtenido es inferior al valor crítico de  $0.05$ , se aceptaría la hipótesis alternativa ( $H_a$ ).

En esta investigación que el valor obtenido es superior al valor crítico, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y en consecuencia se puede afirmar que no existe relación entre las variables analizadas, en todo caso su relación es muy pequeña por tal motivo se puede asegurar que son independientes.

<b>INTENCION EMPRENDEDORA</b>		<b>FAMILIA TIENE NEGOCIO</b>		<b>TOTAL</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>SI</b>	<b>RECuento</b>	<b>67</b>	<b>40</b>	<b>107</b>
	Frecuencia esperada	66.66	40.34	107.00
	Porcentaje de intención emprendedora	62.62%	37.38%	100.00%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	88%	87%	88%
	Experiencia laboral porcentaje del total	55%	33%	88%
<b>NO</b>	<b>RECuento</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>15</b>
	Frecuencia esperada	9.34	5.66	15.00
	Porcentaje de intención emprendedora	60%	40%	100%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	12%	13%	12%
	Experiencia laboral porcentaje del total	7%	5%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>RECuento</b>	<b>76</b>	<b>46</b>	<b>122</b>
	Frecuencia esperada	76	46	122
	Porcentaje de intención emprendedora	61%	39%	100%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	100%	100%	100%
	porcentaje del total	62%	38%	100%

Tabla 2. Intención Emprendedora Contra Negocio Familiar

Se analizó una variante de la experiencia laboral enfatizando en que la familia del estudiante tiene un negocio para ver cómo impacta en la intención emprendedora. En este caso los resultados son similares a la variable experiencia laboral, obteniéndose un valor de referencia de  $p=0.844734$ , lo que indica que las variables siguen siendo

independientes y la relación entre ambas es muy escasa, por lo que se concluye que esta variable de negocio no impacta de manera decisiva en la intención emprendedora

<b>INTENCION EMPRENDEDORA (ESFORZARSE EN SER EMPRESARIO)</b>		<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		<b>TOTAL</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>SI</b>	<b>RECuento</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>111</b>
	Frecuencia esperada	54.59	56.41	111.00
	Porcentaje de intención emprendedora	47.75%	52.25%	100.00%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	88%	94%	91%
	Experiencia laboral porcentaje del total	43%	48%	91%
<b>NO</b>	<b>RECuento</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
	Frecuencia esperada	5.41	5.59	11.00
	Porcentaje de intención emprendedora	64%	36%	100%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	12%	6%	9%
	Experiencia laboral porcentaje del total	6%	3%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>RECuento</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>122</b>
	Frecuencia esperada	60	62	122
	Porcentaje de intención emprendedora	56%	44%	100%
	Porcentaje dentro de experiencia laboral	100%	100%	100%
	porcentaje del total	49%	51%	100%

Tabla 3. Intención Emprendedora (esfuerzo) Contra Experiencia Laboral

Una de las variantes de la variable intención emprendedora es “esforzarse en ser empresario” se consideró importante analizar esta variante de la intención emprendedora para ver su incidencia y verificar si existe un cambio significativo en la relación con la variable de experiencia laboral, por tal razón se cuestionó al estudiantes en relación a si está a dispuesto a esforzarse, los resultados obtenidos en esta contrastación muestra que la probabilidad del evento  $p=0.314689$ , analizando este dato se aprecia que esta probabilidad es más baja que las anteriores de las 2 variables analizadas, pero aun así no existe dependencia entre estas variables.

Al comparar la intención emprendedora con la experiencia laboral, aun cuando la población comprende estudiantes de primero a tercer nivel el resultado es satisfactorio.

### Conclusiones

Esta investigación está orientada a conocer la intención emprendedora de los estudiantes de primero a tercer nivel de las diferentes licenciaturas del Campus Tuxtla de la Universidad del Valle de México, en relación con la experiencia laboral, es decir, conocer si la experiencia laboral influye en la actitud emprendedora del estudiante y en qué medida. Para este efecto se llevó a cabo una encuesta con una población de 195 estudiantes tomando una muestra de 122, utilizando la metodología estadística Chi cuadrada, para investigaciones cualitativas de tipo transversal.

Existe la intención de las autoridades educativas de la UVM de mejorar la calidad de la educación en los estudiantes, entre otras cosas se trabaja con diversos modelos educativos y una de las acciones centrales es como impulsar la actitud emprendedora, se realizan diversas tareas para ello, pero es importante conocer más a fondo las particularidades que conlleva el despertar la intención emprendedora del estudiante.

Se sabe que en la región sureste del país existen los mayores rezagos sociales entre los cuales destaca la educación y en general los índices de pobreza. (CONEVAL, 2020), como en todas las regiones del país existen diferencias sociales, si se eleva el nivel educativo disminuye el rezago social, disminuye la marginación y se eleva la

calidad de vida (López et al., 2021). En general las personas que tiene mayor preparación viven mejor, pero, como lograr obtener ese cambio en forma rápida y sistemática, una forma es a través del contacto con la actividad productiva, por tal razón se pretende conocer el impacto que tiene esta actividad de trabajo en el estudiante antes de terminar una carrera. De esa forma al explorar entre los participantes de este estudio se pudo conocer, como se muestra en los resultados, que tanto la experiencia laboral del propio estudiante, como la relación de éstos en negocios familiares no impacta de manera sustantiva en su interés por el emprender, sino que éste puede ser el producto de múltiples factores que tienen que ver con la influencia del entorno, con la edad, con la formación profesional de su familia, con el estatus social del estudiante, entre otros factores que pueden dar lugar a nuevos análisis y líneas de investigación.

### Recomendaciones

Con los datos obtenidos se aprecia que existe interés de parte de los estudiantes en el tema, sería importante realizar un estudio longitudinal con esta misma población en fechas posteriores, antes del egreso para conocer los cambios que puedan existir en sus respuestas sabiendo que tendrán una formación diferente y mayor experiencia, por lo tanto, su orientación hacia el emprendimiento sea diferente.

### Limitaciones

Es importante señalar que en la población de estudio no todos los estudiantes tienen la misma formación porque provienen de diversas carreras, como Negocios Internacionales, Ingenierías, Derecho, entre otras, motivo por el cual las respuestas son diversas al no ser una población homogénea, teniendo sólo en común la edad y el nivel educativo.

## Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi:[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Aleman, L., Álvarez, C., Planellas, M., & Urbano, D. (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Barcelona : Fundación Príncipe de Girona .
- Castellanos D., O., Chávez P., R., & Jiménez H., C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento\*. *Innovar*, 145-156.
- CONSEVAL. (2020). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Recuperado el 22 de Junio de 2022, de Índice de Rezago Social 2020: [https://www.conseval.org.mx/Medicion/Documents/IRS\\_2020/Nota\\_principales\\_resultados\\_IRS\\_2020.pdf](https://www.conseval.org.mx/Medicion/Documents/IRS_2020/Nota_principales_resultados_IRS_2020.pdf)
- GEM. (2019). *El Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado el 27 de Junio de 2022, de <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/mexico-2>
- González-García, G., Becerril Carbajal, M., & Fonseca Munguía, A. (2018). González-García, Guadalupe, Becerril Carbajal, María Luisa, & El engagement como factor de formación y desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 103-118.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 411-432.
- Laguía, A., Moriano, J., Molero, F., & Gámez, J. (2017). Validación del Cuestionario de Intención Emprendedora en una muestra de estudiantes universitarios de Colombia. *Universitas Psychologica*, 16.
- Lamas-Huerta, P.-A., & Flores-Zepeda, M. (2022). Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 103-118.
- López Torres, V. G., Sánchez Tovar, Y., Moreno Moreno, L., & Pérez Rivas, D. A. (2021). Determinantes de la intención emprendedora en estudiantes universitarios mexicanos. *Revista de ciencias sociales*, 127-146.
- Lorz, M., Müller, S., & Volery, T. (2011). Entrepreneurship Education : A Meta Analysis of Impact Studies and Applied Methodologies. 15. *Interdisziplinäre Jahreskonferenz zur Gründungsforschung (G-Forum) 2011*. St. Gallen/Zürich.
- Rueda, S., Moriano, J., & Liñán, F. (2015). Validating a theory of planned behavior questionnaire to measure entrepreneurial intentions. *Developing, shaping and growing entrepreneurship*, 60-78.
- Schumpeter, J. (1912). *Théorie de l'Evolution*. Paris: Dalloz.
- Shaid, M. S., & Ahsen, S. R. (2021). Linking entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: an interactive effect of social and personal factors. *International Journal of Learning and Change*, 14-33.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. En C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper, *Encyclopedia of entrepreneurship* (págs. 72-90). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

# Mejora Continua al Proceso de Enseñanza-Aprendizaje para Optimizar el Rendimiento Académico del Estudiante en las Instituciones Públicas de Educación Superior

Mtro. Cesar Guadalupe Casarrubias Sánchez<sup>1</sup>, Dr. Ramón Sebastián Acle Mena<sup>2</sup>,  
Dr. Elías Sosa Sánchez<sup>3</sup> y Dr. Vidal Armas Torres<sup>4</sup>

**Resumen**— Todo modelo académico implementado por las Instituciones Públicas de Educación Superior, tiene la finalidad de alcanzar la calidad educativa, capacidad académica y el desarrollo integral del estudiante, sin embargo, la contingencia derivada de la actual pandemia originada por el virus SARS-COV 2 COVID 19, ha generado un desfase entre los objetivos originales planteados por dichos modelos académicos y la aplicación correcta de los mismos, esto principalmente porque a pesar de dar un seguimiento adecuado al cumplimiento de sus objetivos, las situaciones externas como son: avance tecnológico, interdisciplinariedad y normatividad que debe regir en cada una de las actividades llevadas a cabo por el docente sobre: clases virtuales, híbridas o presenciales en la nueva normalidad, han provocado que se creen diferentes visiones respecto de las formas y técnicas que deben ser utilizadas para dar cumplimiento con los objetivos plasmados en cada modelo académico de educación superior.

**Palabras clave**— Modelo académico, Interdisciplinariedad, Normatividad, Avance tecnológico, Nueva normalidad.

## Introducción

La implementación de un modelo educativo en las IPES siempre resulta compleja dado que exige un trabajo organizado y capaz de enfrentar los retos y problemáticas que se presenten a lo largo de su puesta en marcha, mientras que para él docente; involucra una capacitación continua y el desarrollo de habilidades suficientes que generen los instrumentos educativos necesarios para llevar a cabo un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumnado.

En la actualidad, considerando las situación sanitaria provocada por el SARS COV 2 COVID 19, es importante buscar la unificación de criterios de percepción en los objetivos que persiguen los modelos académicos de las IPES, en general, cada Institución Pública de Educación Superior, posee gran diversidad de ventajas competitivas al hablar de las características que integran sus modelos educativos, sin embargo, al mismo tiempo tienen un común denominador el cual es el enseñar con humanismo, ciencia y tecnología.

Describir, analizar e interpretar cada uno de los ítems que integran los ejes transversales de cada IPES en el estado mexicano, así como medir el impacto que la pandemia ha tenido en cada uno de ellos, representaría un fin impráctico, sin embargo, si se describe, analiza e interpreta el común denominador de sus modelos académicos; los cuales son el humanismo, la ciencia y la tecnología, este objetivo se vuelve una tarea totalmente racional que puede dar resultados benéficos para abordar la problemática de la enseñanza actual y optimizar el rendimiento académico del estudiante en cada una de las Instituciones de Educación Superior.

Es por lo citado anteriormente que a lo largo de este trabajo se pretende desarrollar un análisis sintetizado, pero sobre todo crítico e innovador en cuanto a la generación de elementos y herramientas que complementen al proceso de enseñanza-aprendizaje en las Instituciones de Educación Superior; tomando como base fuentes secundarias de información relacionados con la mejora continua, rendimiento académico, proceso de enseñanza-aprendizaje, así como las características del humanismo, ciencia y tecnología aplicada en dos de los Modelos Académicos Universitarios de Universidades Públicas más importantes de México durante el periodo de pandemia otoño 2022-Primavera 2023.

<sup>1</sup> Mtro. Cesar Guadalupe Casarrubias Sánchez es Profesor de Contaduría en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. [cesar.casarrubiass@correo.buap.mx](mailto:cesar.casarrubiass@correo.buap.mx)

<sup>2</sup> Dr. Ramón Sebastián Acle Mena es Profesor de Mercadotecnia en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. [ramon.acle@correo.buap.mx](mailto:ramon.acle@correo.buap.mx)

<sup>3</sup> Dr. Elías Sosa Sánchez es Profesor de Estadística en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. [elias.sosasan@correo.buap.mx](mailto:elias.sosasan@correo.buap.mx)

<sup>4</sup> Dr. Vidal Armas Torres es Profesor de Administración en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. [vidal.armas@correo.buap.mx](mailto:vidal.armas@correo.buap.mx)

### **Rezago educativo en México durante el periodo prepandemia SAR COV 2 COVID 19.**

Es importante mencionar la situación educativa que tenía México durante el periodo de 1988 a 1994 en las IES (Instituciones de Educación Superior), para poder entender el proceso de enseñanza-aprendizaje planteado por los Modelos Educativos de Educación Superior de la BUAP y UNAM, dado que si recurrimos a la historia, se puede apreciar que durante la primera mitad del siglo XX, la educación universitaria no brindaba los resultados más óptimos, el rezago educativo, las conflictivas relaciones entre el gobierno federal y la universidad nacional, así como la carencia proveniente de una estructura económica sólida, fueron el detonante de la obstaculización en el desarrollo de las IPES, esta situación mejoraría no del todo hasta la segunda mitad del mismo siglo; periodo en el cual diversos mecanismos como son: reformas constitucionales, creación de leyes, políticas de financiamiento educativo, instrumentación de distintos modelos de gestión y la industrialización y urbanización, provocaron profundas transformaciones en la estructura productiva, económica y social del país que, entre otros efectos, propiciaron una mayor presión sobre los servicios educativos, de tal forma que en esta mitad del siglo XX, no solo aumentó la demanda de trabajadores manuales calificados, sino también la de profesionales y técnicos capaces de desenvolverse en las nuevas organizaciones que surgían al ritmo del proceso de modernización, por lo cual las universidades vieron un incremento en su demanda y en consecuencia esta situación traería cambios a la estructura organizacional de cada universidad pública y a los planes de trabajo de las mismas.

A partir de 1988 estos cambios que han sufrido las IPES han sido en pro del crecimiento y desarrollo económico del país, sin embargo, es imposible ocultar el retraso en materia educativa que generaron los años anteriores, bajo los elementos de generación, capacitación y adiestramiento de instrumentos de investigación educativa, desarrollo de técnicas, métodos, procedimientos y tecnologías de la información y comunicación que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje en México, que aunado a la actual contingencia SARS COV 2, COVID-19 que vive el país, ha mostrado el rezago que se tiene en dichos elementos, sin embargo, al mismo tiempo dicho rezago, representa una oportunidad de crecimiento exponencial en materia educativa, pues el acceso a nuevas tecnologías educativas gratuitas y de paga (algunas desarrolladas a nivel nacional y otras extranjeras), puede ser el empuje a una mejora continua de la calidad educativa en las clases presenciales que demanda la nueva normalidad que están viviendo las IPES en el periodo educativo presencial actual (Primavera 2023).

Lo anterior siempre y cuando se logre generar una cohesión entre los modelos educativos universitarios actuales (que por la actual contingencia tienen una desactualización justificada en materia de uso de tecnologías educativas), el proceso de enseñanza-aprendizaje utilizado hasta antes de marzo 2020 con el que contaban las IPES, y la suma de las tecnologías educativas regularizadas y estandarizadas nacionales y extranjeras; esta cohesión de elementos podría generar una mejora continua nunca antes vista durante los últimos 35 años en lo que respecta a la cátedra docente y el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumno, lo cual a su vez provocaría nuevas modificaciones y actualizaciones a los modelos educativos actuales de las IPES.

### **El Proceso de enseñanza-aprendizaje implementado por las IPES durante la contingencia sanitaria provocada por el SARS COV 2 COVID 19.**

El aprendizaje-enseñanza, es un proceso educativo para recrear y construir el conocimiento, poniendo en juego las habilidades y actitudes valorativas a través de la integración dialógica y el ejercicio constante del pensamiento complejo (analítico, no lineal, reflexivo-crítico y que incentive a la creatividad, favorecedor del constante autoaprendizaje). Se sustenta en las teorías y metodologías contemporáneas del aprendizaje, la pedagogía y la didáctica acordes con el modelo para integración social que la institución promueve (Modelo Educativo Buap, 2007).

Por su parte, el acto didáctico es la realización concreta del proceso de enseñanza aprendizaje, éste define la actuación del profesor para facilitar los aprendizajes de los estudiantes, para ello emplea estrategias de enseñanza mismas que deben concretarse con una serie de actividades de aprendizaje dirigida a los estudiantes y adaptadas a sus características, a los recursos disponibles y a los contenidos objeto de estudio, así también determinan el uso de determinados medios y metodologías en unos marcos organizativos concretos y a los alumnos se les provee sistemas de formación, orientación y motivación. El acto didáctico es totalmente comunicativo la comunicación es el elemento indispensable para que ocurra un intercambio de conocimientos y experiencias de los sujetos involucradas en el proceso de enseñanza aprendizaje, no existe tal proceso sin hablar de comunicación y viceversa, para enseñar se necesita la comunicación. (Modelo Educativo UNAM, 2020).

El aprendizaje-enseñanza, es un proceso educativo para recrear y construir el conocimiento, poniendo en juego las habilidades y actitudes valorativas a través de la integración dialógica y el ejercicio constante del pensamiento complejo (analítico, no lineal, reflexivo-crítico y que incentive a la creatividad, favorecedor del constante autoaprendizaje). Se sustenta en las teorías y metodologías contemporáneas del aprendizaje, la pedagogía y la didáctica acordes con el modelo para integración social que la institución promueve (Modelo Educativo Buap, 2007).

El Modelo Universitario Minerva, potencia las funciones sustantivas de la universidad como institución pública en docencia, investigación e integración social, enfatizando la necesidad de interrelacionarlas para permitir al/la estudiante un desarrollo integral, a través de la incorporación de todos los aspectos de integración e investigación que se contemplan a lo largo de su trayectoria académica, y no solamente por medios terminales como son, por ejemplo, el servicio social o el trabajo de tesis. Asimismo, propone intercomunicar los tres niveles educativos que la institución atiende: educación media superior, educación superior y posgrado con miras a propiciar el fortalecimiento de una identidad universitaria que permita, como comunidad, consolidar de acuerdo con sus apartados de su ideario institucional; El modelo educativo de la BUAP pretende la formación integral y pertinente del/la estudiante y, por lo tanto, se basa en un enfoque constructivista, con orientación sociocultural, que retoma y se enriquece con las principales aportaciones del humanismo crítico. (Modelo Educativo Buap, 2007).

El desarrollo integral consiste entonces en promover la autonomía del individuo, reconociendo su capacidad para autodirigir y organizar su aprendizaje, impulsando el pensamiento analítico, crítico y creativo, así como las actitudes y habilidades para una mejor calidad de vida. De acuerdo con esta concepción, la finalidad de la tarea educativa es facilitarle al estudiante la orientación que lo conduzca a la iniciación y mantenimiento de un proceso de integración de sus capacidades, aptitudes, actitudes, intereses y expectativas como persona. La universidad debe, por lo tanto, contribuir a la formación de ciudadanos que convivan en sociedades caracterizadas por la diversidad, orientándoles hacia la integración de sus diferencias para enfrentar la fragmentación y la segmentación que amenaza a muchas sociedades en la actualidad. (Modelo Educativo Buap, 2007).

Por lo anterior se determinan los principios educativos asociados con una concepción constructivista sociocultural y humanista del aprendizaje y la enseñanza que orientan el MUM:

- El ser humano es una totalidad que excede a la suma de sus partes. Para comprenderlo es necesario abordarlo en su totalidad, no fragmentado en una serie de procesos psicológicos.
- El ser humano tiene una tendencia natural hacia la autorrealización para poder trascender.
- El ser humano tiene una naturaleza relacional.
- Es consciente de sí mismo y de su existencia, decide, tiene libertad, es activo, intencional y constructor de su propia vida.
- El grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo, emocional, social y de la naturaleza de las estructuras de conocimiento.
- El punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos y experiencias previas que tiene el estudiante.
- El aprendizaje tiene un importante componente afectivo que juega un papel crucial en los factores de autoconocimiento, establecimiento de motivos y metas personales, disposición para aprender, atribuciones sobre el éxito y el fracaso, expectativas y representaciones mutuas.
- El aprendizaje requiere contextualización: los estudiantes deben trabajar con tareas auténticas y significativas culturalmente, a la vez que necesitan aprender a resolver problemas con sentido.
- El aprendizaje se facilita con apoyos que conduzcan a la construcción de puentes cognitivos entre lo nuevo y lo familiar, y con materiales de aprendizaje potencialmente significativos (Modelo Educativo Buap, 2007).

El aprendizaje institucionalizado fue interrumpido por el Covid-19 cuando las escuelas y universidades adoptaron medidas de distanciamiento físico. El 3 de marzo de 2020, la UNESCO informó que el cierre de las escuelas en trece países había interrumpido la educación de 290 millones de estudiantes en todo el mundo (Reimers y Marmolejo, 2021).

A fines de marzo de 2020, tres semanas después de que la OMS declarara el brote, el cierre de escuelas a nivel nacional había afectado a 1,581,173,934 estudiantes en todo el mundo. Todos los alumnos restantes, de un total de 1,712,374,616, se habían visto afectados por cierres de escuelas localizados. A fines de julio de 2020, sólo una pequeña cantidad de instituciones educativas habían reabierto. Poco después, la mayoría de las escuelas y universidades de todo el mundo suspendieron la instrucción presencial y muchas de ellas adoptaron modalidades alternativas, incluido el aprendizaje en línea y el uso de la radio, la televisión, las aplicaciones móviles y los materiales impresos. (Reimers y Marmolejo, 2021).

Actualmente y tomando en cuenta todas las regulaciones gubernamentales federales, estatales y municipales en México, así como las políticas internas creadas por las IPES, se asegura que éstas últimas han sabido adaptarse a la situación educativa que demanda la contingencia sanitaria, sin embargo al mismo tiempo, denota la necesidad de implementación de nuevas reglas de carácter general y políticas que conduzcan hacia un nuevo y totalmente reformado modelo educativo, el cual permita la interdisciplinariedad pero también la adaptación de nuevas habilidades digitales que puedan ser creadas por el propio docente y sirvan de apoyo para las demandas que solicitan los nuevos estudiantes del siglo XXI que integran una nueva normalidad.

### **Descripción del Método**

El método utilizado para validar el presente documento es de carácter deductivo, dado que se estarán utilizando fuentes secundarias de información sobre temas relacionados con la mejora continua, rendimiento académico, proceso de enseñanza-aprendizaje e instituciones públicas de educación superior, obtenidas de libros, revistas científicas, informes y sitios oficiales de internet.

La observación sistemática o directa, así como el análisis de documentos centrados en la fundamentación del proceso de enseñanza-aprendizaje por parte del alumno, serán técnicas de investigación utilizadas en el presente escrito, además de considerar la utilización de instrumentos electrónicos como son: laptop, software de videgrabación y uso de programas ofimáticos.

### **Comentarios Finales**

#### ***Resumen de resultados.***

Derivado de la contingencia SARS-COV2 COVID 19 a nivel mundial, que empezó en el año 2020 y que en pleno 2023, sus efectos en materia política, económica, educativa y social, aún persisten, México no es la excepción; específicamente, en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las IPES como la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la Universidad Nacional Autónoma de México, así como muchas otras universidades públicas del país; han sido afectadas en la actualización de sus modelos académicos, por lo cual, a lo largo del periodo en que se presenta la contingencia sanitaria, se han ido tomando decisiones en pro de la calidad educativa y que complementan de manera no oficial a sus modelos educativos, esto a su vez genera una base que permite que el proceso de enseñanza-aprendizaje no disminuya su calidad y eficiencia, sin embargo, la situación política de México en materia de Salud, imposibilita la generación de normas oficiales plasmadas en sus diversos reglamentos por parte de las universidades.

Lo citado anteriormente trae como consecuencia que las IPES se rijan por la última actualización realizada a sus modelos educativos, desfavoreciendo la aplicación correcta de las TIC que permitan promover el uso eficiente de las plataformas digitales educativas, sin embargo, en pleno otoño 2023, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Universidad Nacional Autónoma de México (IPES tomadas en cuenta durante el desarrollo de esta investigación por su calidad educativa y posición dentro del ranking de universidades en México), han tomado cartas en el asunto y han generado elementos y herramientas que contrarrestan de manera temporal el efecto del poco y/o nulo conocimiento del catedrático al utilizar dichas tecnologías con actividades como:

- 1) Implementación de Google Classroom como plataforma complementaria en el proceso de enseñanza-aprendizaje presencial en la nueva normalidad (Con capacitación inicial básica y continua al docente y alumnado BUAP).
- 2) Implementación de Microsoft Teams como plataforma complementaria en el proceso de enseñanza-aprendizaje presencial en la nueva normalidad (Con capacitación inicial básica y continua al docente y alumnado BUAP).
- 3) Implementación de plataforma blackboard como plataforma complementaria en el proceso de enseñanza-aprendizaje presencial en la nueva normalidad (Con capacitación inicial básica y continua al docente y alumnado BUAP).
- 4) Generación de un campus virtual por parte de la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED UNAM), en donde catedráticos y alumnos pueden acceder a plataformas de enseñanza-aprendizaje como: Zoom, Webex, Google Classroom y Moodle. (con capacitación básica y continua al docente y alumnado UNAM).
- 5) Utilización de bibliotecas digitales ( con capacitación básica y continua al docente y alumnado UNAM / BUAP).
- 6) Red universitaria de aprendizaje online (UNAM), en la que los estudiantes pueden acceder a recursos educativos no solo a nivel licenciatura sino también a recursos de bachillerato. ( con capacitación básica y continua al docente y alumnado UNAM).

#### ***Conclusiones y recomendaciones.***

Los modelos de educación a distancia implementados antes de la pandemia SARS-COV 2 COVID 19 por dos de las universidades públicas más importantes de México como lo es la Universidad Nacional Autónoma de México y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla CU, basaron su estructura en software informático aplicado a la

educación, dentro de los softwares más utilizados por dichos entes se encuentran, la Plataforma Blackboard y Moodle (Buap), plataforma digital Moodle (UNAM) , las cuales forman una base sólida respecto de cómo se utilizaban las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, muchas de las herramientas tecnológicas creadas durante el periodo de contingencia sanitaria, obligaron a las universidades antes mencionadas a adoptar nuevo software que permitiera al docente y al alumnado, cumplir con sus obligaciones de manera eficiente antes que eficaz, la mayoría del software antes mencionado estaría plasmado en plataformas tecnológicas como son: Zoom, Webex, Google Classroom y Microsoft Teams, que en algunos casos las universidades pusieron acceder a sus características premium.

Por lo anterior se puede apreciar que conforme la contingencia sanitaria avanzaba en el país, los softwares educativos de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje también evolucionaban, por tanto, la visión con la cual el catedrático imparte sesiones presenciales en la nueva normalidad (periodo pandemia otoño 2022- Primavera 2023), actualmente, es una visión totalmente distinta a la que se tenía en el año 2020, por lo cual, éste último debe coordinarse con las nuevas tecnologías reflejadas en software que puede utilizar para promover el proceso de enseñanza-aprendizaje, situación que genera en el docente actividades como:

- 1) Obtener conocimientos de computación a un nivel intermedio.
- 2) Poseer conocimientos de informática a un nivel intermedio.
- 3) Conocimiento de aplicaciones de software gratuito o de paga ya existentes en el mercado que promuevan la eficiencia, antes que la eficacia en la impartición de su programa educativo.
- 4) Generar conocimiento básico de programación orientada a objetos que permita al docente desarrollar software fundamental y esto a su vez genere las herramientas suficientes y adecuadas como para erradicar algunas técnicas tradicionales de enseñanza-aprendizaje utilizadas en el aula antes de la nueva normalidad.
- 5) Generar conocimiento básico de desarrollo de páginas web y administración de base de datos en la web 2.0 que permita al docente desarrollar sitios web de manera gratuita utilizando el máximo potencial de la internet y favorezca la fluidez en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado, a través de la puesta en marcha de materiales.
- 6) Obtención de conocimiento intermedio en la utilización y administración redes informáticas a través de las diversas nubes existentes en el mercado.

Como se puede apreciar, la propuesta de la presente investigación para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en las IPES, va dirigida a una capacitación interdisciplinar por parte de las universidades hacia el docente, que se convierta en una ventaja competitiva para el alumnado a través de la generación de herramientas informáticas y ofimáticas creadas por el propio catedrático, quien adapta sus conocimientos, materiales y forma de enseñanza a las nuevas tecnologías con las cuales el alumno está familiarizado en pleno año 2023 y que desbordará eficientemente en un óptimo proceso de aprendizaje.

### Referencias bibliográficas.

- BUAP. (2007) *Modelo Educativo Académico. Serie Modelo Universitario Minerva*, Libro 2. Puebla: BUAP.
- UNAM. (2020). *Modelo Educativo Universitario: Síntesis del modelo educativo*. México: UNAM.
- Pere Marques Graells. (2000). *Impacto de las TIC en el mundo educativo. Funciones y limitaciones de las TIC en la educación*. 15 de Julio 2022, de Departamento de pedagogía aplicada UAB Sitio web: [https://nanopdf.com/download/impacto-de-las-tic-en-el-mundo-educativo\\_pdf](https://nanopdf.com/download/impacto-de-las-tic-en-el-mundo-educativo_pdf)
- Reimers, F. y Marmolejo, F. (Eds.). (2022). *University and school collaborations during a pandemic*. Springer.

### Notas Biográficas

El **Mtro. Cesar Guadalupe Casarrubias Sánchez** es profesor en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, posee dos licenciaturas otorgadas por la BUAP, la primera en Administración de Empresas y la segunda en Contaduría Pública, tiene una Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas y ha sido galardonado por el municipio de Puebla con el Premio al Mérito Docente a nivel universidades.

El **Dr. Ramón Sebastián Acle Mena** es profesor en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, posee la Licenciatura en Administración de Empresas otorgada por la Universidad Cuahutemoc A.C, una Maestría en Mercadotecnia por el Instituto de Estudios Universitarios A.C. y un Doctorado en Administración Gerencial por el Instituto de Estudios Universitarios A.C.

El **Dr. Elías Sosa Sánchez** es profesor en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, posee la Licenciatura en Administración Pública otorgada por la BUAP, una Maestría en Comercio Exterior por parte del Colegio de Puebla A.C, y un Doctorado en Administración Gerencial por el Instituto de Estudios Universitarios A.C

El **Dr. Vidal Armas Torres** es profesor en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, posee la Licenciatura en Turismo en el Instituto de Estudios Avanzados de Oriente, cursó la especialidad en la Enseñanza del Idioma Inglés como Segunda Lengua por la Universidad Pedagógica Nacional, la maestría en Administración con formación en Organizaciones en la Universidad del Valle de Orizaba y realizó su doctorado en Dirección y Mercadotecnia en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.



### Apéndice

El presente trabajo se orienta a generar una propuesta de mejora continua al proceso de enseñanza-aprendizaje que actualmente llevan a cabo las IPES, tomando como base el humanismo, ciencia y tecnología aplicada en dos de los Modelos Académicos Universitarios de Universidades Públicas más importantes de México durante el periodo de pandemia otoño 2022 – otoño 2023, por lo tanto, este estudio busca responder las siguientes interrogantes:

1) ¿Que están haciendo actualmente las IPES para mitigar el desfase educativo de clases presenciales a virtuales, de clases virtuales a híbridas y de clases híbridas a clases presenciales bajo el esquema de la nueva normalidad provocada por el SARS-COV2?

2) ¿Cuáles son las acciones tomadas por las IPES que garantizan la eficiencia de las clases virtuales?

3) ¿Cuáles son las acciones tomadas por las IPES que garantizan la eficiencia de las clases híbridas?

4) ¿Cuáles son las acciones tomadas por las IPES que garantizan la eficiencia de las clases presenciales en la nueva normalidad?

5) ¿Que instrumentos, técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje se aplican actualmente para controlar la calidad de información que el docente transmite al educando?

6) ¿Que instrumentos, técnicas y métodos se aplican actualmente para evaluar el desempeño eficaz y eficiente del alumnado y el profesorado como medios de acreditación del buen saber y del buen enseñar?

# Gobierno Electrónico y los Servidores Públicos del Gobierno del Estado de Guanajuato

Chao González Alberto<sup>1</sup>, Chao González María Mercedes<sup>2</sup>.

**Resumen**— Las aplicaciones del gobierno electrónico están orientadas hacia el servicio al ciudadano para facilitarle trámites o bien ofrecerle respuestas rápidas, a través de ser atendido en la comodidad de su hogar y/o mediante su dispositivo electrónico. El modelo propuesto establece la posibilidad de hacer bidireccional las operaciones electrónicas entre el usuario-beneficiario y el empleado-trabajador, a efecto de apoyarse en la comunicación mediada por la tecnología para que, desde el trabajo a domicilio, el empleado del sector público pueda utilizar esquemas modernos de teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa. Además de que se podrán tener ahorros significativos en cuanto a infraestructura y servicios como luz, agua, entre otros.

**Palabras clave**— Gobierno electrónico, trabajo en casa y empleados públicos.

## Introducción

Para Molina Vázquez (2018), un gobierno electrónico se conforma por un conjunto de procesos y estructuras concebidas para ofrecer servicios del gobierno de forma electrónica. Esto es: hacer uso de Internet y de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para lograr una mejor administración gubernamental a través de la transparencia y del acceso público a la información, reforzando la relación entre el sector público y los ciudadanos. También conocido como e-gobierno, el gobierno electrónico buscará fomentar más la participación ciudadana en el proceso y en la gestión pública.

En el Estado de Guanajuato cada vez se cuenta con mayores servicios en línea, para que la ciudadanía realice determinados trámites. Por ejemplo, la descarga e impresión de un acta de nacimiento.

En la presente investigación se llevó a cabo un análisis textual y conceptual que arrojaron hallazgos que permitieron establecer una propuesta de trabajo para los Servidores Públicos de Gobierno del Estado de Guanajuato.

## Metodología

### *Procedimiento*

La presente investigación es de tipo cualitativa con enfoque exploratorio-descriptivo. Se aplicó como instrumento de valoración una entrevista semiestructurada, a una muestra representativa de 35 Servidores Públicos del Gobierno del Estado de Guanajuato.

Se utilizó el programa de Atlas TI®, V-7.5, cuyo software permite realizar un análisis cualitativo de los datos. De acuerdo a Jamaica (2014) el análisis de resultados se debe desarrollar en dos niveles: textual y conceptual.

En el nivel textual se identificaron los códigos abiertos que emergieron y también se especificó un significado particular para describir sus atributos. Por otra parte, en el análisis conceptual, se establecieron las dimensiones y las categorías que permitieron integrar los principales hallazgos encontrados

Como resultado del desglose informativo de datos, en el presente estudio que dio inicio con la identificación de 6 familias de conceptos, se formuló la guía de entrevistas empleada y del ejercicio desarrollado emergieron 14 diferentes categorías, mismas que posteriormente se agruparon en 6 dimensiones para generar un constructo teórico para dar soporte a todos los factores analizados.

## Análisis y Resultados

### *Análisis de textos*

Como resultado del análisis cualitativo de los textos, emergieron 85 códigos de 311 citaciones, los cuales fueron agrupados en 14 familias de categorías. La información para su análisis se presenta en las Tabla 1. Códigos Emergentes del Análisis Cualitativo.

<sup>1</sup> Alberto Chao González es, es Candidato a Doctor por la Universidad de Celaya (UDEC), México. [alberto\\_chao@hotmail.com](mailto:alberto_chao@hotmail.com)

<sup>2</sup> María Mercedes Chao González es Candidata a Doctora por la Universidad del Centro del Bajío (UNICEBA), México. [dra.chaogonzalez@gmail.com](mailto:dra.chaogonzalez@gmail.com) (autor corresponsal).

Emergidos	Códigos categorizados	Abrev.	Citaciones
(1)	Presupuesto y Planeación RRHH	Pr+Pl	19
(2)	Análisis y Descripción de Puestos	An+Ds	29
(3)	Remuneración y Beneficios	Rm+Bn	35
(4)	Igualdad de Oportunidades	IgOp	25
(5)	Reclutamiento, Selección y Promoción	Rc+Sl	22
(6)	Liderazgo y Seguimiento	Ld+Sg	17
(7)	Diseño de Indicadores	Di+Id	30
(8)	Capacitación y Desarrollo	Cp+Ds	23
(9)	Evaluación del Desempeño	EvDs	26
(10)	Sistema de Bienestar, Salud y Seguridad	Bn+Ss+Sg	18
(11)	Ahorro de Costos y Gastos	Ah+CyG	22
(12)	Reglas Institucionales [deberes+derechos]	RgIn	20
(13)	Relación con el Sindicato	RI Sn	13
(14)	Jubilación y Pensión	JbyPn	12
SUMATORIA			311

Tabla 1. Códigos Emergentes del Análisis Cualitativo

En la revisión de frecuencias se observa que en la categoría de Remuneración y Beneficios para los Servidores Públicos se obtuvo el puntaje más alto de menciones (35), lo que significa que un solo factor representa el 11%. Por otra parte, de las categorías menos citadas aparecen Jubilación y Pensión, así como Relación con el Sindicato (con 12 y 13 citaciones, respectivamente) que representan apenas un 8% entre ambas.

#### Análisis de códigos

Con base en los códigos categorizados se procedió a profundizar en las categorías emergentes para identificar las categorías resultantes de cada agrupación de familias. Estas categorías se pueden afirmar que surgieron de los datos o fueron identificadas por el investigador.

Códigos categorizados	Núm. citas	Total de citaciones	Dimensión identificada
(3) Remuneración y Beneficios	35	94	Personas
(4) Igualdad de Oportunidades	25		
(5) Reclutamiento, Selección y Capacitación	22		
(12) Jubilación y Pensión	12		
(1) Presupuesto y Planeación de RRHH	19	166	Procesos
(2) Análisis y Descripción de Puestos	29		
(6) Liderazgo y Seguimiento	17		
(7) Diseño de Indicadores	30		
(8) Capacitación y Desarrollo	23		
(9) Evaluación del Desempeño	26		
(12) Ahorro de Costos y Gastos	22		
(9) Sistema de Bienestar, Salud y Seguridad	18	51	Entorno
(10) Reglas Institucionales (derechos y deberes)	20		
(11) Relación con el Sindicato	13		
SUMATORIA	311	311	

Tabla 2. Códigos de las Categorías Emergentes del Análisis Conceptual

De los resultados encontrados, es de observarse que las categorías agrupadas bajo la dimensión de procesos aparecen citadas un total de 166 veces, lo cual representa un 53%, que implica más de la mitad de las citaciones contabilizadas; esto deja en claro el peso específico que representa la revisión de procesos para trabajar con un esquema de teletrabajo, así también refleja la importancia que deberá ser asignada en el momento de buscar una gestión eficaz y eficiente al implementar un sistema de trabajo de esta naturaleza.

Por otra parte, en la Tabla 3 se encuentran las tres categorías o códigos que se repitieron con mayor frecuencia en la totalidad de las entrevistas, así como la dimensión a la que fueron asignadas.

Dimensión	Categorías / Códigos	Frecuencia
Personas	Remuneración y Beneficios	35 citas
Procesos	Diseño de Indicadores	30 citas
Procesos	Análisis y Descripción de Puesto	29 citas

Tabla 3. Dimensiones y categorías emergentes de mayor frecuencia

De esta forma, es posible observar que de las categorías o códigos que emergieron con una mayor frecuencia, corresponde una de ellas a la dimensión de Personas y las otros dos a Procesos. Esto resalta la importancia de los procesos y de las personas, en concordancia con la opinión de los participantes.

#### *Análisis de conceptos*

Adicionalmente, a la determinación de la frecuencia de las citaciones para cada una de las categorías, se procedió a realizar el análisis de los conceptos.

Dimensión identificada	Breve descripción de sus atributos
Personas	Agrupar a los actores involucrados de acuerdo con su interés, incorpora solamente 4 categorías; las familias de las cuales se desagrega son: percepción, consideración y utilidad de la aplicación del esquema de teletrabajo o ciberempleo.
Procesos	Atañe a las actividades implícitas del trabajo desarrollado. Resultó ser la dimensión con mayor número de categorías (7), así también se conformó de varias familias de estudio, tales como: productividad, recursos, utilidad y pertinencia.
Entorno	Representa el ambiente laboral del empleado. Ciertamente se trata de una visión funcional y es la dimensión con menor número de categorías (3); las familias que se incorporaron son: beneficios, recursos y consideración

Tabla 4. Descripción de las Dimensiones Identificadas

Dicha información representa que al gobierno le serviría contar con mayores servicios digitales, por los ahorros considerables en tiempo y dinero. Por otra parte, al ciudadano le beneficiaría en su bolsillo el ahorro de dinero en transporte y en tiempo por las largas filas o tiempo de espera para llevar a cabo un trámite. Al contar con el servicio de trámites digitales, el usuario podría desde casa o en un ciber realizar el trámite e imprimir, o bien, desde un módulo o kiosco destinado a este tipo de servicios.

#### *Modelo de Gobierno Electrónico propuesto para el trabajo en casa*

Con base en la información recabada en los análisis de resultados textual y conceptual, se trabajó en la elaboración del siguiente modelo a manera de representación visual, ver la Figura 1.



Figura 1. Modelo de Gobierno Electrónico para operar con el trabajo en casa.

Para la elaboración del presente constructo teórico se consideró pertinente trabajar con una figura hexagonal a efecto de incorporar y atender tres aspectos coyunturales, que son:

- La Familia UTILIDAD se desglosa en 2 Categorías, sin embargo, en el análisis de la estrategia categorial se consideró que se integra a dos Dimensiones diferentes, es decir, Procesos y Personas, respectivamente.
- La Familia de RECURSOS se estructura en 2 Categorías, no obstante, en el análisis de estrategia categorial se decidió que forma parte de dos diferentes Dimensiones, que son: Procesos y Entorno.
- Finalmente, las familias de consideración se componen de 3 categorías muy distintas, empero durante el análisis de la estrategia categorial se pensó que corresponden a dos dimensiones que son Entorno y Personas. Para efectos prácticos se sugiere revisar el modelo teórico propuesto sobre gobierno electrónico para operar con el teletrabajo.

### Conclusiones

El trabajo en casa es una opción que brinda ventajas tanto para las empresas como para el trabajador de cualquier sector productivo, incluyendo a los Servidores Públicos del Gobierno del Estado de Guanajuato, esto se pudo constatar a partir de la pandemia de COVID-19.

Como evidencia empírica del trabajo de campo realizado a través de la comunicación informal, es posible afirmar que la eficiencia laboral puede mejorar hasta el 70% (entrega de trabajos por proyectos determinados o resultados inmediatos) así como en la reducción de los costos de operación para el Gobierno del Estado (es decir, en renta de inmuebles, electricidad, agua y mobiliario de las oficinas, de igual forma algunas prestaciones tales como vehículos, comidas, viáticos, de los empleados). Este valor favorable se compensaría con una pérdida de aproximadamente un 20% en la eficacia de los resultados, derivado esto de la adaptación al cambio organizacional y, sobre todo, de la pérdida del control en algunos tramos del servicio gubernamental, ya que un sistema de teletrabajo no es apropiado para todas las áreas, tampoco para todas las funciones y ciertamente no funciona para todas las personas.

Los limitantes que se pudieran presentar para el trabajo en casa en que todavía se carece de una cultura en dicha modalidad. Sin embargo, hoy en día las empresas que decidieron migrar de lleno a la virtualidad nos demuestran los

beneficios que trae a la organización en general. Por lo anterior, se considera que cualquier entidad de gobierno puede migrar gradualmente a la modalidad laboral de trabajo en casa.

### Referencias

Jamaica, M. Análisis de fortalezas y debilidades de la oferta y recursos turísticos de Celaya, desde la perspectiva de las autoridades locales y los empresarios del ramo: Un estudio cualitativo [Tesis doctoral]. 2014. Universidad de Celaya.  
Molina Vázquez, I.A. Un gobierno electrónico, ¿cómo y para qué? Interacción Digital UVEG. Tu espacio Virtual, 1(1). (abril-octubre, 2018).

### Apéndice

Cuestionario utilizado en la investigación

Datos Generales:

<b>Lugar y Fecha:</b>
<b>Género: (Masculino) Femenino)</b>
<b>Institución Gubernamental:</b>
<b>Departamento o Adscripción:</b>
<b>Posición Desempeñada:</b>
<b>Experiencia en el Puesto:</b>
<b>Autodescripción: (político), (empleado), (gestor), (suplente), (temporal), (otro), ¿cuál?</b>

Introducción

La presente entrevista tiene por objeto conocer ¿cuál es su punto de vista sobre la aplicación del teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa, a través de la Internet?, esto con el propósito de desarrollar las actividades administrativas que habitualmente desempeña en la oficina. Esta entrevista es confidencial, no tiene intereses políticos y tampoco ningún tipo de subvención pública, los resultados solo serán empleados con fines totalmente académicos.

Por favor lea de forma completa las 6 preguntas formuladas y si está de acuerdo en contestar las interrogantes, háganos saber si prefiere, que gravemos su voz o le gustaría más escribir su respuesta en el área correspondiente. Si necesita más espacio, puede utilizar el reverso de la hoja.

El tiempo estimado para la entrevista será menor o igual a 30 minutos. Agradecemos de antemano su participación. Las preguntas son:

- 1) ¿Está usted familiarizado con el concepto de teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa?; y ¿qué opinión tiene al respecto?
- 2) ¿Estima que las funciones que usted realiza, es posible desarrollarlas completamente, a través de un esquema de teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa?; ¿por qué?
- 3) ¿Qué necesitaría para que la institución en la que usted trabaja, se pueda operar con un esquema de teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa?; ¿para qué?
- 4) ¿Qué aplicaciones o qué utilidad encuentra sobre un esquema de teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa, para el desarrollo de sus actividades cotidianas?; ¿por qué?
- 5) ¿Cuáles serían las posibles aportaciones a la productividad laboral de sus funciones, trabajando bajo un esquema de teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa?; ¿por qué?
- 6) ¿Qué otras consideraciones son importantes para usted, al implementar en la institución en donde labora, un esquema de teletrabajo, ciberempleo o trabajo en casa?; ¿por qué?

# Propuesta de Modelo Logístico Solidario, Dirigido a los Productores Paneleros del Municipio de Villeta

Est. Kelly Yohana Cruz Cardenas<sup>1</sup>, Est. Ana Valentina Nieto Manjarres<sup>2</sup>

**Resumen**— El presente artículo de investigación, expone los resultados del estudio realizado en el municipio de Villeta Cundinamarca ubicado en Colombia, región donde el cultivo de caña de azúcar y producción de panela, es primordial para su economía, sin embargo, el alto costo de producción por falencias identificadas en el proceso de producción, transporte, mercadeo y distribución del producto, además de la fuerte intermediación en la comercialización de la panela, han generado crisis para el productor panelero, el presente estudio aplicó una investigación mixta, empleando las herramientas de recolección de datos: análisis documental y la aplicación de una encuesta a 27 familias del municipio, quienes fueron la muestra determinada por un muestreo aleatorio simple, evidenciando que el 100% de los encuestados son consumidores de la panela y sus derivados y apoyarían la compra directa al productor panelero de sus productos, generándole un mayor ingreso al mismo y bienestar social a la región, por tal motivo se plantea la generación de un modelo logístico solidario dirigido a los productores paneleros del municipio de Villeta, como solución a las falencias encontradas.

**Palabras clave**— Panela, comercialización, intermediación, campesino, modelo.

## Introducción

### ¿Qué es la panela?

En Colombia el cultivo de caña de azúcar, la producción de panela y los productos a base de la misma, son una de las agroindustrias rurales con mayor presencia en el país, la caña de azúcar es cultivada en las regiones del país con clima cálido, durante todo el año, este cultivo se introdujo al país a mediados del año 1538 por el conquistador español Pedro de Heredia a través de la ciudad de Cartagena, y se expandió por todo el territorio nacional, dejando a su paso cientos de trapiches paneleros, los cuales están conformados por rodillos que permiten pensar la caña de azúcar para conseguir la extracción de su jugo, y el acto de panificar, que es conocido como un endulzante natural, que se conoce como PANELA (Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia, 2014). La panela es azúcar sin refinar obtenido de la caña de azúcar, que se comercializa en trozos compactos de diferentes formas como la rectangular o redonda.

De igual forma, el consumo de panela a nivel mundial ha rodeado los 11,3 millones de toneladas al año, de las cuales están relativamente concentradas en 5 países que conforman el 90% de la producción de panela, siendo India quien ocupa el primer lugar con 66% de participación esto equivalente aproximadamente a 7,5 millones de toneladas anuales, seguido de este se encuentra Colombia con un 16% de participación semejante a 1,2 millones de toneladas al año, lo cual ha permitido que el sector panelero sea la segunda agroindustria con mayor importancia en el país por la cantidad de empleos y producción que genera (Ministerio de agricultura, 2019); pues en la mesa de los hogares colombianos se suele tener este producto, además de ser económico cuenta con muy buenos nutrientes lo cual ha permitido iniciar la exportación del mismo, aunque el 99% de la producción es destinada al mercado interno, a lo menos, ya un 1% se está enviando hacia otros países esto con la oportunidad de iniciar la expansión de nuevos mercados, entre los países aliados ya están EEUU con la exportación de 12.300 toneladas en 2020, seguido de España que se ha ido consolidando como un socio comercial potencia desde que iniciaron las ventas al exterior; todo ello logrado por la participación de más de 350.000 familias que generen 287.000 empleos, con lo cual ocupan el 12% de la población rural activa. (Agronegocios.co, 2021)

Así mismo, Colombia es un país que se encuentra rodeado de cultivos de caña de azúcar, pues se halla en 511 municipios de los 28 departamentos con los que cuenta, donde los de mayor influencia productiva de este subsector son Boyacá, Cundinamarca, y Santander, en los cuales se concentra aproximadamente el 50% del área cultivada, pues en su gran mayoría, la producción de panela se realiza de manera tradicional y artesanal como se muestra en la figura 1, pero ello no ha sido un impedimento para que la población acceda a la compra de este producto insignia pues según el expresidente de la Federación Nacional de Paneleros Carlos Fernando Mayorga dice que el consumo de la panela per cápita es de aproximadamente 19,5 kilos (Comisión Nacional Intersectorial de Vigilancia Panelera, 2019), lo cual deja ver un resultado positivo hacia el consumo de la panela y sus derivados;

<sup>1</sup>Kelly Yohana Cruz Cardenas Estudiante de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios de Villeta, Cundinamarca. [Kelly.cruz@uniminuto.edu.co](mailto:Kelly.cruz@uniminuto.edu.co)

<sup>2</sup>Ana Valentina Nieto Manjarres Estudiante de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios de Villeta, Cundinamarca. [Ana.nieto-m@uniminuto.edu.co](mailto:Ana.nieto-m@uniminuto.edu.co)

adicionalmente, es importante resaltar que el proceso de producción que el gremio panelero lleva suele tener bajos niveles de tecnificación, por lo que para su comercialización deben trasladar su producto hacia la plaza de la panela para luego ser vendida a intermediarios quienes son los encargados de trasladarla hacia plazas mayoristas, de ahí, otro factor para querer conocer la causa de esta situación pues se supondría que quien se encarga de producir debería obtener el reconocimiento económico.



Figura 1. Producción de panela de manera artesanal.

En cuanto al departamento de Cundinamarca, en un informe presentando por la gobernación del mismo, establecen que se encuentra en el tercer lugar de producción panelera con más de 212 mil toneladas de panela al año, lo cual hace referencia a un 13% a nivel Colombia, de las cuales en su gran mayoría, se encuentran distribuidas principalmente en la región del Gualivá de la cual hace parte el municipio de Villeta quien también actúa como capital de la misma (Gobernación de Cundinamarca, 2022), cabe resaltar que este municipio es conocido como “la ciudad más dulce de Colombia” por la gran variedad de dulces que se fabrican, cuenta con alrededor de 25.164 habitantes y tiene sus registros en cultivo de caña de azúcar y producción de panela desde 1773 (Federación Nacional de Paneleros, 2020); así mismo, el municipio se encuentra en el décimo lugar a nivel departamental a raíz de sus actividades relacionadas con la siembra de caña y producción de panela, ya que, el campesinado se dedica a producir panela en diferentes presentaciones reconociéndose por tener bajos niveles de tecnificación en los cultivos, aprovechamiento del jugo de la caña, y la baja utilización de diferentes componentes que alteran la calidad del producto, lo cual le permite al consumidor obtener un producto garantizado tanto en forma, color y presentación como se puede ver en la figura 2 (Ubaque, 2013).



Figura 2. Presentación de la panela producida en la vereda Chapaima, Villeta.

### **Problemática**

La presente investigación se centra en responder la pregunta ¿Cómo evitar la intermediación en la comercialización de la panela en el municipio de Villeta?, partiendo de lograr detectar cuales han sido los factores que han generado la crisis actual, que a su vez evidencia la baja utilidad percibida por los productores campesinos en la región, que ha imposibilitado la apertura de nuevos mercados, por lo cual se debe tener en cuenta lo que ha sucedido en décadas anteriores como:

A mediados del 2016 el campesinado empezó a sentir el inicio de una crisis económica puesto que los precios bajaron considerablemente, mientras que en otros tiempos un kilo de panela alcanzaba precios hasta de \$3.800 para este año se cotizaba en \$1.300, esto provocado porque hubo un excedente de alrededor de 200.000 toneladas de panela represada en el territorio, pues debido a diversos cambios climáticos la producción aumento y



por ende su precio disminuyo, lo cual repercutió directamente en el gremio panelero pues con los ingresos obtenidos no alcanzaba en muchas ocasiones si quiera para suplir los gastos de producción, en diferencia a los intermediarios quienes se encargan de definir precios y comercializar el producto (Periódico Universidad Nacional de Colombia, 2019); adicionalmente, las políticas y normatividad comunicadas por el gobierno han sido cada vez más rigurosas pues se establecieron leyes como: Resolución 16379 de 2003 por la cual se reglamenta el control metrológico y del contenido de producto en pre-empacados, resolución 5109 de 2005 por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado, entre otra normatividad que de cierta forma ha dejado alrededor de un 55% del campesinado productor perjudicado, ya que ellos comúnmente mantienen la tradicionalidad de la producción de panela, pues en un reporte emitido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos indican que un 10% se acogió a la reglamentación instaurada. (Nieves, 2019). Entonces, al juntar toda la información recolectada durante el estudio se espera llegar al punto central de la situación para que partir de ello se reconozca la problemática y los entes gubernamentales e instituciones representantes del gremio panelero opten por brindar alternativas que conlleven al campesino a un factor motivante de querer generar sus propios conocimiento en relación a aspectos como: producción, transporte, mercadeo y distribución de la panela y sus productos derivados, mediante el desarrollo de un modelo logístico solidario que les permita adquirir el valor real y justo de su producto.

### **Metodología**

La presente es una investigación que aplica una metodología mixta, con acción participativa, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple, que aplico herramientas de recolección de datos como la aplicación de una encuesta estructurada y el análisis documental

#### **Entrevista**

Se construyó una encuesta estructurada de cuatro preguntas, aplicada a 27 familias residentes del municipio de Villeta, las cuales representan el 1% de la población.

#### **Análisis documental**

Se realizó la revisión de literatura, analizando, seleccionando y ordenando: información, opiniones y estudios realizados a nivel nacional e internacional, dando a conocer aspectos relevantes sobre la historia, producción y problemática de la presente investigación.

### **Resultados**

A partir de la revisión y análisis documental, se evidencio como la panela es uno de los productos insignias en Colombia, posicionado fuertemente en el mercado nacional e internacional, pero, con el gran número de intermediarios participando en su comercialización, son ellos los que generan las mayores utilidades, ya que de cierta forma son quienes se acogen a la normatividad establecida para comercializar el producto formalmente, y el productor campesino por ignorancia, poco interés o desagrado de la reglamentación existente y quienes conservan métodos tradicionales y artesanales para producir la panela y sus productos derivados, no cuentan con el apoyo de instituciones que los capaciten, sobre el proceso logístico en relación a la producción y comercialización formal de sus productos y sean ellos quienes obtengan las mayores ganancias y no los intermediarios, y no se presente la actual descompensación económica del gremio, debido a los bajos precios en que son compradas sus producciones por los intermediarios. Además, asumen altos costos de transporte para llevar sus productos desde el trapiche donde se elaboran a las plazas de los municipios donde se comercializarán, sin garantías que los mismos lleguen en buenas condiciones, o los costos de bodegaje que son cobrados por el almacenamiento muchas veces inapropiado de sus productos. Figura 3, evidenciando el poco apoyo por parte de los municipios, como es el caso de Villeta que no cuentan con una bodega óptima para un sector económico que les genera importantes ingresos económicos.

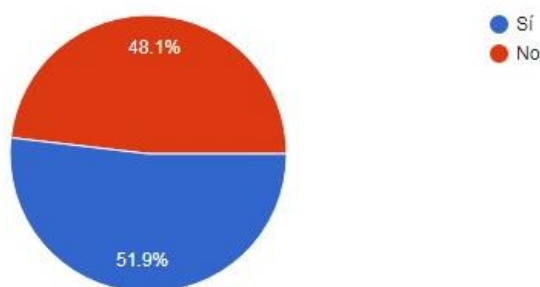


Figura 3. Transporte y bodega de panela.

La aplicación de la entrevista arrojó como resultado, que el 100% de las familias entrevistadas, son consumidoras de panela y que estarían dispuestas a apoyar con la compra de panela y sus derivados directamente al productor panelero, sin la participación de intermediarios que incrementan el costo del producto, apoyando al gremio panelero de la región, además de reflejar como resultado que no son los posibles consumidores el factor por el cual el gremio no ha decidido iniciar la comercialización individualmente; por ello se evidencia la necesidad de generar conocimientos a través de un modelo logístico dirigido al gremio panelero de la región, que les permita aprovechar las oportunidades que el mismo sector en que habitan les ofrece, todo con el fin de ir disminuyendo la participación de terceros en sus procesos y sean ellos quienes se apropien y ganen reconocimiento por su labor. Para validar la información veamos los resultados:

Se demuestra en el gráfico 1 de la pregunta ¿Cree usted que se paga un valor justo por la panela al campesino? que, del total de 27 familias residentes del municipio, el 51,9% estableció que, si se paga un valor justo por la panela, esto posiblemente relacionado a la falta de conocer el proceso y costo que tiene cada una de las materias primas utilizadas; mientras que un 48,1% dice que no, esto remitido muy seguramente a que ellos tienen familia o conocen lo que se requiere para sacar una producción de calidad y no cantidad.

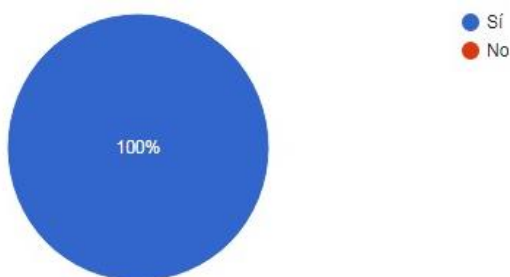
Gráfico 1. Valor justo de la panela



Fuente: elaboración propia

Se demuestra en el gráfico 2 de la pregunta ¿La panela hace parte de los elementos esenciales de su canasta familiar?, en un 100% de los encuestados aseguraron que es un producto que no puede faltar dentro del mercado que se realiza, pues hay que tener en cuenta que el municipio se caracteriza precisamente por la variedad de dulces que produce a partir de la caña de azúcar, lo que hace que la gente la adquiera constantemente para diversos usos ya sean remedios, comidas, entre otros, por lo que este aspecto da una viabilidad positiva al gremio panelero para ingresar al mercado directamente sin tener que recurrir a los intermediarios para su comercialización.

Gráfico 2. La panela como elemento esencial



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 3 de la pregunta ¿Está de acuerdo con que el campesino sea el mismo que comercialice su producto?, el 100% apoya que se tome esta decisión, pues su respuesta puede estar asociada a que donde se adquiere comúnmente la panela es en los supermercados, los cuales suelen aumentar en un 20% el valor de este producto, pero si fuese el gremio quien lo ofertara muy seguramente tendrá un valor justo y acorde a lo que se espera; o porque muchos de ellos posiblemente forman parte de una familia campesina dedicada a esta labor, y se conoce de todos los pro y contras que la producción de panela tiene hoy día.

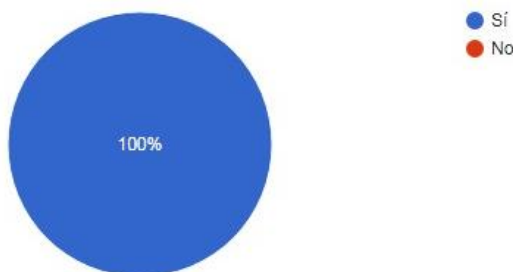
Gráfico 3. Campesino como comercializador



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4 de la pregunta ¿Le compraría la panela al campesino y no a los almacenes de cadena?, en un 100% dejaron notar el apoyo que le brindarían al gremio panelero, pues se cuenta con la ventaja de que el municipio es conocido como “la ciudad más dulce de Colombia” esto referido precisamente a la siembra de caña de azúcar y la producción de panela por lo que es un factor a aprovechar para que ellos salgan hacia la creación de un mercado fuerte y consolidado donde su producto y ellos adquieran el valor merecido.

Gráfico 4. Apoyo al gremio panelero



Fuente: elaboración propia

### Conclusiones

Los resultados de la presente investigación demuestran lo siguiente:

- La necesidad de generar conocimiento, en relación a los siguientes aspectos: producción, transporte, mercadeo y distribución de la panela y sus productos derivados.
- Desarrollar un modelo logístico solidario, dirigido al gremio panelero del municipio de Villeta; ya que con el estudio realizado se pudo notar que la problemática surge a causa de un faltante de información hacia el campesinado panelero, pues no hay nada en específico que les permita a ellos conocer e irse adaptando a las normatividades vigentes para poder producir y comercializar la panela y sus derivados sin tener que recurrir a los intermediarios.
- Se espera que con dicha investigación los entes gubernamentales se apropien de la situación e inicien a respaldar y apoyar a través de capacitaciones, fomento de asociaciones y ejecución de proyectos, que permitan tener una valorización de la panela justa y además que el reconocimiento sea directamente para el campesinado productor de panela.
- Aplicar el modelo logístico inicialmente a nivel del municipio de Villeta y si llegase a dar un buen resultado y mayor utilidad en el paso a paso, se podría implementar en otros municipios, en los que se desarrolle esta actividad, y a futuro implementarlo en todo el país.
- Es indispensable que se trabaje en pro de ayudar al gremio panelero, por sus aportes a nivel social, económico y cultural para el crecimiento y desarrollo del país.

### Recomendaciones

Llevar a un segundo momento la investigación, concentrándose en la elaboración e implementación del modelo logístico solidario, para lograr medir el impacto que tendría su aplicación dentro del gremio panelero del municipio. Además, de continuar la investigación mediante el semillero Unirse de la Corporación Universitaria

Minuto de Dios, para dejar un precedente, que reconozca la labor de los campesinos que se dedican a la producción de panela y sus derivados en Colombia.

### Limitaciones

No se cuentan con los recursos para la aplicación del modelo logístico solidario, pero se pueden gestionar con la gobernación del departamento y alcaldía municipal de Villeta.

El gremio panelero cuenta con una trayectoria y tradición para la producción de la panela y sus derivados, quien puede llegar a generar resistencia al momento de establecer el modelo logístico solidario, por lo cual también se debe trabajar, en evidenciar los aspectos positivos, que representará para el mejoramiento de su calidad de vida la puesta en marcha del modelo logístico solidario

### Referencias

- Agronegocios.co. (2021). "Colombia es el segundo mayor productor de panela a nivel mundial". Noticias Agronet. Consultado por internet el 12 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Colombia-es-el-segundo-mayor-productor-de-panela-a-nivel-mundial-con-16-del-mercado.aspx>
- Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia. (2014). "Fechas históricas de la agroindustria de la caña en Colombia". Cenicana. Consultado por internet el 13 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://www.cenicana.org/fechas-historicas-de-la-agroindustria-de-la-cana-en-colombia/>
- Comisión Nacional Intersectorial de Vigilancia Panelera. (2019). "Documento de cifras sectoriales de panela". Ministerio de Agricultura. Consultado por internet el 13 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Panela/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Federación Nacional de Paneleros. (2021). "Villeta incentiva el consumo de panela". FedePanela. Consultado por internet el 14 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://fedepanela.org.co/gremio/en-villeta-se-incentiva-consumo-de-panela-como-edulzante-a-partir-del-proyecto-de-acuerdo-no-06-de-2020/>
- Gobernación de Cundinamarca. (2022). "Avanza reactivación del sector panelero". Consultado por internet el 14 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/avanza+reactivacion+del+sector+panelero#:~:text=Si%20bien%20la%20regi%C3%B3n,ca%C3%B1a%20panelera%20en%20el%20departamento.>
- Ministerio de Agricultura. (2019). "Cadena Agroindustrial de la panela". MinAgricultura. Consultado por internet el 14 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Panela/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Nieves, J. M. (2019). "Análisis crisis económica del gremio panelero". Revista la Republica. Consultado por internet el 14 de diciembre. Dirección de internet: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-manuel-nieves-r-534481/la-crisis-panelera2855028#:~:text=Los%20paneleros%20culpan%20a%20las,y%20tecnificaci%C3%B3n%20de%20los%20trapiches.>
- Periódico Universidad Nacional de Colombia. (2019). "Los paneleros buscan pasar el trago amargo de la crisis". Unperiodico UNAL. Consultado el 14 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/los-paneleros-buscan-pasar-el-trago-amargo-de-la-crisis/>
- Ubaque, L. L. (2013). "Gestión en la producción panelera, municipio de Villeta, Cundinamarca". Pontificia Universidad Javeriana. Consultado por internet el 14 de diciembre del 2022. Dirección de internet: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12385/UbaqueGonzalezLuzLilia2013.pdf?sequence=1#:~:text=Los%20sistemas%20de%20producci%C3%B3n%20de,Kg.%20de%20panela%20por%20hora.>

### Apéndice

Instrumento de recolección de información - Encuesta

Cuestionario para familias de Villeta – Cundinamarca

Fecha:

No. de integrantes en la familia:

Dirección:

1. ¿Cree usted que se paga un valor justo por la panela al campesino?  
Sí \_\_\_ o No \_\_\_
2. ¿La panela hace parte de los elementos esenciales de su canasta familiar?  
Sí \_\_\_ o No \_\_\_
3. ¿Está de acuerdo con que el campesino sea el mismo que comercialice su producto?  
Sí \_\_\_ o No \_\_\_
4. ¿Le compraría la panela al campesino y no a los almacenes de cadena?  
Sí \_\_\_ o No \_\_\_

# Análisis Comparativo de Transparencia Gubernamental en los Municipios del Estado de Hidalgo en el 2021

Denis Durán Guerrero<sup>1</sup>

**Resumen**—El incumplimiento en materia de transparencia por parte de los sujetos obligados en el Estado de Hidalgo durante el 2021, emana de diferentes categorías de análisis las cuales se han logrado identificar con base a lo empírico. Una de ellas es la falta de interés por parte de los servidores públicos, al mismo tiempo la escasa cultura política, así como la falta de profesionalismo, posteriormente la ambigüedad organizacional, la asimetría de información y por ende el alto índice de corrupción que se vive en el aparato gubernamental, etc. Por lo siguiente se realiza una investigación cualitativa. Derivado de lo anterior se identifica la necesidad de crear un catálogo de tramites que aborde las funciones de cada institución determinando costos y requisitos a fin de insertar mejoras en la prestación de servicios públicos y por ende eliminar brechas administrativas.

**Palabras claves**—Transparencia, Gobierno, Corrupción, Instituciones, Participación.

## Introducción

Toda institución que perciba o ejerza recursos públicos por mandato constitucional, tiene la obligación de hacer saber el curso de los bienes, mediante el mecanismo de la plataforma nacional de transparencia, lo que permite consolidar la interacción entre gobernantes y gobernados, por lo anterior se identifica una serie de irregularidades en el sistema de transparencia a nivel estatal. Existen diferentes indicadores que tienen como función medir el grado de transparencia de los sujetos obligados mediante el establecimiento de una serie de lineamientos. De acuerdo a los datos del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en la Métrica de Gobierno Abierto (2019), a través del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), el estado de Hidalgo se encuentra en el lugar 16 de cumplimiento en materia de transparencia, por consiguiente, se identifica una problemática vigente. Cabe señalar que el objetivo del índice consiste en medir la transparencia y participación ciudadana en los gobiernos tanto a nivel federal, estatal y municipal. El presente artículo en el tema de Transparencia en el Estado de Hidalgo en el 2021, es una herramienta de apoyo para la ciudadanía en general que tenga el interés de adquirir información en transparencia, esto con la finalidad de fortalecer su participación en asuntos de índole público local, dicho documento es relevante, ya que aborda una problemática en la actualidad que consiste en el incumplimiento de las obligaciones como sujetos obligados, por estas razones se realiza una análisis a través de indicadores institucionales, para identificar cuáles de los 84 municipios de Hidalgo han sido amonestados por el Instituto de Transparencia del Estado de Hidalgo (ITAIH), en el periodo anteriormente señalado y a partir de ello realizar una interpretación de las causas. La corrupción es una variable importante en el incumplimiento del aparato gubernamental, debido a que existen diversos intereses personales que conllevan al enriquecimiento ilícito, por esta razón la importancia de publicar y actualizar la información, haciendo uso de las TICs en los portales web, en tiempo y forma con base a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Hidalgo (LTAIPEH).

El desarrollo y evolución del derecho de acceso a la información pública fortalece la participación ciudadana y por ende al tema de transparencia como un ejercicio de la gobernabilidad, surgiendo como respuesta a la insatisfacción de la población en la ausencia de información pública en el accionar del gobierno, por esta razón se busca una mejora continua e innovadora en las administraciones municipales, que permita recuperar la confianza hacia las instituciones políticas y erradicar con actos de corrupción, considerando que todo asunto público debe estar abierto al escrutinio social, por lo que se pretende mayor descentralización, donde los temas de interés general no solo se centren en alguna jerarquía, sino se turnen a las dependencias correspondientes que darán respuesta a la problemática de manera eficiente y eficaz. La falta de interés de los sujetos obligados ha ocasionado que los instrumentos de participación ciudadana no se implementen de manera correcta.

## Cuerpo principal

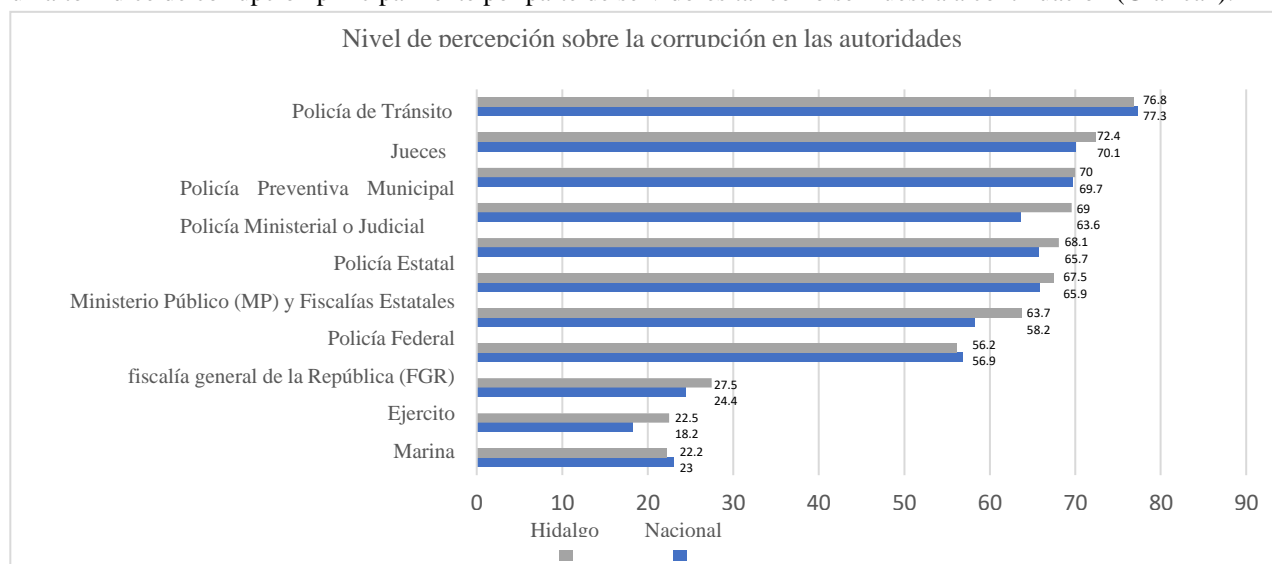
En el presente artículo se lleva a cabo una investigación cualitativa, utilizando herramientas participativas y estructuradas, partiendo de la revisión teórica que permite acceder e interpretar los resultados de indicadores institucionales, al mismo tiempo las verificaciones del 2021, posteriormente se realiza un análisis comparativo de los municipios del estado de Hidalgo, que han sido amonestados por incumplimiento a las obligaciones en materia de

---

<sup>1</sup> Denis Durán Guerrero es Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo. [duran.denis97@gmail.com](mailto:duran.denis97@gmail.com)

transparencia. Con base al objetivo del artículo, se utiliza el diseño no experimental que se aplica de manera descriptiva, para conocer a detalle las causales de dicho incumplimiento, de acuerdo a los resultados obtenidos. El artículo es de enfoque cualitativo, ya que este es el que se adapta a las características y desarrollo del tema abordado, al buscar comprender la realidad en una población determinada, en este caso en el estado de Hidalgo, y de esta manera se construye las hipótesis durante el desarrollo del contenido. Con base a lo anterior se hace uso de la técnica documental la cual permite la recolección de información a través del acceso a documentos donde se plasmaron los resultados de verificaciones e indicadores de transparencia, por ende, brindan las bases para llevar a cabo el análisis, estudio e interpretación de lo proyectado.

El tema de transparencia se fortalece de mecanismos como lo es la rendición de cuentas y acceso a la información pública para insertar mejoras en el sector gubernamental, de la misma manera emana de diferentes teorías, entre ellas se destaca la nueva gestión pública y posteriormente la de la organización. La transparencia desempeña un papel relevante en el sector público, debido a que permite el intercambio de información, lo que conlleva que la ciudadanía tenga la posibilidad de evaluar el desempeño gubernamental, así pues, es catalogada como una oportunidad de exponer públicamente el trabajo realizado por personas que laboran en la esfera pública, esto cuando el equipo de colaboración es responsable, honesto y asumen de manera correcta sus funciones encomendadas, lo que facilita la mejora en la obtención de objetivos. Es una realidad que al ser más público el poder, la transparencia se vuelve más efectiva, en caso contrario existe mayor corrupción, así como una debilidad estructural y organizacional gubernamental. Lo anterior evita el resguardo de información pública, debido a que en la realidad la mayoría de las dependencias no muestran en su totalidad los datos generados o administrados dentro del área, o implementan una serie de restricciones para evitar el acceso a archivos o expedientes que pongan en riesgo su integridad como servidor público, por consiguiente, la importancia de tener conocimiento de lo que se realiza o sucede en nuestro entorno y con base a eso cuestionar y evaluar el trabajo de las instituciones del estado, por esta razón la importancia del marco normativo el cual se integra por diferentes leyes, códigos, lineamientos, reglamentos y acuerdos en materia de transparencia con la finalidad de regular el comportamiento de los sujetos obligados, ya que al ser caso omiso de las obligaciones estos serán acreedores a sanciones o amonestaciones con base a lo establecido en dicha normatividad. Posteriormente el tema de rendición de cuentas en la actualidad ha tenido mayor protagonismo, derivado de la inconformidad ciudadana entorno a las conductas de los funcionarios públicos, es importante recordar que todo ente que tenga a su disposición recursos públicos es catalogado sujeto obligado, el cual tiene la obligación de dialogar, informar y dar respuesta a peticiones y necesidades sociales. Dicha teoría surge como un mecanismo ante la corrupción y a la falta de interacción entre gobierno y sociedad, sin embargo, actualmente continúa presente dicha problemática, por lo que se concluye que lo implementado no ha sido suficiente para erradicar desde la raíz con el problema, siendo este de gran magnitud. Lo anterior indica que no se busca poner fin al poder, sino controlarlo, debido a que se observa un alto índice de corrupción principalmente por parte de servidores tal como se muestra a continuación (Grafica1):



Grafica 1. Elaboración propia con información en Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2020.

Por lo anterior se concluye que, durante el 2020 en el estado de Hidalgo, es el sector de policía de tránsito el

cual está constituido por mayor índice de personas corruptas, seguidamente áreas de jueces, policía preventiva municipal solo por mencionar algunas en las cuales se comete número de actos ilícitos. A consecuencia de lo anterior expuesto se explica e interpreta el porqué del aumento de corrupción en las gestiones públicas, considerando el papel importante que desempeña el tema de seguridad dentro de la esfera pública, de ahí la necesidad de designar a personas responsables al mismo tiempo que tengan el perfil adecuado conforme a sus funciones, pero sobre todo que realmente demuestren el interés de desenvolverse honestamente en el área asignada, esto con el fin de pausar la corrupción, de nada sirve contar con manuales, códigos, leyes, reglamentos entre otros, si son las mismas autoridades quienes los omiten, por ende, la oposición en rendir cuentas como un mecanismo en el fortalecimiento de la transparencia. El rendir cuentas ya no es un acto de voluntariedad, sino es una obligación que se encuentra estipulada en diversas leyes, en vista de ello existen dos maneras de desarrollar dicho ejercicio, en primer lugar de forma horizontal brindando una igualdad entre los actores que ejecutan y los que exigen el ejercicio y en segundo lugar de índole vertical donde se ha conceptualizado la existencia de jerarquías, por añadidura es recomendable realizar una combinación para la prestación de servicios de mejor calidad a la sociedad, sin perder de vista que los responsables de ejecutar las acciones antes mencionadas es todo servidor público que reciba o ejecute recurso público. A continuación, es relevante mencionar que no se cuentan con los indicadores suficientes para realizar la medición, en consecuencia, son escasas las evidencias, lo que se concluye que la implementación de políticas públicas en materia de transparencia no ha obtenido una adecuada gestión y uso de la información pública.

Asimismo, el acceso a la información pública permite que todo ente ya sea físico o moral, sin excepción alguna tenga la posibilidad de solicitar o recibir información de cualquier tema que sea de su interés, siempre y cuando sean datos administrados o generados por dependencias gubernamentales que perciban algún tipo de recurso público, dicho proceso debe ser de manera eficiente y gratuito, al menos que alguna normatividad determine lo contrario, es importante hacer mención de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) la cual tiene por objetivo garantizar el acceso a la información, de esta manera fomentar la transparencia.

Dicho derecho se consolidó hasta el año 1948, comprendiendo un conjunto de libertades reconocidas en las declaraciones universales y regionales de los derechos humanos, sin embargo, se ha examinado no solo como una variable importante en el tema de transparencia, democracia participativa y buen gobierno, sino como un derecho humano fundamental en el desarrollo de la sociedad y gobierno (López, 2000). En México, el derecho a la información se constituyó a través del artículo 6º constitucional, el cual será garantizado por parte del estado, de esta manera con el paso del tiempo fue fortaleciéndose de diferentes elementos entre ellos de consultas ciudadanas al igual que de foros, a pesar de ello se ha enfrentado a grandes retos principalmente por el sector administrativo, debido a que existen dependencias que niegan o ponen restricciones a la consulta y difusión de datos públicos.

Lo anterior da origen a la opinión que es el resultado de analizar e interpretar la información adquirida con base en criterios individuales, lo que da pauta al estado de derecho, este como guía en la conducta de los individuos fortaleciendo las interacciones humanas mediante la libertad de expresión y pensamiento. Por consiguiente, se considera información pública todo aquella que se encuentra en manos o disposición de cualquier organismo, entidad o secretaria de la administración pública o ente que preste servicios o ejerza funciones a favor del bien común. Por lo tanto, existe el principio de máxima publicidad, entonces la tecnología desempeña un rol importante en el tema, siendo un conjunto de herramientas que brindan las bases para procesar, almacenar y dar a conocer la información con el fin de lograr una interacción con la sociedad.

Se restringe u omite información cuando esta involucra datos personales, por consiguiente, el comité de transparencia requiere llevar a cabo una sesión en la cual se acuerde de manera escrita el no proporcionar lo solicitado puesto que pone en riesgo la integridad de los entes aun siendo servidores públicos.

En síntesis, existen diversas maneras de ejercer el derecho de acceso a la información pública en primer lugar de forma presencial, en segundo lugar, por vía telefónica y por último a través de medios electrónicos tales como: correo electrónico, plataforma de transparencia, entre otros, esto con el objetivo de brindar facilidades a la sociedad en la obtención de lo solicitado.

Asimismo, son catalogados sujetos obligados aquellos que poseen el deber de informar respecto a la toma de decisiones y en cuanto a sus acciones frente a sus superiores, pero sobre todo ante la sociedad. De acuerdo a la LGTAIP (2015):

Las autoridades, entidades, órganos, organismos de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad de la Federación, las Entidades Federativas y los municipios son conceptualizados sujetos obligados. (p.1) Los cuales deben regir su funcionamiento con base a una serie de principios como lo es la legalidad, certeza, eficacia solo por mencionar algunos.

A continuación, la nueva gestión pública, surge como respuesta a la insatisfacción ciudadana en la prestación de servicios, siendo esta una teoría que permite explicar el comportamiento de las administraciones

públicas a nivel local, a fin de comprender porque la necesidad de realizar procesos de rendición de cuentas y transparencia gubernamental, por lo tanto, la nueva gestión pública auxilia a las diferentes administraciones en la identificación en sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, esto bajo el concepto de responsabilidad, al mismo tiempo que es un buen mecanismo para promover la participación de la comunidad en torno al quehacer del gobierno. En resumen, dicha teoría busca corregir las administraciones, por consiguiente, se requiere de autoridades que tenga las capacidades y habilidades para actuar en favor de la población, y por ello se necesita fortalecer el trabajo colaborativo mediante la comunicación de la esfera pública y social, es una realidad que a través de estas actividades el gobierno posee mayor conocimiento respecto a las demandas y carencias ciudadanas, así pues se obtiene una respuesta en tiempo y forma favoreciendo los intereses públicos.

Finalmente la teoría de las organizaciones permite conocer cómo se comportan, desempeñan y qué propósito tiene una administración pública, de igual manera comprender específicamente en este tema como es que las unidades de transparencia y acceso a la información a nivel municipal se han configurado para poder desempeñar sus funciones, estrategias, responsabilidades, objetivos, así como estudiar y analizar su organigrama y estructura organizacional e institucional del ITAIH y sus sedes en los municipios. Ahora bien, la tarea principal de las instancias gubernamentales es servir a la población, consecuentemente es obligación de las organizaciones el ser eficientes y de calidad, lo que permita proporcionar resultados asertivos y lograr los objetivos organizacionales dejando a un lado las diferencias individuales que pudiesen encontrarse dentro de la institución. En cualquier caso, la correcta integración de las organizaciones da pauta al control de actividades, así como la configuración para desempeñar las funciones, estrategias, responsabilidades y objetivos encomendados, por lo que es importante la interacción entre los diferentes niveles gubernamentales para una buena coordinación en el tratamiento de los diversos temas, de no ser así las dificultades incrementan y los resultados esperados no se obtienen identificando el porqué del incumplimiento.

### Comentarios Finales

La extensa tarea por la transparencia y la responsabilidad gubernamental en Hidalgo, surge de la necesidad de implementar los mecanismos de participación ciudadana al observar la ausencia de interacción entre gobierno y población, así como el aumento de actos ilícitos principalmente por servidores públicos "Corrupción", agregando la falta de interés de las autoridades en los temas relacionados con el rendir cuentas. El incumplimiento de transparencia en el estado de Hidalgo por parte de los municipios es una problemática que ha incrementado con el porvenir histórico, esto derivado de la fragmentación que se identifica en la participación ciudadana a causa de diferentes variables, por lo tanto, ha tomado mayor protagonismo en la agenda gubernamental y en la sociedad. El tema de transparencia trae consigo una serie de restricciones, motivo por el cual se requiere de tiempo y esfuerzos para lograr su pleno desarrollo con base a las necesidades y demandas, es importante mencionar el papel que desempeña la corrupción dentro del sector público, en definitiva, se necesita atención al respecto. Otro hallazgo consiste en que en el año 2021 fue alto el porcentaje de incumplimiento en materia de transparencia en Hidalgo, principalmente por parte de alcaldías municipales, por lo que se concluye que a pesar de los mecanismos que se tienen, aún existen rezagos que debilitan el cumplimiento por parte de los sujetos obligados, por ende es una problemática vigente, en la que es necesario trabajar en equipo y eliminar las conceptualizaciones peyorativas, a saber que la transparencia se ha considerado un problema adicional en toda dependencia gubernamental, ya que es una obligatoriedad el acceso a la información pública, de esta manera implica el realizar mayor porcentaje de tareas y por ende incrementa la utilidad de recursos humanos y financieros, cuando en realidad es una oportunidad de todo funcionario para dar a conocer las actividades que ha realizado a favor de la sociedad, esto sucede cuando dicha persona posee un alto grado de compromiso y responsabilidad. La poca empatía por parte de algunos funcionarios públicos, así como la falta de conocimiento de la sociedad en la consulta de información genera el aumento de las brechas en la interacción entre gobernados y autoridad, por ende, la transparencia se vuelve insuficiente ante la ciudadanía. Se requiere de cambios tanto institucionales, estructurales y políticos que fortalezcan las agencias ejecutivas y regulatorias, al mismo tiempo disminuir el problema de corrupción, fortaleciendo la cultura política, ya que las instituciones son el reflejo de las personas que colaboran dentro de la misma, sin embargo, es relevante considerar que en repetidas ocasiones las conceptualizaciones o evaluaciones son abstractas incluso subjetivas, por ende, la importancia de mediciones por personas expertas en el tema que tengan intereses neutrales.

### Referencias

Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) (2020).  
<https://www.epchidalgo.org/estadisticas-e-indicadores>

López, S, (2000). El Derecho a la Información como un Derecho Fundamental



Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2015)  
[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP_200521.pdf)

Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.  
<https://www.cide.edu/>

Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI).  
<https://home.inai.org.mx/>

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales para el Estado de Hidalgo (ITAIH)  
<http://www.itaih.org.mx/>

### **Apéndice**

¿Como es el cumplimiento de los municipios en el estado de Hidalgo en materia de transparencia a través de diversos indicadores institucionales en el año 2021?

¿Qué obligaciones deben cumplir los municipios en materia de transparencia de acuerdo a la legislación?

¿Cuáles municipios del estado de Hidalgo han incumplido con las obligaciones de transparencia en el 2021 de acuerdo a los indicadores institucionales?

¿Cuáles son las posibles causas del incumplimiento en materia de transparencia en los municipios del estado de Hidalgo durante el 2021?

# Estandarización del Proceso Logístico de Exportación a Empresas Productoras y Comercializadoras de Café Especial del Municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar

Dr. Yimy Gordon Hernández<sup>1</sup>, Merly Yohanna Gutiérrez Castillo<sup>2</sup>,  
Dolmary Torrenegra Peña<sup>3</sup>, MA. Juan Carlos Valdivieso Sánchez<sup>4</sup>, MA. Yair Guzmán Brieva<sup>5</sup>, Amira Carolina Valera Charry<sup>6</sup>

**Resumen**—En el municipio de Pueblo Bello, departamento del Cesar, zona norte de Colombia, los productores y distribuidores de café especial, realizan procesos de exportación, sin tener un claro conocimiento del mismo, e incluso el nivel de gastos en los que se incurren, infiriendo la necesidad de desarrollar y plantear estrategias para optimizar sus procesos logísticos de exportación. Se plantea como objetivo general Estandarizar el proceso logístico de exportación a empresas productoras y comercializadoras de café especial del municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar. Metodológicamente la investigación se va a realizar con el uso del enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y diseño no experimental. El proyecto está en desarrollo y se presenta un estudio bibliométrico presentando la co-ocurrencia de palabras claves del proyecto, las métricas de publicación y referenciación de artículos publicados en revistas indexadas en la base de datos de Scopus a nivel internacional.

**Palabras clave**—Cadena logística, Estandarización de procesos, Exportación de Café especial.

## Introducción

Actualmente en el municipio de Pueblo Bello, en el departamento del Cesar, los productores y distribuidores de café, realizan procesos de exportación de sus productos, sin tener un claro conocimiento del proceso, e incluso el nivel de gastos en los que se incurren en el mismo, de igual forma, los procesos que pueden realizar para optimizar gastos dentro del proceso logístico, lo están realizando a través de la cooperativa, es de vital relevancia que los productores y distribuidores conozcan una forma de optimizar sus procesos logísticos de exportación para que puedan de forma individual realizar sus procesos y potencializar sus actividades de exportación.

Para el desarrollo del presente estudio de investigación se plantea el siguiente interrogante que guiará el proceso a saber: ¿se podrá estandarizar el proceso logístico de exportación en las empresas productoras y comercializadoras de café especial del municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar? Para dar respuesta al interrogante de investigación se plantea como objetivo general Estandarizar del proceso logístico de exportación a empresas productoras y comercializadoras de café especial del municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar; llevado a cabo a partir del desarrollo de unos objetivos específicos, iniciando con la elaboración de un diagnóstico de los procesos logísticos de exportación aplicados por las empresas productoras y comercializadoras de café en el municipio de Pueblo Bello; seguido por el establecimiento del proceso logístico óptimo de exportación a la empresas productoras y comercializadoras de café especial; para finalizar con el diseño un manual de procesos logístico de exportación del café del municipio de Pueblo Bello bajo la normatividad vigente en Colombia.

Se presenta el desarrollo de un estudio bibliométrico, utilizando el gestor de contenidos Mendeley y los softwares de Vosviewer y Bibliometrix, para conocer la situación actual a nivel de artículos publicados en revistas indexadas de la co-ocurrencia de las palabras claves del proyecto en desarrollo.

## Metodología

### Enfoque tipo y diseño

La presente investigación se va a realizar el uso del enfoque cuantitativo por la naturaleza del mismo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental. Los resultados serán obtenidos a partir de datos cuantificables (numéricos)

<sup>1</sup> Yimy Gordon Hernández, Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia de empresas, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales e Ingeniero Mecánico. [yimygordon@unicesar.edu.co](mailto:yimygordon@unicesar.edu.co) (autor correspondiente)

<sup>2</sup> Merly Yohanna Gutiérrez Castillo. MA. Bussiness Admistration. Administración de empresas. [mjohannagutierrez@unicesar.edu.co](mailto:mjohannagutierrez@unicesar.edu.co)

<sup>3</sup> Dolmary Torrenegra Peña. Especialista en Cooperación Internacional y Gestión de proyectos para el desarrollo, Profesional en Relaciones Internacionales. [dtorrenegrp@unicesar.edu.co](mailto:dtorrenegrp@unicesar.edu.co)

<sup>4</sup> Juan Carlos Valdivieso Sánchez. MA. Educación y MA. en Administración de Organizaciones. Administrador de Comercio Internacional. [juanvaldivieso@unicesar.edu.co](mailto:juanvaldivieso@unicesar.edu.co)

<sup>5</sup> Yair Guzmán Brieva. MA. Administración de Empresas. Administrador de empresas. [yairguzman@unicesar.edu.co](mailto:yairguzman@unicesar.edu.co)

<sup>6</sup> Amira Carolina Valera Charry. MA. Protocolo Diplomático. Especialista en Estrategia de comunicación Política. Profesional en Ciencias Políticas. [acvalera@unicesar.edu.co](mailto:acvalera@unicesar.edu.co)

desde la información arrojada y mediante análisis estadísticos los cuales serán construidos a partir de entrevistas con los productores y comercializadores, en torno a las prácticas de exportación que se están llevando a cabo por la población seleccionada con miras a establecer el diagnóstico de mencionados pasos de exportación. Adicionalmente se procederá a establecer un proceso logístico óptimo que les permita a los productores y comercializadores del municipio de Pueblo Bello realizar de forma precisa este proceso, como también diseñar un manual del proceso logístico de exportación.

En esta primera etapa se desarrolla el análisis Bibliométrico, para justificar las futuras publicaciones y referencias del proyecto desarrollado.

### Población y muestra de la investigación

Para esta investigación, según Tamayo y Tamayo (2009), se define como población empresas productoras y comercializadoras de café especial del municipio de Pueblo Bello departamento del Cesar, que están organizados en dos asociaciones certificadas por la Federación Nacional de Cafeteros; ubicados en la zona urbana del municipio de Pueblo Bello. Se desarrollará un muestreo no probabilístico por conveniencia en las asociaciones de cafeteros existentes en este municipio, para el presente estudio se va a trabajar con una de las asociaciones conformada por 150 pequeños productores y comercializadores que facilitarán la participación para recabar la información necesaria para darle cumplimiento a lo propuesto en los objetivos de esta investigación.

### Objetivos a desarrollar

Objetivo específico 1: Diagnosticar los procesos logísticos de exportación aplicados por las empresas productoras y comercializadoras de café en el municipio de Pueblo Bello.

Objetivo específico 2: Establecer el proceso logístico óptimo de exportación a la empresas productoras y comercializadoras de café especial

Objetivo específico 3: Diseñar un manual de procesos logístico de exportación del café del municipio de Pueblo Bello bajo la normatividad vigente en Colombia.

## Resultados

### Análisis Bibliométrico

The screenshot shows the Scopus search results page. At the top, there is a search bar and navigation links. Below the search bar, there is a notification about a new version of the search results page. The main heading is '180 document results'. Below this, there is a search query: '(logistics AND supply AND chain AND management AND special AND coffee) AND PUBYEAR > 2020'. There are options to edit, save, and set alerts. The results are displayed in a table with columns for Document title, Authors, Year, Source, and Cited by. The first result is 'Applications of agricultural residue biochars to removal of' by Cho, S.-H., Lee, S., Kim, 2023, Science of the Total Environment, 822, 148514.

Imagen 1. Palabras claves para búsqueda de artículos en Scopus

Para la realización de análisis bibliométrico, se utilizaron los artículos indexados en la base de datos de Scopus, como se ve en la figura 1, palabras como: Logistics, Supply Chain, Management y Special Coffee, obteniendo una data de 180 documentos, publicados a partir del año 2020 hasta el 2023. El archivo (.Ris) exportado de la base de datos se lleva al software de análisis bibliométrico Vosviewer, para analizar la co-ocurrencia de palabras claves y poder obtener las diferentes redes (clúster) de relación de las diferentes publicaciones, el año de publicación de los artículos más consultados y las palabras claves de mayor relevancia en consultas de los artículos que hacen parte de la data descargada de Scopus.

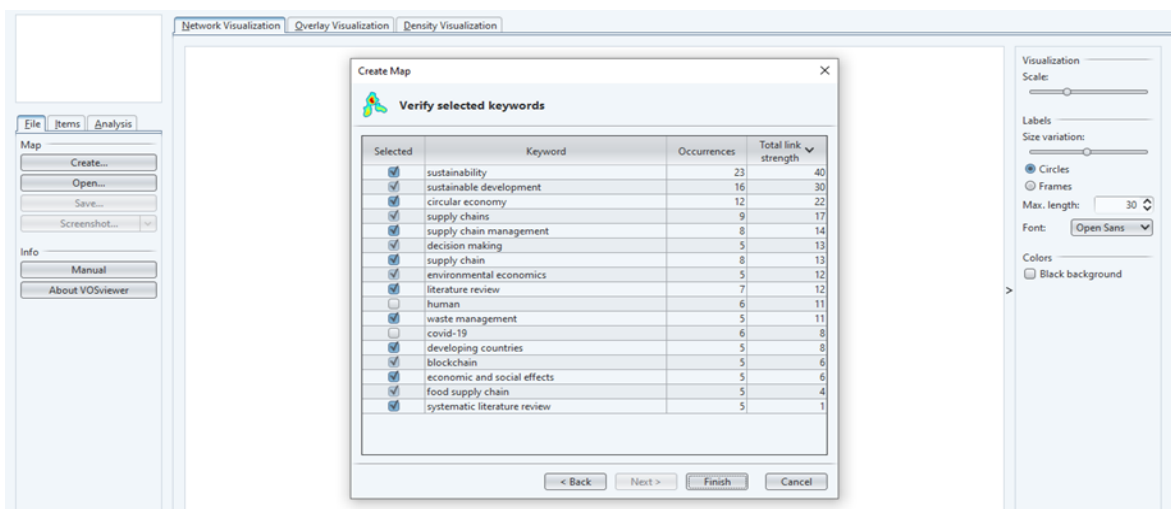


Imagen 2. Relación de palabras claves co-ocurrentes a través de Vosviewer

En la imagen 2, se muestra la relación de palabras claves trabajadas en los diferentes artículos exportados desde Scopus, mostrando las co-ocurrencias que se generan en esta publicaciones, señalando que la palabra clave que más se ha utilizado por los diferentes autores es (Sustainability) sostenibilidad, con 23 repeticiones, seguida de (Sustainable Development) desarrollo sostenible, con 16, (circular economy) economía circular 12 y (Supply Chain) cadena de suministro 9 y (Supply Chain management) gestión de la cadena de suministro con 8, confirmando que las palabras claves de proyecto hacen parte de la cantidad de artículos publicados en revistas científicas de alta calidad.

El primer resultado que muestra Vosviewer es la (Network Visualization) visualización de las redes de palabras co-ocurrentes:

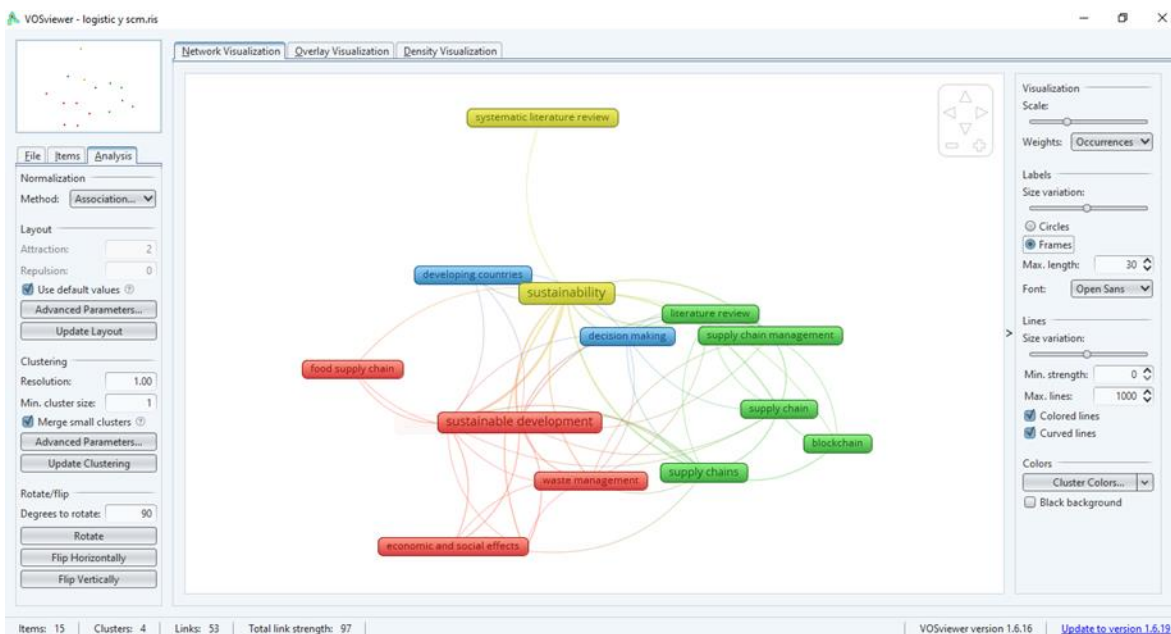


Imagen 3. Relación de redes de palabras claves co-ocurrentes

Los diferentes colores, en la imagen 3, muestran la cantidad de clusters generados por la co-ocurrencia de palabras claves, en este caso (4) cuatro. Las palabras claves utilizadas fueron 15, las redes de palabras claves fueron 53 y las relaciones de palabras en los diferentes artículos publicados fue de 97.

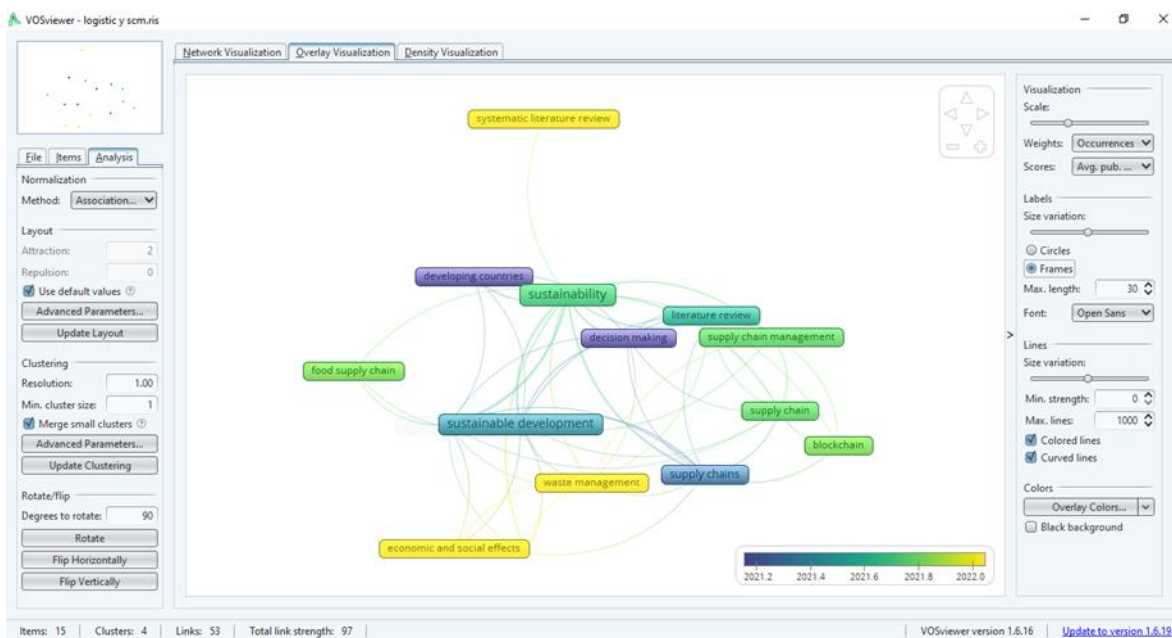


Imagen 4. Cobertura de periodos de publicación

Con respecto a la cobertura de los periodos de publicación de los artículos relacionados en la data exportada de la búsqueda en Scopus, (Overlay Visualization), aparecen palabras claves como (Supply Chain management) Gestión de la cadena de abastecimiento, (block Chain) y (food Supply Chain) cadena de suministro de alimentos, con publicaciones entre los años (2021-06) y (2021-08), y lo de periodo más actualizado aparecen (waste management) gestión de pérdidas y (economic and social effects) efectos en la sociedad y la economía, para el periodo de (2022-00).

Autor	Titulo	Resumen
(Li & Jaharuddin, 2021)	Influencias de los factores de fondo en la intención de compra de los consumidores en el mercado de alimentos orgánicos de China: evaluación del papel moderador del boca a boca.	El presente estudio tuvo como objetivo aclarar cómo los factores de fondo influyen en la intención de los consumidores de comprar alimentos orgánicos desde las perspectivas individual, social y de información.
(de Villiers et al., 2021)	Un nuevo papel para las empresas: promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas a través del internet de las cosas y la tecnología Blockchain	Se describe la oportunidad comercial para la provisión de tecnología de medición, vinculada al Internet de las cosas (IoT), que alimenta información en block Chain, proporcionando datos confiables y un incentivo para que otros contribuyan al progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.
(Münch et al., 2023)	El futuro papel de la logística inversa como herramienta para la sostenibilidad en las cadenas de suministro de alimentos: un estudio de escenario basado en Delphi.	El propósito fue la importancia de integrar la sustentabilidad en las actividades comerciales para que aumenten continuamente. Además de un enfoque establecido en la logística directa, existe una creciente conciencia de la logística inversa.

(Tuni et al., 2022)	Obstáculos para la comercialización de productos para pequeños agricultores en Malawi: un enfoque de modelado estructural interpretativo.	Este trabajo tuvo como objetivo identificar las barreras clave que enfrentan los pequeños agricultores de Malawi para comercializar sus productos e identificar sus causas fundamentales para priorizar las áreas de mejora para facilitar la participación en el mercado de los pequeños agricultores.
(Lee & Bateman, 2021)	La competitividad del café de comercio justo y orgánico versus convencional basado en datos de panel de consumidores.	Este documento analizó la competitividad de los cafés premium y regulares de Comercio Justo y Orgánico (FTO) en relación con el café convencional utilizando datos de panel de consumidores.
(Bhat, 2021)	Tendencias emergentes y desafíos de sostenibilidad en el sector agroalimentario mundial.	En este proyecto se analizan algunos de los desafíos de sostenibilidad que se encuentran actualmente y las soluciones/innovaciones prácticas coherentes que se ofrecen en el sector agroalimentario.
(Else et al., 2022)	Descubriendo argumentos de sostenibilidad del discurso de la cadena de suministro de productos lácteos.	Basado en una investigación empírica realizada en la cadena de suministro de productos lácteos del Reino Unido e implementando un análisis crítico del discurso, este documento tiene como objetivo comprender cómo las diferentes partes interesadas propagan o suprimen las historias sostenibles de la cadena de suministro.
(Ajagun et al., 2022)	El cacao se come la comida: expansión del cacao a las tierras de cultivo de alimentos en el distrito de Juabeso, Ghana.	Hay evidencia de que el cacao se está expandiendo a las tierras de cultivo de alimentos en los países productores de cacao en Ghana. Los hallazgos del estudio brindan información sobre la necesidad de involucrar a los agricultores, el gobierno y otros actores para abordar la búsqueda de los agricultores para maximizar los ingresos del cultivo de cacao a través de la de la tierra.
(Nugroho & Lakner, 2022)	Impacto de la globalización económica en la agricultura de los países en desarrollo: una revisión	Este documento tiene como objetivo determinar el impacto de Globalización Económica en la agricultura en los países en desarrollo, lo que ha influido en varios elementos de la agricultura en los países en desarrollo, incluidos i) producto, cadena de suministro, seguridad alimentaria, ii) comercio, iii) elemento económico, social, político y medio

		ambiente y iv) tecnología e investigación y desarrollo (I+D).
(Leitão et al., 2021)	Los costos de logística inversa para la reutilización de residuos de coco verde.	La Economía Circular (CE) propone afrontar nuevos retos, buscando eliminar los residuos a través del reciclaje, regenerando materiales que antes eran desechados. Así, para la reutilización de los residuos de coco verde, se realiza la trituración de la corteza para retirar el polvo y la fibra, que pueden ser utilizados como insumos en la fabricación de diversos productos industriales, agrícolas, artesanales e incluso en la generación de energía.

Tabla 1. Autores referenciados de base de datos Scopus que aportan al desarrollo del proyecto

En la tabla 1, se listan los autores más representativos filtrados de los artículos descargados de la base de datos de Scopus, mostrando el tema principal desarrollado y su relación con el desarrollo del tema, resaltando autores de países como Estados Unidos, África, y Reino Unido, demostrando que el tema desarrollado es de gran importancia para investigadores a nivel mundial.

### Conclusiones

La principal conclusión que hasta el momento se puede generar es la demostración de la importancia que tiene a nivel mundial de publicar artículos que involucren temas de productos orgánicos y de economía circular, como lo es el Café orgánico de la Sierra Nevada de Santa marta, en Colombia.

El análisis Bibliométrico realizado a través de Vosviewer y Bibliometrix, demuestra que las palabras claves (Logística, gestión de la cadena de distribución y desarrollo sostenible, entre otras, esta utilizada de manera co-ocurrente en los diferentes clusters generados, en este caso (4) cuatro. Las palabras claves utilizadas fueron 15, las redes de palabras claves fueron 53 y las relaciones de palabras en los diferentes artículos publicados fue de 97, además se muestra como desde el año 2020, hasta el 2022, aparecen artículos publicados referentes a las palabras claves relacionadas con este proyecto.

### Referencias

- Ajagun, E. O., Ashiagbor, G., Asante, W. A., Gyampoh, B. A., Obirikorang, K. A., & Acheampong, E. (2022). Cocoa eats the food: expansion of cocoa into food croplands in the Juabeso District, Ghana. *Food Security*, 14(2), 451–470. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01227-y>
- Bhat, R. (2021). Emerging trends and sustainability challenges in the global agri-food sector. In *Future Foods: Global Trends, Opportunities, and Sustainability Challenges* (pp. 1–21). <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91001-9.00041-4>
- de Villiers, C., Kuruppu, S., & Dissanayake, D. (2021). A (new) role for business – Promoting the United Nations’ Sustainable Development Goals through the internet-of-things and blockchain technology. *Journal of Business Research*, 131, 598–609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.066>
- Else, T., Choudhary, S., & Genovese, A. (2022). Uncovering sustainability storylines from dairy supply chain discourse. *Journal of Business Research*, 142, 858–874. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.023>
- Lee, Y., & Bateman, A. (2021). The competitiveness of fair trade and organic versus conventional coffee based on consumer panel data. *Ecological Economics*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106986>
- Leitão, F. O., Lacerda, M. S., Thomé, K. M., & Rodrigues, E. C. C. (2021). The reverse logistics costs for the reuse of green coconut residues. *Custos e Agronegocio*, 17(4), 156–187. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85124834269&partnerID=40&md5=9e8cde2b50e6ab2bfa80fe60e2053611>
- Li, S., & Jaharuddin, N. S. (2021). Influences of background factors on consumers’ purchase intention in China’s organic food market: Assessing moderating role of word-of-mouth (WOM). *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1876296>
- Münch, C., von der Gracht, H. A., & Hartmann, E. (2023). The future role of reverse logistics as a tool for sustainability in food supply chains: a Delphi-based scenario study. *Supply Chain Management*, 28(2), 262–283. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2021-0291>
- Nugroho, A. D., & Lakner, Z. (2022). Impact of economic globalisation on agriculture in developing countries: A review. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 68(5), 180–188. <https://doi.org/10.17221/401/2021-AGRICECON>
- Tuni, A., Rentizelas, A., & Chipula, G. (2022). Barriers to commercialise produce for smallholder farmers in Malawi: An interpretive structural modelling approach. *Journal of Rural Studies*, 93, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.05.003>

# Marketing Digital “Emprendimiento en Estudiantes de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Veracruzana”

Dra. Claudia María Hernández Rincón<sup>1</sup>, Dra. Susana Gallegos Cázares<sup>2</sup>,  
Dra. María Esther Carmona Guzmán<sup>3</sup>, Mtra. Iveth Irene Aguilar Aldama<sup>4</sup>, Mtra. Sol de los Ángeles Rodríguez Díaz<sup>5</sup>

**Resumen:** En la actualidad, la mercadotecnia es una disciplina de suma importancia ya que investiga a los mercados a través del diseño e implementación de diversas estrategias para lograr los objetivos establecidos. Es por ello que el propósito principal de esta investigación es conocer el resultado del impacto del marketing digital que las empresas han obtenido a través de la pandemia por COVID-19, ya que el marketing amplió su cobertura apoyándose de la tecnología y en línea para atraer nuevos negocios. La metodología utilizada es de tipo cualitativa, exploratoria y descriptiva; como resultado de la investigación podemos decir que el marketing digital en el emprendimiento es un importante factor para el desarrollo de las empresas, como conclusión, tenemos que a través de las estrategias de mercadotecnia digitales muchas empresas han salido adelante y continuado manteniéndose en pie durante la pandemia.

**Palabras Clave:** marketing digital, emprendimiento, estrategias.

## Introducción

La educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es uno de los factores clave para combatir y salir de la pobreza. Durante la última década se han conseguido avances al ampliar el acceso a la educación y las tasas de matriculación en las escuelas en todos los niveles. Además, más de la mitad de todos los niños y adolescentes de todo el mundo no están alcanzando los estándares mínimos de competencia en lectura y matemáticas.

En México de acuerdo con la Encuesta sobre el Impacto Económico generado por la COVID-19, en las Empresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 22), derivado de los efectos económicos que generó la pandemia por el virus de SARS-CoV-2, se destacó que en México el 59.6% de las empresas registradas realizó paros técnicos o cierres temporales, afectando al 93.4% de las microempresas, en actividades esenciales y no esenciales, al experimentar una disminución de los ingresos representando el 92% del total; así como la baja demanda de sus productos y por la escasez de insumos o de productos.

Los efectos inmediatos fueron: las reducciones de remuneraciones y/o prestaciones para evitar la reducción de personal; del total nacional de empresas sólo el 7.8% recibieron apoyos. Por parte del gobierno el 91.4% de las microempresas obtuvieron un apoyo, el 6.0% por parte de Cámaras y organizaciones empresariales y sociales; el resto fue por otra fuente. El 92.2% del total nacional no recibieron apoyos por no tener el conocimiento con el 37.7%, otras causas fueron: la solicitud era complicada de realizar, no se recibió el apoyo, no cumple con los requisitos o no le fue necesario solicitar apoyos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 22)

Es por ello la importancia de la realización de dicha investigación con la finalidad de conocer el impacto en la percepción del estudiante universitario para tomar la decisión de emprender aun después del efecto COVID-19.

## Metodología

Esta investigación presenta una metodología cualitativa, exploratoria y descriptiva, como variables de estudio el marketing digital y el emprendimiento, los sujetos de estudio son los estudiantes de nivel universitario del Programa Educativo de Contaduría del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana, a través de la técnica utilizada para la recolección de los datos, se generó un instrumento denominado (encuesta) creada y distribuida a través de la herramienta informática Google Forms (Formularios de Google), asimismo, fue compartida para su aplicación a través la plataforma institucional de la Universidad Veracruzana denominada “EMINUS”, dicho

---

<sup>1</sup> La Dra. Claudia María Hernández Rincón es Profesora de asignatura del Sistema de Enseñanza Abierta Región Veracruz de la Universidad Veracruzana. [claudiahernandez02@uv.mx](mailto:claudiahernandez02@uv.mx)

<sup>2</sup> La Dra. Susana Gallegos Cázares es Profesora de tiempo completo del Sistema de Enseñanza Abierta Región Veracruz de la Universidad Veracruzana. [sgallegos@uv.mx](mailto:sgallegos@uv.mx)

<sup>3</sup> La Dra. María Esther Carmona Guzmán es Profesora de tiempo completo del Sistema de Enseñanza Abierta Región Veracruz de la Universidad Veracruzana. [marcarmona@uv.mx](mailto:marcarmona@uv.mx)

<sup>4</sup> La Mtra. Iveth Irene Aguilar Aldama es Profesora de asignatura del Sistema de Enseñanza Abierta Región Xalapa de la Universidad Veracruzana. [iveaguilar@uv.mx](mailto:iveaguilar@uv.mx)

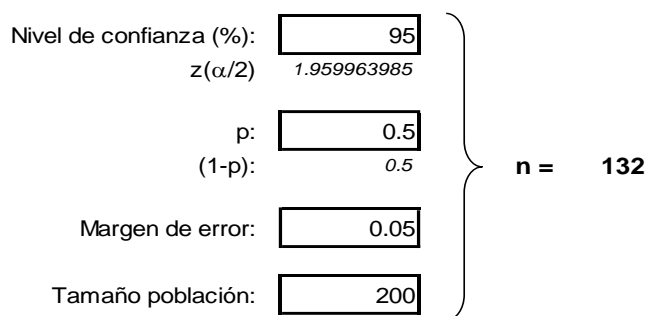
<sup>5</sup> La Mtra. Sol de los Ángeles Rodríguez Díaz es Profesora de asignatura de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana. [solrodriguez@uv.mx](mailto:solrodriguez@uv.mx)



instrumento consta de 5 preguntas dirigidas a su percepción y conocimientos elementales que han obtenido en el aula de su facultad.

De acuerdo al análisis realizado, de un universo de 200 estudiantes la muestra representativa es de 132 y contestaron la encuesta 122 de ellos, es decir que faltó un porcentaje menor del tamaño de la muestra, sin embargo, encuadra y es aceptable en los rangos para efectos del nivel de confianza de los resultados obtenidos de dicho estudio. Siendo la muestra una porción representativa de la población, se utilizó la siguiente fórmula para universos finitos señalada por (Aguilar Barojas, 2006).

### Cálculo del tamaño de muestra



*Introducir sólo los valores de los recuadros  
Nivel de confianza en %  
p y Margen de error son proporciones (tanto por uno)*

**Figura 1** Cálculo de la muestra

### Marketing Digital y Emprendimiento

Para Membiola y Pedreira (Pedreira & Membiola, 2019) el marketing digital “es el conjunto de herramientas y estrategias digitales que ayudan a solucionar una necesidad de mercado generando beneficio; según Barzola, Jara y Aviles (Aviles & Barzola, 2019)“El comercio electrónico es la compra-venta de productos o servicios a través de Internet y redes informáticas. Adicionalmente, conlleva tareas como el marketing, contenidos e información en la red. Todo ello supone una revolución en la manera en la que las empresas se comunican y desarrollan su actividad comercial. La importancia de este método es la accesibilidad que los clientes de una empresa pueden tener a los productos o servicios que ofrece la empresa, desde cualquier lugar y en cualquier momento”

Solé y Campo (Solé & Campo, 2020) afirman “ser digital es más que ser una empresa en internet. Es aprovechar los medios digitales. El marketing digital hace referencia a la producción de productos o marcas a través de una o más formas de medios digitales y electrónicos”, mientras que (Núñez & Miranda, 2020) señalan que “el marketing digital se puede identificar como un aliado integral del marketing tradicional cuando las estrategias e iniciativas de ambas disciplinas en la empresa tienen un solo fin u objetivo.”

Cabe destacar que para (Carrasco, 2020) “en cada uno de los dispositivos móviles se tienen configuradas varias características que encajan con la personalidad de cada individuo, desde el historial de búsqueda hasta las personas y páginas que se siguen en Facebook, Twitter o Instagram otorgan información valiosa sobre los distintos individuos, como consumidores, a las empresas que desean vender sus productos. Toda aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales se conoce como Marketing Digital y suena bastante lógico pensar que la mejor forma de captar consumidores es de forma online porque casi toda la población se encuentra conectada.”

El Marketing Digital ha jugado un papel predominante en las actividades comerciales de grandes empresas a nivel mundial, pues la mayor parte de éstas aplican estrategias digitales con la finalidad de mejorar la rentabilidad, competitividad y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales mediante el uso de diferentes redes sociales, dichas estrategias de mercadeo se han convertido en un instrumento fundamental para mantener clientes fidelizados, informados y actualizados en temas de compra y venta de bienes y servicios en medios virtuales (Calle y otros, 2020).

El marketing digital, también llamado marketing electrónico o e-marketing, engloba los usos propios de la esfera de los negocios, al comprender la utilización de internet, las redes de telecomunicación las tecnologías digitales

relacionadas para conseguir los objetivos de marketing de la organización citado en (Pedreira & Membiela, 2019).

En cualquier emprendedor se presentan una serie de características que los definen: son capaces de detectar oportunidades de negocio, tienen la expectativa de éxito y asumen los riesgos de un contexto incierto (económicos, financieros, tecnológicos). Pueden serlo tanto a título individual, normalmente como trabajador autónomo o por cuenta propia; o bien vinculado con otros mediante una personalidad jurídica o figura societaria concreta que le puede permitir trabajar en el negocio (Villalobos y otros, 2019)

El emprendimiento en los negocios se requiere de capacitación, que se conceptualiza desde las formaciones educativas principalmente en el nivel medio y superior en las áreas económico – administrativas, posteriormente puede continuar la formación empresarial que consiste en la impartición de cursos, talleres y metodologías, con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos de las empresas que reciben la atención. El marketing digital representa una oportunidad real y tangible para unos negocios dadas las exigencias del entorno; el uso de este tipo de herramientas digitales debe ir encaminadas al “apoyo estratégico fundamental y complementario del marketing tradicional de las organizaciones, permitiendo que las estrategias de uno se empalmen o desarrollen dentro de un mismo norte misional” (Núñez & Miranda, 2020)

Dejar de lado la implementación de los diversos recursos que ofrece la era digital solo deja sobresalir las limitaciones que se presentaban en los modelos tradicionales de marketing, denotando así un poco o nula adaptabilidad en comparación a la competencia. La relación que existe entre los términos de emprendimiento y marketing digital ve sus orígenes con la constante motivación por parte de las empresas con respecto a ofrecer un producto o brindar algún servicio, esto claro actuando en un entorno digitalizado. Al comenzar un emprendimiento lo que se pretende es que el producto o servicio se adquiera y que dicha adquisición sea llevada a cabo de manera eficaz, optimizando en la mayor medida posible todos los procesos que se requieren para llegar a realizar tal actividad.

Mediante el diseño y realización de un plan especializado en marketing digital, es una estrategia que es efectuada para facilitar la compra o el acceso a dicho producto, como solo obtener información relevante e incluso comentarios por parte de anteriores clientes de una determinada empresa, debido a que incluye un plan de mercado, público objetivo y análisis acerca de la competencia existente. Actualmente, el éxito en el emprendimiento digital se obtiene mediante la viralización del producto o servicio, y se debe explicar de manera precisa y efectiva con la finalidad de que no solo resulte atractivo ante los ojos de los clientes, sino también logre inspirar a los empleados a desear trabajar en él. Las redes sociales han influido en el impacto económico de las empresas ya que actualmente estas se encuentran al alcance de un medio de comunicación como los smartpone, además de que los consumidores obtienen beneficios a bajos costos.

Red social	Función
Facebook	Red social que alberga una gran parte de la población mundial dentro de su red y que permite el intercambio de comentarios, ideas, gustos e incluso productos.
Twitter	Red social cuya simplicidad permite compartir información de todo tipo en tiempo real.
Instagram	Red social centrada en el intercambio de recursos audiovisuales, tales como; imágenes, fotografías y breves vídeos.
LinkedIn	Red social empleada para promocionar a profesionistas de todos los campos.
Pinterest	Red social utilizada para dar a conocer información acerca de diversas empresas.
Sitio web	Red social utilizada para la creación de un espacio específico destinado a contener información únicamente de la empresa en cuestión.

**Figura 2** Herramientas del marketing digital

### Análisis de los Resultados

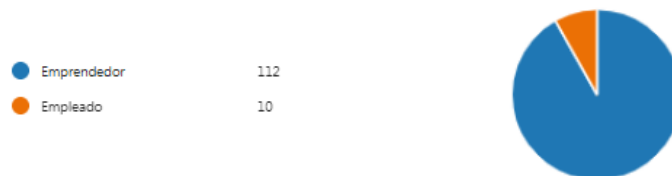
1. Consideras al marketing digital como una herramienta elemental para el emprendimiento por parte de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana.



**Gráfico 1.** Nota: Elaboración propia

En la pregunta si se considera al marketing digital como una herramienta elemental para el emprendimiento el 97% contestó de manera afirmativa, por la familiaridad que tienen con los equipos tecnológicos en comunicación, ver gráfico 1.

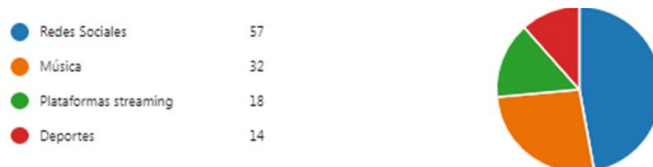
2. *Metas profesionales de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana*



**Gráfico 2.** Nota: Elaboración propia

Dentro de las metas profesionales de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana (ver gráfico 5), el 92% afirma que desea ser un emprendedor, es decir, tener su propio negocio relacionado con sus habilidades e intereses en común que pueden tener con familiares o amigos.

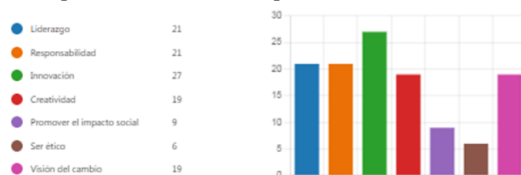
3. *Pasatiempos de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana*



**Gráfico 3.** Nota: Elaboración propia

Los pasatiempos que preferidos los estudiantes son: 47% con redes sociales, 26% les gusta la música, 15% con el uso de plataformas streaming y con el 12% practican deportes. Lo anterior confirma como el uso de las redes sociales puede ser una herramienta para aplicar el marketing digital, puesto que es donde más consultan las novedades.

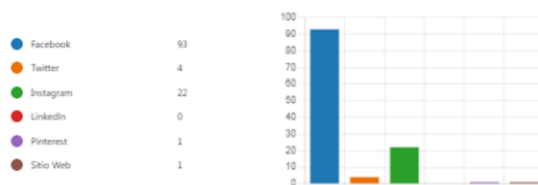
4. *¿Qué habilidades y/o actitudes consideran los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana para realizar un emprendimiento social?*



**Gráfico 4.** Nota: Elaboración propia:

Las habilidades y/o actitudes que más consideran tener los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana para realizar un emprendimiento social se destacan: la innovación (22%), liderazgo (17%), responsabilidad (17%), creatividad (16%), visión del cambio (16%), promoción del impacto social (7%) y ser ético (5%).

5. *¿Qué red social, como herramienta de marketing digital, es el más impacto para las personas de las comunidades de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana?*



**Gráfico 5.** Nota: Elaboración propia

La red social que más se utiliza como herramienta de marketing digital es Facebook con el 76% por ser la que más usan, la de bajo costo y más impacto tienen en todos los segmentos, el 18% con Instagram y el resto conformado por twitter, Pinterest, sitio web y linkedin con el 6%.

### Conclusiones

De acuerdo a esta investigación realizada el marketing digital ha tomado un auge impresionante durante y después de la pandemia por el virus SARS-CoV-2, ya que los seres humanos fuimos orillados e impulsados a adaptarnos a otros estilos de vida y nuevas formas de consumo. Esto se logró a través de la mercadotecnia digital y el uso de las redes sociales; actualmente un producto o servicio está al alcance de todos utilizando únicamente un smartphone.

La muestra utilizada de la población constituida por jóvenes universitarios, marcan la pauta y argumentan que el marketing digital a través de las redes sociales ha sido un parteaguas para que las empresas sean rentables, ya que actualmente en la mayoría de cualquier tipo de población, rurales o urbanas se cuentan con accesos a los medios digitales. Por lo que para emprender un negocio en el 2023 es indispensable contar con estas herramientas digitales, ya que de esta forma se logra expandir los negocios y crear mayores fuentes de empleo.

### Referencias

- Aguilar Barojas, S. (2006). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. Red Salud en Tabasco.
- Aviles, & Barzola. (2019). Importancia del marketing digital en el comercio electrónico. *E-IDEA Journal of business Sciences*, 14.
- Calle, Erazo, & Narváez. (2020). Marketing digital y estrategias online en el sector de la fabricación de muebles de madera. *Koinonia*, 369.
- Carrasco. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de búsqueda. *Perspectivas*, 34.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (02 de 09 de 22). Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/investigacion/estadisticas/>
- Núñez, & Miranda. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 30.
- Pedreira, & Membiela. (2019). Herramientas de marketing digital y competencia: una ap.
- Solé, & Campo. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce: integración de las estrategias digitales*. ESIC Editorial.
- Villalobos, G., Morales, V., & Pérez, G. (2019). Emprendimiento femenino y financiación social: un estudio comparado. *Regista de estudios cooperativos*, 121.

### Apéndice

Cuestionario utilizado en la investigación

1. Consideras al marketing digital como una herramienta elemental para el emprendimiento por parte de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana.
2. Metas profesionales de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana.
3. Pasatiempos de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana.
4. ¿Qué habilidades y/o actitudes consideran los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana para realizar un emprendimiento social?.
5. ¿Qué red social, como herramienta de marketing digital, es el más impacto para las personas de las comunidades de los estudiantes de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana?.

# Emprendimiento Corporativo y su Relación con la Formalidad de la Inteligencia Comercial y la Utilidad Percibida en Microempresas Emprendedoras del Sur de Guanajuato

Dr. Jorge Armando López-Lemus<sup>1</sup>, Dra. Cecilia Ramos Estrada<sup>2</sup>,  
Dr. Edgar Rene Vázquez González<sup>3</sup>, Dr. Ramon Navarrete Reynoso<sup>4</sup>, y Iván Manuel Parra-Martínez<sup>5</sup>

## Resumen

El objetivo del presente estudio radica en identificar la relación conjunta entre el emprendimiento corporativo la formalidad de la inteligencia comercial y la utilidad percibida en microempresas emprendedoras del sur de Guanajuato. El diseño metodológico fue cuantitativo, explicativo, observacional y transversal, donde se obtuvo una muestra de 95 líderes emprendedores del estado de Guanajuato, México. Para comprobar las hipótesis se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) utilizando el software estadístico Amos v.21. En cuanto a los índices de bondad y ajuste del SEM ( $\chi^2=496.60$  gl=264; CFI=0.95 y TLI=0.93; RMSEA=0.06), los cuales fueron absolutamente aceptables. A través de los resultados obtenidos a través del modelo SEM, se demuestra que el emprendimiento corporativo influye de manera positiva y significativa ( $\beta_3=0.35$ ,  $p<0.01$ ), sobre la formalidad de la inteligencia comercial, así como en la utilidad percibida ( $\beta_4=0.31$ ,  $p<0.01$ ) de las microempresas emprendedoras del sur de Guanajuato.

**Palabras clave**—Emprendimiento Corporativo, Utilidad Percibida y Formalidad de la Inteligencia Comercial.

## Introducción

El emprendimiento corporativo ha sido de gran importancia en el campo de los negocios empresariales esto durante los últimos 20 años, y se trata de crear nuevas ideas y oportunidades de negocio (Reinoso, Alarcon, & Lopez, 2017). En México el 75% de las nuevas empresas cierra operaciones antes de sus primeros dos años de operación INEGI (2013). Cabe mencionar que los factores más comunes por los que las microempresas fracasan y cierran sus operaciones son los que se presentan a continuación: tolerancia al riesgo, personalidad, administración de conocimientos, equipos, innovación, tecnologías, industria tecnológica, incubación, así como la formalidad de la inteligencia comercial y de negocio como también la falta de la utilidad percibida que ofrece el emprendedor (Valencia, Olavarria, Vargas, & Stapley, 2021). Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo conocer la relación que tiene el emprendimiento corporativo con la formalidad de la inteligencia comercial y la utilidad percibida en microempresas emprendedoras del sur de Guanajuato con la finalidad de generar estrategias que contribuyan a evitar que los emprendimientos fracasen en los primeros años de vida.

## Descripción del Método

El emprendimiento corporativo promueve generar áreas de oportunidad de renovación o de creación de unidades de negocio por medio de productos y servicios innovadores que incrementen el desarrollo de estrategias comerciales inteligente (Lopez-Lemus, Carranza, Ibarra, Garcia-Herrera, & Zermeño, 2021).

El emprendimiento corporativo es un área de las ciencias empresariales de creciente interés para empresarios y académicos, ya que con este se pueden alcanzar nuevas y mejores ventajas competitivas para las organizaciones (Covin Jeffrey & Slevin Dennis, 1991). Así mismo Thorgren y Ortqvist (2009) establecen que el emprendimiento corporativo corresponde a todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa con el fin de estimular la innovación, entendida como la creación de nuevos productos, procesos y métodos de organización.

La formalidad de la inteligencia comercial, así como la utilidad percibida tienden a ser una de las capacidades en aprovechar los recursos para responder frente a las situaciones que se les planteen así obtener beneficios para la organización. (Cordero-Naspud, Erazo-Alvarez, Narvaez-Zurita, & Cordero-Guzman, 2020). Así mismo (Curto, 2010) define que las empresas que emplean una formalidad de la inteligencia comercial, así como la utilidad percibida promueve a generar una inteligencia de negocio (o *Business Intelligence*) como: “conjunto de metodologías,

<sup>1</sup> El Dr. Jorge Armando López-Lemus es Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, México [lopezja@ugto.mx](mailto:lopezja@ugto.mx) (autor correspondiente)

<sup>2</sup> La Dra. Cecilia Ramos Estrada Profesora-investigadora de la Universidad de Guanajuato, México [c.ramosestrada@ugto.mx](mailto:c.ramosestrada@ugto.mx)

<sup>3</sup> El Dr. Edgar Rene Vázquez González Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato [edgar10@ugto.mx](mailto:edgar10@ugto.mx)

<sup>4</sup> El Dr. Ramon Navarrete Reynoso Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, México [ramon.navarrete@ugto.mx](mailto:ramon.navarrete@ugto.mx)

<sup>5</sup> Iván Manuel Parra Martínez es alumno de la Universidad de Guanajuato, México [im.parramartinez@ugto.mx](mailto:im.parramartinez@ugto.mx)

aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización”. Por Consiguiente (Cano, 2007) menciona que la formalidad de la inteligencia comercial y la utilidad percibida es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones.

De acuerdo con Caseiro y Coelho (2018) considera que la formalidad de la inteligencia comercial y la utilidad percibida, se refieren a los aspectos externos de la inteligencia de negocio y es predominante en el emprendimiento de negocio. Esta combinación puede darnos una idea de los esfuerzos de inteligencia para apoyar la toma de decisiones y lograr posicionar de manera exitosa un emprendimiento mayormente si este es corporativo.

La formalidad de la inteligencia comercial es definida como la tasa de retorno esperada según el tipo de empresa y el nivel estratégico de incertidumbre utilizada para determinar si el nuevo negocio de una empresa es una iniciativa independiente o parte de una empresa establecida (Covin & Miller, 2013).

Los emprendimientos corporativos (Zahra, Neubaum, & El-Hagrassey, 2002; Zhara, 1991) con la formalidad de la inteligencia comercial son importantes para las pequeñas y medianas empresas MiPymes ya que tienen mayor oportunidad de recursos, conocimientos y habilidades, lo que le permite ejecutar todos los aspectos con otras empresas, esto también puede incluir el capacitar a los empleados y el adoptar políticas que ayuden al mejor desempeño de la empresa. La formalidad de la inteligencia comercial es un término que está muy relacionado con el emprendimiento corporativo ya que ayuda a las empresas a maximizar la eficiencia y la productividad, ya que la organización expande el negocio de su empresa matriz a nuevos negocios para mejorar su aprendizaje sobre nuevos mercados y tecnologías. las practicas seguras y responsables ayudan a reducir los accidentes y las interrupciones en la producción, lo que puede tener un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa y esto les permite desarrollar una reputación positiva, ya que pueden atraer a clientes e identificar nuevos mercados, así como mitigar los riesgos legales y financieros y prepararse para responder a crisis éticas (Herath & Mahmood, 2014). De acuerdo con lo anterior se establece la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>. El emprendimiento corporativo influye de manera positiva sobre la formalidad de la inteligencia comercial de las microempresas emprendedoras del sur de Guanajuato*

Por otro lado, la utilidad percibida proporciona una comprensión del entorno comercial competitivo en el que operan las unidades comerciales, lo que les permite tener en cuenta una amplia variedad de datos sobre sus competidores actuales. También permite el análisis de sectores industriales, comerciales y de servicios para evaluar la competencia en los mercados nacionales e internacionales (Hoppe, Hamrefors, & Solberg, 2009).

Dada la importancia de la utilidad percibida, los gerentes empresariales pueden centrarse en identificar oportunidades nuevas y amenazas. La capacidad de influir en el éxito de su negocio, de ahí el estado de la competencia, por lo tanto es importante para el negocio conocer las necesidades y preferencias de sus clientes, ya que esto les permitirá desarrollar productos y servicios que puedan satisfacer sus necesidades y preferencias, lo que le permitirá así a la empresa diferenciarse de sus competidores y así aumentar su participación en el mercado (Acosta Molina, Barrios del Pino, & Correa Rodriguez, 2004). De esta manera, la utilidad percibida está fuertemente asociada al emprendimiento corporativo ya que permite a las empresas comprender mejor el entorno en el que operan, tomar decisiones estratégicas informadas, adoptar practicas éticas y sostenibles, cumplir con los requisitos legales y mejorar su reputación, así como desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes.

*H<sub>2</sub>. El emprendimiento corporativo influye de manera positiva sobre la utilidad percibida de las microempresas emprendedoras del sur de Guanajuato*

### **Metodología**

El marco metodológico utilizado es cuantitativo porque los cuestionarios utilizados permiten medir las variables previamente seleccionadas para analizar el fenómeno. De la misma manera, fue de tipo explicativo, porque tiene como objetivo proporcionar métodos generales y aproximados para las variables seleccionadas. En este caso, la inteligencia empresarial de empresarios pertenecientes a las pequeñas, medianas y microempresas del estado De Guanajuato. Por otro lado, también es observacional porque apunta a describir el Fenómeno sin intervención alguna en el desarrollo de la investigación. Finalmente fue de corte transversal, porque el cuestionario se aplica a los participantes en un solo momento de la Investigación para su análisis estadístico de variables.

### **Muestra**

El tipo de muestreo aplicado en la investigación fue no probabilístico intencional debido a que se pretendió contar con el mayor número de participantes en el estudio. Los criterios de inclusión fueron líderes emprendedores, directores

generales ejecutivos y jefes de emprendimientos del estado de Guanajuato, México. Para el levantamiento de la información, se diseñó una página de internet misma que fue alojado a un servidor en el que los líderes emprendedores ingresaron para contestar los cuestionarios. De esta forma, se obtuvo una muestra de 95 participantes

Para este análisis estadístico descriptivo de los datos obtenidos, se utilizó el software estadístico SPSS Statistics v.25 y el modelo utilizado para verificar los supuestos establecidos Ecuación estructural (SEM), a través del software estadístico AMOS v.21. A medida que se fue recopilando la información, se establecieron correlaciones entre las variables latentes que se investigan.

De acuerdo con el análisis de correlación se muestra que existe una relación ( $r = 0.63$ ) positiva y significativa entre las variables latentes estudiadas (Pearson, 1929), en este sentido, emprendimiento corporativo, formalidad de la inteligencia comercial y utilidad percibida de microempresas emprendedoras del estado de Guanajuato se miden mediante el coeficiente de correlación de Person. Ver tabla1.

Estadística Descriptiva: Promedios, desviación estándar, varianza, y correlación del emprendimiento Empresarial y los factores de la inteligencia de Negocio.

Variables	Media	D.S	Varianza	1	2	3
Emprendimiento Corporativo	5.2526	1.30440	1.701	1		
Formalidad de la inteligencia comercial	3.8211	.81187	.659	.535**	1	
Utilidad percibida	3.8211	.72902	.531	.205**	.409**	1

\*\* $p < 0.001$ .

### Confiabilidad y validez

Emprendimiento Corporativo. Para medir esta variable se utilizó el cuestionario de emprendimiento corporativo elaborado por Zahra (1991). Este cuestionario contiene 9 ítems y utilizando una escala de Likert de 7 puntos, donde 1 representa “poco énfasis” y 7 “mayor énfasis”. Para medir la consistencia interna del cuestionario se utilizó el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). De acuerdo con los resultados de confiabilidad del instrumento ( $\alpha=0.94$ ) resultaron ser satisfactorios (Cronbach, 1951)

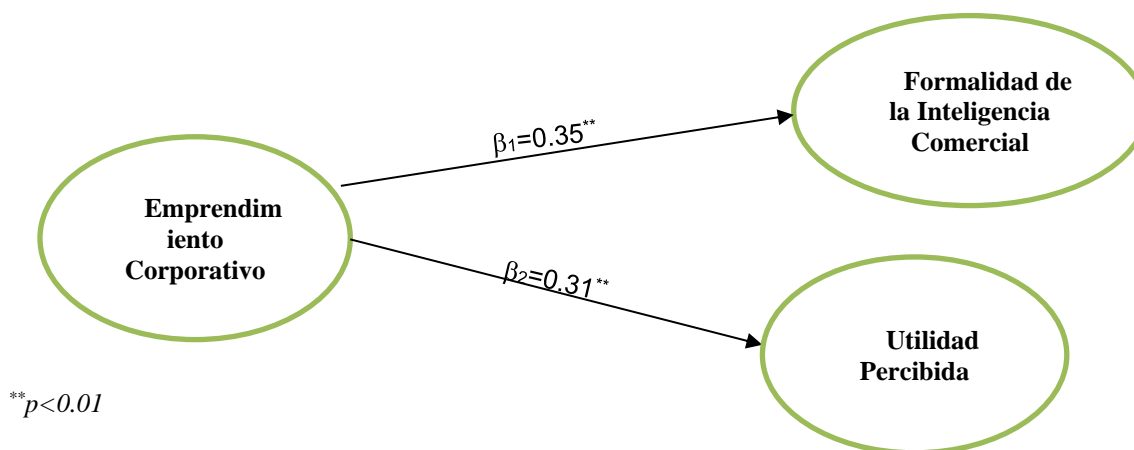
Asimismo, se realizó la validez de constructo por medio de un análisis factorial confirmatorio (AFC) por medio de un SEM. Para medir el modelo SEM se empleó los índices de bondad y ajuste del modelo ( $\chi^2=95.42$  gl=27; CFI=0.91; NFI=0.88; TLI=0.98; GFI=0.90; AGFI=0.91; RMSEA=0.06; SRMR=0.01) mismos que resultaron ser satisfactorios (Muthén & Muthén, 2010; Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996).

Formalidad de la inteligencia comercial y la Utilidad percibida. Para medir esta variable se utilizó el cuestionario elaborado por Caseiro y Coelho, (2019). Este cuestionario contiene 9 ítems y utilizando una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Para medir la consistencia interna del cuestionario se utilizó el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). De acuerdo con los resultados de confiabilidad del instrumento de la formalidad de la inteligencia comercial ( $\alpha=0.85$ ) así como la utilidad percibida ( $\alpha=0.75$ ) y del instrumento en general ( $\alpha=0.87$ ) por lo que resultaron ser satisfactorios (Cronbach, 1951)

Asimismo, se procedió a realizar la validez de constructo a través de un AFC por medio de un SEM. Para medir el modelo SEM se empleó los índices de bondad y ajuste del modelo ( $\chi^2=95.42$  gl=27; CFI=0.91; NFI=0.88; TLI=0.98; GFI=0.90; AGFI=0.91; RMSEA=0.06; SRMR=0.01) mismos que resultaron ser satisfactorios (Muthén & Muthén, 2010; Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996).

### Resultados

Para evaluar el modelo SEM hipotético, se consideró la prueba de Chi-Cuadrado ( $X^2=496.604$  / gl=264;  $X^2/gl=1.88$ ;  $p < 0.001$ ). resultó ser satisfactorio, el índice de ajuste corporativo (CFI=0.95) el índice de Tucker-Lewis (TLI=0.93), la aproximación a la raíz cuadrada del error cuadrático medio original (RMSEA=0.06), por lo tanto, el modelo resulto ser deseable y por ende se acepta. Ver figura 1



Nota: En la figura 1, se muestran las cargas factoriales establecidas de las variables exógenas en comparación con el modelo SEM endógeno y en función de la carga ( $\beta$ ) se analiza cada variable para evaluar las hipótesis del estudio de la investigación. En base a ello, se probó la hipótesis H<sub>1</sub>: El emprendimiento corporativo influye de manera positiva sobre la formalidad de la inteligencia comercial de las microempresas emprendedoras. Para ello, se analizó el sendero ( $\beta_3$ ) del modelo. En este sentido, se cuenta con suficiente evidencia estadística para afirmar que El emprendimiento corporativo influye ( $\beta_3=0.35$ ;  $p<0.01$ ) de manera positiva sobre la formalidad de la inteligencia comercial de las microempresas emprendedoras. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H<sub>1</sub>.

Para evaluar la H<sub>2</sub>: El emprendimiento corporativo influye de manera positiva sobre la utilidad percibida de las microempresas emprendedoras, se analizó la carga estructural ( $\beta_4$ ) del modelo hipotético. En base a los resultados obtenidos se concluye que El emprendimiento corporativo influye ( $\beta_4= 0.31$ ;  $p<0.01$ ) de manera positiva sobre la utilidad percibida de las microempresas emprendedoras. Por tanto, se acepta la hipótesis H<sub>2</sub>.

### Conclusiones

Uno de los hallazgos que se obtuvieron en la presente investigación se basa en la influencia que ejerce el emprendimiento corporativo sobre la utilidad percibida dentro de las microempresas que se ubican en el estado de Guanajuato, En este sentido, uno de los factores que promueve el emprendimiento corporativo radica en analizar las tendencias competitivas, así como a los competidores y otras industrias, comercio o de servicios basadas en la formalidad de la inteligencia comercial y la utilidad percibida. De lo anterior, este tipo de análisis permite a las empresas ir más allá de las operaciones básicas para lograr su eficiencia y con ello, lograr el éxito a través del posicionamiento de las microempresas emprendedoras en el mercado altamente competitivo.

Así mismo se encontró que la influencia que ejerce el emprendimiento corporativo sobre la formalidad de la inteligencia comercial es positiva debido a que alienta a las empresas a ser proactivas en la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio, y a ser conscientes de las tendencias y desafíos del mercado. La formalidad de la inteligencia comercial, a su vez, proporciona información valiosa que ayuda a las empresas a desarrollar estrategias efectivas y a tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la rentabilidad.

Finalmente, se encontró la influencia que ejerce el emprendimiento corporativo sobre la utilidad percibida la cual es significativa ya que fomenta la innovación, la eficiencia, la calidad y la sensibilidad a las necesidades de los clientes, lo que conduce a una mejora en la utilidad percibida.

### I. REFERENCIAS

- Acosta Molina, M., Barrios del Pino, I., & Correa Rodriguez, A. (2004). Industry, Management Capabilities and Firms" Competitiveness: An Empirical Contribution. *Managerial and Decision Economics*, 25(1) pp. 265-281 Doi: 10.1002/mde.1148.
- Cano, J. (2007). Business Intelligence: Competir con Informacion . *ESADE*, PP.1-393.
- Cordero-Naspud, E., Erazo-Alvarez, J., Narvaez-Zurita, C., & Cordero-Guzman, D. (2020). Soluciones corporativas de inteligencia de negocios en las pequeñas y medianas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria*, 5(10) pp. 1-40 Doi: 10.35381/r.k.v5i10.703.
- Covin Jeffrey, D., & Slevin Dennis, P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior . *Baylor University*, 16(1) pp.7-26 Doi: 10.1177/104225879101699102.
- Covin, & Miller. (2013). Internacional Empresarial Orientacion: Conceptual Consideraiones, Temas de investigacion, cuestiones de medicion, y futuras lineas de investigacion . *Universidad de Baylor*, pp. 1-29 Doi: 10.1111/etap.12027.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika*, 6, pp. 297 - 335. Doi: 10.1007/BF02310555.
- Curto, J. (2010). Introduccion al Business Intelligence. *El cuervo* 96, pp.1-93.
- Herath, H., & Mahmood, R. (2014). Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm. *Asian Social Science* , 10(13) pp. 95-107 Doi: 10.5539/ass.v10n13p95.



- Hoppe, Hamrefors, & Solberg. (2009). Copetitive Intelligence: Competing, Consuming and Collaborating in a Flat World. *Malardalen University College*, pp. 1-276.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1981). *LISREL: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago, IL.: USA: National Educational Resources.
- Lopez-Lemus, J. A., Carranza, M. T., Ibarra, Q., Garcia-Herrera, O., & Zermeño, J. E. (2021). El Emprendimiento Corporativo, un Factor Influyente en la Inteligencia de Negocio de las Empresas. *Contaduria y Administracion* , 4-28 .
- Muthén, B., & Muthén, L. (2010). *Mplus Version 5.0 statistical analysis with latent variables: User's Guide (Sixth Edition ed.)*. Los Angeles, CA: Muthen y Muthen.
- Pearson, E. (1929). Some notes on sampling tests with two variables. *Biometrika*, 21, pp. 337-360. Doi:10.2307/2332565.
- Reinoso, M. V., Alarcon, L. F., & Lopez, E. G. (2017). EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS. UNA VISIÓN DESDE LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA. *Didactica y Educacion*, 14.
- Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 3(4), pp. 369-379. Doi: 10.1080/10705519609540052.
- Valencia, R., Olavarria, D., Vargas, M., & Stapley, E. (2021). El fracaso en startups tecnológicas en México. *Failureinstitute*, 90.
- Zahra, Neubaum, & El-Hagrassey. (2002). Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin\*. *Baylor University*, 27(1) pp.1-28 Doi: 10.1111/1540-8520.t01-2-00001.
- Zhara, S. (1991). PREDICTORS AND FINANCIAL OUTCOMES OF CORPIRATE ENTREPRENEURSHIP: AN EXPLORATORY STUDY. *Venturing*, 6(1) pp. 259-285 Doi: 10.1016/0883-9026(91)90019-A.

# Uso de Comentarios en Documentos de Google como Medio de Autorización en Formatos de Control Interno

C.P. Rodolfo Meza Vidal<sup>1</sup>

**Resumen**— Dentro de las empresas como parte del control interno es importante documentar acciones en las que se requiere el visto bueno o autorización de algún funcionario, esto para dejar evidencia de conformidad o como autorización para la realización de actividades, por lo general dichas hojas se imprimían y firmaban de forma autógrafa, el proceso es muy burocrático y generaba tiempos de espera para concretar la o las firmas requeridas. La tecnología se fue involucrando y en algunos casos se agregaron estas autorizaciones por medio de correos electrónicos, pero estos no daban la certidumbre puesto que en muchos casos se podían alterar, en el presente trabajo se aborda el tema del uso de los comentarios en los documentos y hojas de cálculo de Google, como mecanismo de enterado, visto bueno y/o autorización, buscando dar transparencia al proceso agilizando el flujo de información y como consecuencia la supervisión de esta.

**Palabras clave**—autorización, control interno, tecnología, información.

## Introducción

En las organizaciones es de suma importancia el establecimiento de controles internos que busquen el correcto uso de los recursos que las empresas poseen, algunos de estos controles tenían un grado de eficacia razonable, pero con la pandemia de Covid-19 el uso de la tecnología se volvió fundamental y se empezaron a buscar alternativas que ayudaran al cumplimiento del control reduciendo tiempos y carga de trabajo.

La movilidad también es muy importante las personas ya no están sentadas en los escritorios todo el tiempo y se vuelve mas complicado recabar firmas o autorizaciones autógrafas, la conectividad y el acceso seguro a la información es indispensable y se deben analizar propuestas que enfoquen sus esfuerzos al uso de la tecnología y abran los horizontes a nuevos mecanismos que apoyen a las organizaciones a trabajar en ambientes de control.

## Metodología

### Procedimiento

El control interno es muy importante para la estructura administrativa de un negocio. Esto garantiza que tan fiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia en sus operaciones. En todas las organizaciones debe ser primordial contar con un control interno adecuado, porque gracias a este se evitan fraudes, y riesgos, se protegen y cuida el patrimonio y los intereses de las empresas, realizándose una evaluación la eficiencia organizacional de ésta en cuanto a sus procesos operativos.” (Aguirre Choix & Armenta Velazquez, 2012).

El control interno es un punto medular dentro de las empresas, de acuerdo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, (2013) existen cinco componentes básicos:

- a) Ambiente de Control.
- b) Evaluación de Riesgos.
- c) Actividades de Control.
- d) Información y Comunicación.
- e) Supervisión y Seguimiento.

Las organizaciones buscan crear ambientes de control que ayuden a garantizar que el patrimonio de la empresa esta protegido ante cualquier eventualidad, dentro de estas actividades de control se encuentra el uso de formatos los cuales buscan garantizar que los procesos cumplen el ciclo y estos estén debidamente supervisados por los funcionarios correspondientes, en dichos formatos se recababan firmas de los involucrados pero en algunos casos dichas autorizaciones tenían que viajar para recabar la totalidad de las firmas lo cual generaba tiempos de espera para su ejecución, también se tenían que tener impresos además de que se tenían que resguardar para que las áreas de control pudieran validarlas con el objeto de medir el cumplimiento al control y la eficacia de este.

De acuerdo con Google support, (2023) los comentarios son una manera practica de agregar notas dentro de los documentos y hojas de cálculo de Google y permiten dentro de otras funciones:

- a) Colocar notas sobre el documento.
- b) Asignar elementos de acción para usuarios a los cuales se les ha compartido el documento.

<sup>1</sup> C.P. Rodolfo Meza Vidal es estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en Instituto Tecnológico de Mexico campus Cuautla, es Contador Público egresado de la Escuela Superior de Comercio y Administración unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.  
[m21680058@cuautla.tecnm.mx](mailto:m21680058@cuautla.tecnm.mx)

c) Responder a un comentario previo.

Dichos comentarios dejan evidencia de los usuarios que han participado en ellos, además de fechas y horas en los que se realizaron los comentarios (Figura 1).

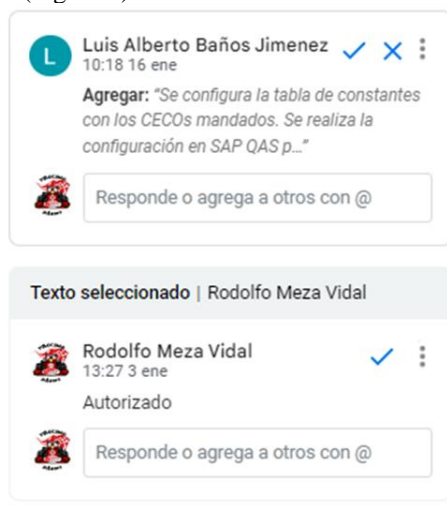


Figura 1 Información en comentarios.

De acuerdo con lineamientos de las organizaciones los requisitos mínimos que deben reflejarse en los formatos de control que se emplean en los procesos deben ser:

- Nombre de quien solicita, valida y/o autoriza.
- Fecha.

Por lo general es recomendable que los colaboradores en las empresas firmen responsivas sobre los usuarios que emplean para los trabajos que desempeñan ya que ellos deben responder a cualquier mal uso u omisión que los mismos generen.

Para agregar un comentario se puede realizar desde cualquier dispositivo digital con acceso a internet, en la página de soporte de Google vienen instrucciones detalladas para ejecutarlos desde una computadora, dispositivo Android y IOS. (Figura 2)

1. En tu computadora, abre un documento, una hoja de cálculo o una presentación.
2. Destaca el texto, las imágenes, las celdas o las diapositivas que quieras comentar.
3. Para agregar un comentario, en la barra de herramientas, haz clic en Agregar comentario.
4. Escribe tu comentario.
5. Haz clic en Comentario.



Figura 2 Información en comentarios.

Dentro del documento se queda el historial de modificaciones que el mismo ha tenido además del control de todos los comentarios tal y como lo muestra la figura 3

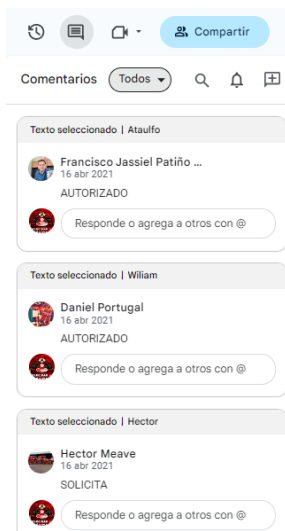


Figura 3 Información en comentarios.

Se realizó una prueba en los almacenes de producto terminado de una Embotelladora de refrescos, en dichos almacenes semanalmente se realiza el registro y validación de la merma de producto que se genera durante la semana, para realizar esta actividad de acuerdo con las políticas y procedimientos vigentes se debe hacer una carta donde se coloque la fecha, el nombre del centro de distribución, se enlisten los tipos y cantidades de materiales mermados, su costo y dicha carta debe estar elaborada por el responsable del almacén, validada por el coordinador administrativo y autorizada por el Gerente de sucursal.

Es importante mencionar que la embotelladora tiene contratado el servicio de Google Workspace como parte de la ofimática y es una plataforma con la cual interactúan de manera constante los involucrados.

### Resultados

Después de mas de 5 semanas de realizar las pruebas y documentar las cartas de merma mediante los documentos de Google arrojo los siguientes resultados:

- El proceso de subir el documento para compartirlo con los demás involucrados se ejecutó sin contratiempos.
- El problema de la movilidad de algunos funcionarios, principalmente el Gerente de sucursal, fue mitigado con el uso de dispositivos móviles como celulares y tabletas que estando conectados a internet y permiten conectividad en tiempo real.
- El tiempo de validación y autorización se redujo significativamente ya que en cuestión de horas se tiene completa la carta.
- Para el proceso de supervisión por parte de los órganos de control, complico derivado a que el propietario del documento debía compartir cada uno de los documentos con ellos.

### Análisis

A continuación, analizaremos las dos preguntas de mayor impacto en el trabajo de investigación y sobre las cuales se basan los resultados obtenidos.

De acuerdo con la encuesta que se realizó con el personal el 88.9% percibió una mejora en los tiempos de autorización puesto que consideran que el uso de este tipo de recurso agilizó el proceso comparado con el mecanismo anterior, 5.6% no percibe cambios y 5.6% considera que fue mas lento. Figura 4.

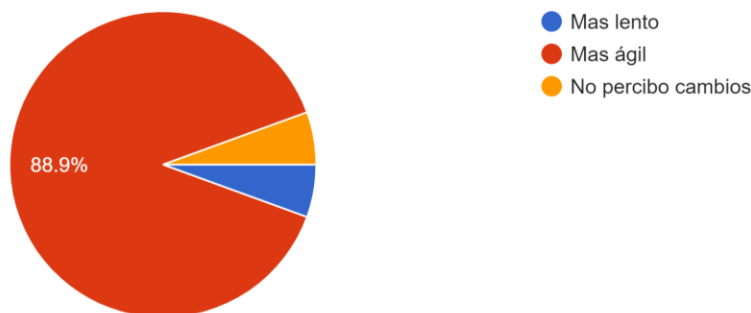


Figura 4 Tiempos en proceso de autorización.

En el tema del resguardo documental el 100% de los usuarios confirman que ahorran espacios y tiempos derivado principalmente porque no se imprimen y no ocupa espacios en el archivo documental físico. figura 5

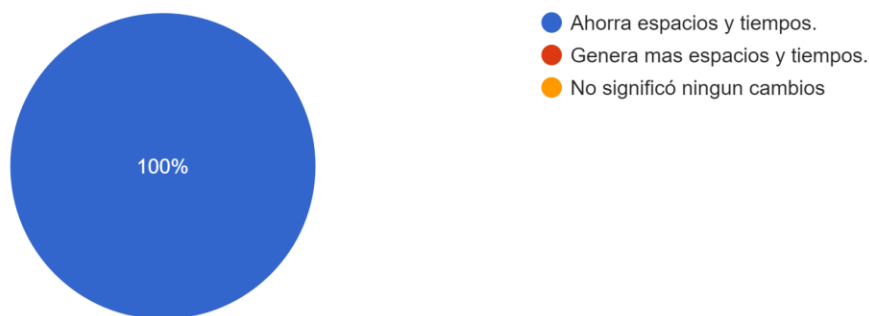


Figura 5 tiempos y espacios en el resguardo documental.

### Conclusiones

De acuerdo con la revisión de la información, se puede identificar que es posible emplear los documentos y hojas de cálculo como medios de autorización a través de comentario y que toda la información que se aloja en ellos puede presentar vulnerabilidades principalmente el tema de los permisos de los documentos. El mecanismo de autorización es ágil y facilita el acceso desde casi cualquier punto que tenga conexión a internet., en este sentido el uso de dispositivos móviles ayuda de forma importante a la movilidad de los funcionarios.

Los comentarios dejan como evidencia el usuario, la fecha, hora y lo que se comentó, además que el documento guarda el historial de modificaciones que el propio archivo ha sufrido desde su creación.

Se están realizando pruebas para que estos documentos se alojen en Google Drive, pero en el apartado de unidades compartidas ya que dicha funcionalidad crea carpetas que son propiedad de la organización y no del creador del documento y esto facilita el acceso, los permisos y las restricciones que se consideren respecto a la información que puede o no manejarse.

Un plus que se determinó es en el sentido de toda la información que genera el historial de cambios del documento y la información que arroja los comentarios en el tema de hora, fecha y persona que realizo modificaciones o comentarios.

### Limitaciones

La principal limitación que se encontró fue el tema de los accesos y permisos, pero que con el uso de las unidades compartidas se mitiga y entonces pueden garantizar un correcto uso de esta actividad de control ya que el manejo de la información, los accesos y el manejo que esta pueda garantizar ayudará a establecer que tipo de información puede ser alojada y tratada de esta manera.

Este tipo de alternativa que se sugiere se expresa como una alternativa, ya que puede seguir empleándose los métodos establecidos y que en la actualidad han garantizado el cumplimiento al control establecido.

### Referencias

Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. (2012). La Importancia Del Control Interno En Las Pequeñas Y Medianas. El Buzón de Pacioli, 76(Año XII), 1-17. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, & Instituto de Auditores Internos de España. (2013). Control interno - Marco Integrado.

Qué puedes hacer con las unidades compartidas - Centro de Aprendizaje de Google Workspace. (s. f.). <https://support.google.com/a/users/answer/9310351?hl=es>

### Notas Biográficas

El **C.P. Rodolfo Meza Vidal**. Tiene más de 14 años de experiencia en actividades de supervisión y seguimiento a los controles internos principalmente en las áreas de logista y almacenes, actualmente esta estudiando la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Tecnológico Nacional de Mexico campus Cautla

### Apéndice

#### Cuestionario utilizado en la investigación

1. Desde tu percepción, el uso de las cartas de mermas a través de las unidades compartidas de Google, como mecanismo para el proceso de Autorización es:
  - a. Mas lento.
  - b. Mas ágil.
  - c. No percibo cambios.
2. Desde tu percepción, el uso de las cartas de mermas a través de las unidades compartidas de Google, como proceso de resguardo documental:
  - a. Ahorra espacios y tiempos.
  - b. Genera más espacios y tiempos.
  - c. No significó ningún cambio.
3. Desde tu percepción, el uso de las cartas de mermas a través de las unidades compartidas de Google, para el proceso de validación y supervisión es:
  - a. Mas lento.
  - b. Mas ágil.
  - c. No percibo cambios.

# Control Interno Aplicado a los Procesos Administrativos y su Impacto en el Talento Humano de la Empresa B&B Security de Portoviejo, Período 2016 – 2018

Lic. Shirley Elizabeth Pizarro-Anchundia, Mg. Sc<sup>1</sup>, Dra. Johanna Melissa Aguayo-Joza<sup>2</sup>,  
Dra. Gladys Varinia Salazar-Cobeña<sup>3</sup>, Ing. Jessikha Gabriela Moreno-Mejía<sup>4</sup>

**Resumen**—La investigación tuvo como objetivo, evaluar el control interno de los procesos administrativos y su incidencia en el talento humano de la empresa B&B SECURITY ubicada en los tamarindos II etapa de la ciudad de Portoviejo periodo 2016 – 2018. Se empleó un tipo de investigación descriptiva y exploratoria, de diseño no experimental, utilizando técnicas como encuestas y la entrevista a los servidores involucrados de las unidades administrativas y operativas, además de la aplicación de cuestionarios de control interno para la respectiva evaluación y medición de los niveles de riesgos y confianza por componentes asociados al cumplimiento de los procedimientos de control interno que se realizan en la gestión administrativa. Se concluyó que la organización debe mejorar la gestión administrativa y por ende el desempeño de su talento humano, por lo que se recomienda que se creen manuales de funciones y procedimientos para respaldar sus procesos.

**Palabras clave**— control interno, gestión administrativa, talento humano.

## Introducción

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer su situación real, por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. (Murillo, G. y Quishpe, R., 2011)

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal. (García, 2018)

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de mejorar su funcionalidad dentro de la organización. (Guamán, D; Guerra, M; Mite, S y Román, M., 2010)

De Ahí que, el control interno se defina como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una empresa. Se constituye en un medio para lograr unas funciones de manera integral, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad de su accionar. (Mora, 2014)

De la misma forma, a nivel mundial el talento humano se ha convertido en una base fundamental que ha tomado gran importancia, debido a que es el capital principal de toda organización porque posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción, es así que este permite desarrollar y conseguir sus objetivos corporativos con los cuales se busca contribuir al éxito de la empresa colaborando además con la labor de la gerencia. De la misma

<sup>1</sup> Lic. Shirley Elizabeth Pizarro Anchundia Mg. Sc. es Profesora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador, [shirley.pizarro@utm.edu.ec](mailto:shirley.pizarro@utm.edu.ec)

<sup>2</sup> Dra. Johanna Melissa Aguayo Joza es Profesora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador, [johanna.aguayo@utm.edu.ec](mailto:johanna.aguayo@utm.edu.ec) (autor correspondiente)

<sup>3</sup> Dra. Gladys Varinia Salazar Cobeña es Profesora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador, [varinia.salazar@utm.edu.ec](mailto:varinia.salazar@utm.edu.ec)

<sup>4</sup> Ing. Jessikha Gabriela Moreno Mejía es Investigadora novel de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador, [jmoreno6555@utm.edu.ec](mailto:jmoreno6555@utm.edu.ec)

manera, se obtienen objetivos funcionales con lo cual se evita desperdicios de recursos de todo tipo. No obstante, se puede conseguir objetivos sociales y personales con los que se puede responder a los desafíos que presenta la sociedad en general, así como también en la medida en que el logro de las metas contribuye a alcanzar metas de la organización. (Mendoza, 2023)

La gestión del talento humano se convierte en un aspecto sumamente importante, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que hacen y como lo hacen las personas, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios y ventajas, la finalidad de esta gestión es que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, para conseguir el crecimiento de la organización. En Ecuador la gestión del talento humano ha venido fortaleciendo el rol de asesoramiento para el negocio en la toma de decisiones (ascensos, promociones, contrataciones) enfocándose más en el desarrollo de talentos claves. (Milian, 2023)

Asimismo, los problemas que se presentaron en la empresa B & B Security mostró la siguiente problemática que, afectan tanto a los colaboradores como administradores de la empresa que involucran aspectos como comunicación, una inadecuada administración, dando lugar a la insatisfacción de clientes, empleados y a un bajo rendimiento. Esta realidad incita a que la administración no se comprometa plenamente con las dificultades que se presentan, dando lugar a que los empleados pierdan el interés por realizar su trabajo eficientemente. Lo planteado anteriormente, perjudica a la institución en los gastos de operación que generan una inadecuada organización administrativa a nivel institucional, elevando la desmotivación y el poco interés del personal en el desempeño laboral y en la falta de un compromiso a largo plazo. (Jaramillo, 2023)

Con todos estos elementos, se definió el objetivo de la investigación en evaluar el control interno de los procesos administrativos y su incidencia en el talento humano de la empresa B&B SECURITY ubicada en los tamarindos II etapa de la ciudad de Portoviejo periodo 2016 – 2018. Para ello se analizó el impacto del control interno en la gestión administrativa y por ende el desempeño del personal con respecto a las operaciones ejecutadas durante el periodo definido en la investigación.

### **Descripción del Método**

El trabajo se realizó empresa Seguridad Bermúdez & Bermúdez Cía. Ltda. se dedica a la prestación de servicios de protección, vigilancia, seguridad física y electrónica integral, brinda servicios de detector de mentiras (polígrafo). Se encuentra ubicada en la Av. Bolivariana, Edif. Casa de un Pisos Color Naranja y Beige Portoviejo; Manabí, Ecuador. Consistió en el análisis del control interno a los procesos administrativos y su incidencia en el talento humano de la empresa “B&B Security” del Cantón Portoviejo en el período 2016 -2018; mediante la aplicación de cuestionarios de control interno, encuestas y entrevista a los servidores de la empresa. Para ello, se definieron como variable independiente el control interno a los procesos administrativos y como variable dependiente talento humano.

La investigación fue descriptiva, transversal no experimental con un enfoque cuantitativo, donde se mostraron las características de un determinado hecho, este estudio se evidencia de la recolección de datos, a través de la aplicación de entrevistas y encuestas a los relacionados con la investigación, lo que permitió conseguir una mayor cantidad de información sobre el análisis del control interno a los procesos administrativos y su incidencia en el talento humano. De manera que fue sistemática, por lo que los autores no manipularon las variables de estudio, por la ocurrencia de hechos ya ocurridos.

Se utilizaron, principalmente, el método de investigación bibliográfico para la búsqueda, recopilación y organización de la información relacionada al tema de investigación y el estadístico que ayudó a que se tabularan de manera adecuada la recolección de datos.

Además, se emplearon técnicas para la Información tanto primaria y secundaria:

- ✓ La entrevista. - Se aplicó a la gerente.
- ✓ La encuesta. - Se aplicó al personal administrativo y resto de personal.
- ✓ Cuestionario de Control Interno. - Permite evaluar los controles generales e internos.
- ✓ La observación. – Se observaron las dificultades que se presentan dentro de la empresa.
- ✓ La verificación. – Se analizó el control interno a los procesos administrativos y su incidencia en el talento humano.

La población estuvo conformada por los empleados de las áreas sujeto a estudio de B&B SECURITY. El total del personal administrativo fue 10 personas, el total de guardias fueron 73.

Los datos obtenidos de los instrumentos aplicados fueron tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose de manera computarizada en el programa de Excel, posteriormente los datos se presentaron de manera escrita, tabulada y graficada.



### Resumen de Resultados

Para analizar la variable independiente control interno a los procesos administrativos, en un primer momento, se aplicó una entrevista a la Gerente con el objetivo de recolectar información primaria sobre cómo influye el control interno a los procesos administrativos y su influencia en el Talento Humano.

La aplicación de la técnica arrojó con resultado que, mes a mes los diferentes departamentos emiten informes periódicos para estar al tanto de su situación, permitiendo fortalecer el control interno sobre todo en los procesos administrativos, manteniendo un registro las de actividades diarias de los empleados y del presupuesto anual. Así mismo, cuentan con un manual de funciones y responsabilidades debidamente especificado el cual permite que los trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones. Por otra parte, la empresa cuenta con un plan estratégico para mantener el control de aspectos importantes como lo son los presupuestos, gestión de calidad, requisitos legales, ya que, estos otorgan oportunidades de mejora de la gestión administrativa.

De la aplicación de la encuesta al personal administrativo, reflejó los siguientes resultados (Cuadro 1).

No	Preguntas	autocrático	participativo o democrático	
1	¿Qué estilo de liderazgo lleva a cabo el gerente de la empresa?	50%	50%	
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>A Veces</b>
2	¿Existe un ambiente laboral armónico en la empresa B&B SECURITY?	50%	0%	50%
3	¿Se han establecido políticas para regular las relaciones de interacción, de la máxima autoridad con todo el personal encargado de la administración y con terceros relaciona?	100%	0%	0%
4	¿Las funciones que usted ejecuta en la entidad están acorde a sus conocimientos?	70%	0%	30%
5	¿La empresa dispone de normas que guían la ejecución de sus funciones?	70%	0%	30%
6	¿Se aplican controles de calidad durante la realización de los procesos?	70%	0%	30%
7	¿Se realizan capacitaciones al personal?	40%	10%	50%
8	¿Se encuentra las funciones y responsabilidades del personal de la empresa definidas?	70%	0%	30%
9	¿En los diferentes departamentos de la empresa conocen y se aplican los procesos administrativos como medio de mejora para el crecimiento de la compañía?	100%	0%	
10	¿La empresa aplica instrumentos de evaluación, para medir la gestión interna?	60%	10%	30%

Cuadro 1. Encuesta para conocer la percepción de los empleados sobre el control de los procesos administrativos en la empresa Seguridad Bermúdez & Bermúdez Cía. Ltda

Con el desarrollo del instrumento se puede deducir que, el gerente tiene un estilo de liderazgo tanto autocrático como participativo. Asimismo, el ambiente laboral no siempre es armónico por diversas situaciones que se presentan dentro de la empresa, por tanto, para muchos empleados se considera armónico. De la misma forma, la mayoría considera que, las políticas son fundamentales para poder regular las relaciones de interacción y poseen conocimientos de acuerdo a lo que desempeñan, es decir, no es complicado desarrollar sus funciones. Los encuestados consideran la importancia de que existan normas que guíen sus funciones porque estas ayudan al buen desempeño de sus actividades y de controles de calidad que permitan a los procesos realizarse con estándares adecuados. En cuanto a las actividades de capacitación estas se realizan, no obstante, su frecuencia debe revisarse para que surtan el efecto esperado.

El mayor porcentaje de los empleados dijeron que las funciones y responsabilidades se encuentran definidas, remarcando la importancia de que los procesos administrativos ayuden al crecimiento de la compañía, sin ellos no habría planificación, organización ni control. Por otra parte, el mayor porcentaje de los empleados manifestaron que si se aplica instrumentos de evaluación con indicadores para medir resultados y evaluar la gestión interna.

Cuando se aplicó una encuesta al resto del personal de la empresa permitió comprobar que, la supervisión permite que se utilicen los recursos de manera eficiente y que la formación profesional acorde al puesto asignado permite que se realicen sus actividades de manera eficiente incrementando la productividad de la empresa para así cumplir los objetivos planteados. Asimismo, consideran que el establecimiento de normativas permite que la empresa ajuste su gestión y tenga un mejor desempeño, es por eso necesario que estos la conozcan, las cumplan y sus controles se realicen de forma adecuada.

Por otra parte, de la evaluación efectuada al Sistema de Control Interno al componente Ambiente de Control se estableció un 90% de confianza alta y riesgo bajo por lo cual solo se tiene la siguiente observación:

- ✓ La entidad no mantiene rotación de personal en los diferentes departamentos puesto que, se escoge para cada área, siendo una empresa de seguridad. Para esto, debe de haber personal específico y el resto de personal en sus áreas correspondientes.

En el componente Administración de Riesgos, se estableció un 90% de confianza alta y riesgo bajo producto de las siguientes observaciones:

- ✓ La entidad no posee un plan de contingencia, pero si una matriz de riesgo.

De la evaluación efectuada al Sistema de Control Interno al departamento de Ventas. Se estableció un 90% de confianza alta y riesgo bajo producto de las siguientes observaciones:

- ✓ No posee sucursales para incrementar sus ventas.

En el componente de Información y Comunicación. Se estableció un 90% de confianza alta y riesgo bajo producto de las siguientes observaciones:

- ✓ No se comunica cualquier anomalía ocurrida en la empresa puesto que se maneja información privada.

En el componente de Supervisión y Monitoreo. Se estableció un 80% de confianza alta y riesgo bajo producto de las siguientes observaciones:

- ✓ No se ha aplicado ningún método o técnica para constatar el nivel de satisfacción del cliente.
- ✓ No existe ningún proceso para evaluar al personal por departamento y por función.

Un resumen, de la situación actual de los procedimientos por componentes arrojó los siguientes resultados (Cuadro 2):

Componente	Nivel de situación / Confianza	
Ambiente de Control	90%	Alta
Evaluación de Riesgos	90%	Alta
Actividades de Control	90%	Alta
Información y Comunicación	90%	Alta
Cumplimiento Total	$R = \frac{440}{500} * 100 = 88\%$	Alta

Cuadro 2. Situación actual de los procedimientos

Fuente: Elaborado según información aportada por B & B SECURITY

Mediante los resultados obtenidos se pudo determinar que la situación actual de los procedimientos aplicados en la empresa “B&B Security” es del 88% catalogado como nivel Alto, notando claramente que si han aplicado procedimientos efectivos para fortalecer el control interno a los procesos administrativos que inciden en el Talento Humano. Aunque las deficiencias encontradas son pocas, se diseñó una propuesta para ayudar a la empresa a mantenerlos y mejorarlos que ayuden al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

### Conclusiones

Los resultados demuestran la necesidad de evaluar el control interno de los procesos administrativos y su incidencia en el talento humano de la empresa B&B SECURITY ubicada en los tamarindos II etapa de la ciudad de Portoviejo periodo 2016 – 2018. Se reveló con la investigación que, las situaciones actuales de los procedimientos en la entidad son favorables, catalogados según el análisis a través de los cuestionarios de control interno aplicados con un riesgo bajo y un nivel alto de confianza, lo que significa que se están aplicando buenos procedimientos para fortalecer el control interno de los procesos administrativos los mismos que inciden en el Talento Humano, pero a pesar de esto se han encontrado varias anomalías que la empresa debe mejorar. Se reveló que, no se ha aplicado ningún método o técnica para constatar el nivel de satisfacción del cliente debido a causas secundarias, lo que se considera importante, para ayudar a fortalecer las debilidades y brindar un servicio de calidad día a día.

### Recomendaciones

Los investigadores interesados en continuar la temática podrían aplicar el presente trabajo para evaluar el control interno de los procesos administrativos y su incidencia en el talento humano de la empresa B&B SECURITY. en otras organizaciones con situaciones similares y así reforzar sus procesos. De la misma forma, siempre es necesario que se realicen evaluaciones periódicas a los diferentes departamentos para valorar la situación actual de los procedimientos en la gestión administrativa ya que, a pesar de tener un nivel de confianza alto nunca hay que confiarse, por ende, hay que estar al pendiente y tomar las medidas necesarias y correctivas.

## Referencias bibliográficas

- García, M. (2018). Propuestas de mejoras a la organización por procesos de dirección de Talento Humano . España: (Vol. II). Works, Ecoe ediciones.
- Guaman, D., Guerra, M., Mite, S., & Román, M. (2010). CONTROL INTERNO DEL AREA DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR . -: . Guayaquil: UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL.
- Jaramillo, C. (2 de 2 de 2023). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. Obtenido de <http://www.visionadministrativa.info/>
- Mendoza, R. (2 de 2 de 2023). www.esan.edu.pe. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno/>
- Milian, E. (2 de 2 de 2023). Eficacia y Eficiencia. Obtenido de <https://enosiyivol.jimdo.com/app/download/11081083295/EFICACIA+Y+EFICIENCIA.pdf?t=1546464362>
- Mora, C. (2014). Evaluacion del desempeño labora . El Salvador: I (Vol. II).Medicopedia.
- Murillo, G., & Quishpe, R. (2011). PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE PESADO DE LA CIUDAD DE LOJA. La Loja: Universidad de Loja.

# Productos de Mayor Venta en Línea por Grupos de Mujeres Emprendedoras

M.I.I. Margarita-Ponce y Loranca-Calderón<sup>1</sup> Dra. Heddi Serret Medina<sup>2</sup>

**Resumen**— En este artículo se presentan los principales productos que ofrecen las mujeres emprendedoras del grupo Cool Mamis de la plataforma Facebook, como resultados de las observaciones realizadas a través de tres años consecutivos, a partir del 2021, 2022 y 2023, así como algunas de las variaciones que se presentan a lo largo del año y contrastando los resultados del año 2021, durante la pandemia Covid 19, con los posteriores. La metodología se realizó a través de encuestas aplicadas a una muestra del grupo de las micro-emprendedoras, también llamadas NENIS que se dedican a venta de artículos on line, los martes y viernes.

**Palabras clave**—Mujeres emprendedoras, productos, Facebook, microempresarias.

## Introducción

El micro-emprendimiento femenino a través de redes sociales es un fenómeno que ha surgido en la última década. Grupos conformados por mujeres principalmente entre las que hay madres de familia, estudiantes, mujeres emprendedoras, intercambian bienes y servicios que ofrecen en redes sociales, principalmente por la plataforma Facebook. Los anuncios de los productos y servicios ofrecidos tienen como mercado principal a sus propios miembros, que acuerdan el cierre de la transacción vía mensaje privado. Cabe mencionar que no todas las mujeres que son miembros del grupo se dedican a la venta de productos, muchas de ellas se dedican a comprar los productos que se ofrecen en el grupo.

En este artículo se realiza una observación de los productos con mayor demanda entre los miembros del Grupo Cool Mamis de Facebook, el cual cuenta con 106,300 miembros, siendo uno de los más grandes en la CDMX y área metropolitana. Dentro del grupo Cool mamis (Facebook) creado el 2 de diciembre del 2015, se pueden encontrar publicaciones solicitando desde apoyo legal, hasta la venta de ropa, es un grupo de comunidad de mamás emprendedoras con la finalidad de ayudarse y apoyarse, para ser parte de este grupo solicitan en primer lugar ser madre, ya que los perfiles son revisados por la administración, para tener seguridad. Todas las publicaciones de ventas se deben realizar martes y viernes, en caso contrario la administración elimina lo que no corresponde.

De acuerdo con el INEGI (2021) el comercio electrónico va en crecimiento ya que se entiende como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes informáticas, cuyo pago puede o no, ser hecho en línea. El Financiero (2021), menciona que las redes sociales se han tomado como una herramienta muy poderosa de comunicación, debido a que la mayor parte de personas utiliza las plataformas. La directora de sociedad incluyente Fátima Masse en el 2021 comentó que las mujeres emprendedoras que trabajan por su cuenta suelen ser mujeres jóvenes de entre 25 a 44 años, las cuales se dedican al comercio informal y en la actualidad ya son parte de un fenómeno social. A estas mujeres emprendedoras a mediados del año 2020 recibieron el sobrenombre de NENIS para hacer referencia a Nuevas Emprendedoras de Negocios por Internet, mismo que se refiere al micro emprendimiento.

Durante del cierre de negocios y actividades durante la emergencia sanitaria debido al Covid 19, surgieron emprendimientos que buscaron aprovechar el nicho de servicios a domicilio, cubrir necesidades inmediatas o nuevas que se dieron en la contingencia como cursos o actividades para ocupar el tiempo extra. El conocer qué rubros se mantienen estables y cuáles tuvieron diferencias, es uno de los objetivos del presente artículo.

A continuación, se presenta la metodología consistente en tres pasos y las conclusiones.

## Metodología

### Procedimiento

Para el presente artículo, se llevó a cabo una metodología mixta, recopilando información mediante una encuesta tipo cuestionario y la observación de las publicaciones en el grupo Cool mamis de la Cd. de México. Los datos recolectados se analizaron por tipo de productos, como es ropa, cosméticos, educación, servicios de abogacía, repostería, etc., con el objetivo de conocer los productos que se ofrecen con mayor frecuencia, posteriormente para finalizar, los resultados obtenidos se muestran en formato gráfico.

<sup>1</sup> La Mtra. Margarita Ponce y Loranca Calderón es Profesora de Logística en el TECNM/Instituto Tecnológico de Puebla, México. [margarita.ponce@puebla.tecnm.mx](mailto:margarita.ponce@puebla.tecnm.mx). (autor corresponsal)

<sup>2</sup> La Dra. Heddi Serret Medina es socia en la empresa Serretecno. [heddi.serret@gmail.com](mailto:heddi.serret@gmail.com)

### *Observación de publicaciones*

A partir del año 2021 se estuvo observando el grupo de Facebook Cool Mamis, para conocer la afectación de la pandemia por el virus Covid 19 y ver los productos y servicios ofrecidos en ese año. Para el año 2022 cuando el impacto de la pandemia era menor se obtuvieron datos del comportamiento de las ventas de productos y servicios, actualmente para este año 2023 se torna otro panorama con una economía en recuperación sin restricciones por la emergencia sanitaria como las que se tenían en el ojo de la pandemia dictadas por el gobierno de México (como quédate en casa), en el cual se observa una diferencia de productos ofertados que se mostraran más adelante.

### *Recopilación de información*

Una vez que se observó el grupo Cool Mamis, se realizó una recolección de publicaciones en las cuales ofrecen sus productos y servicios, esta recopilación se fue agrupando por productos ofrecidos y servicios.

### *Análisis de la información*

Se observaron más de 150 publicaciones, del año 2021 hasta el 24 de marzo del 2023.

Para el análisis de la información se disgregaron los tipos de productos y servicios que las emprendedoras ofrecen, dependiendo de la temporada varían mucho las publicaciones, aunque las ventas que han sido constantes durante estos años es la venta de Ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos),

En el año 2021 predomina la venta de repostería, educación y venta de ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos), para el año 2022 la renta de casas y productos para el hogar marcaron tendencia. Sin embargo, para este año 2023 vuelve a ser tendencia la venta de ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos). Como se muestra en la figura 2, en una captura de pantalla extraída del grupo Cool Mamis.

## **Resultados**

En esta parte, se muestran los resultados que arrojan al análisis de los datos. Para el año 2021 los 10 productos mayormente ofrecidos son los siguientes:

- a) Repostería, dulces y postres.
- b) Educación (clases, cursos, talleres).
- c) Ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos)
- d) Comida
- e) Venta de autos
- f) Tratamientos de belleza o spa
- g) Productos para hogar
- h) Renta de casa
- i) Cosméticos y/o uñas
- j) Terapia

En la Figura 3 se muestran los resultados en gráfica de los productos o servicios que mostraron mayor número de publicaciones, cabe mencionar que solo se tomaron los 10 principales para el análisis de comportamiento de tendencia. Recordando que en el año 2021 aun se contaban con ciertas restricciones sanitarias, lo cual si impacto en los servicios ofrecidos porque en ese año no figuraban organización de eventos ni rentas de casa. A continuación en la figura 3 se muestra la gráfica del comportamiento de la demanda:

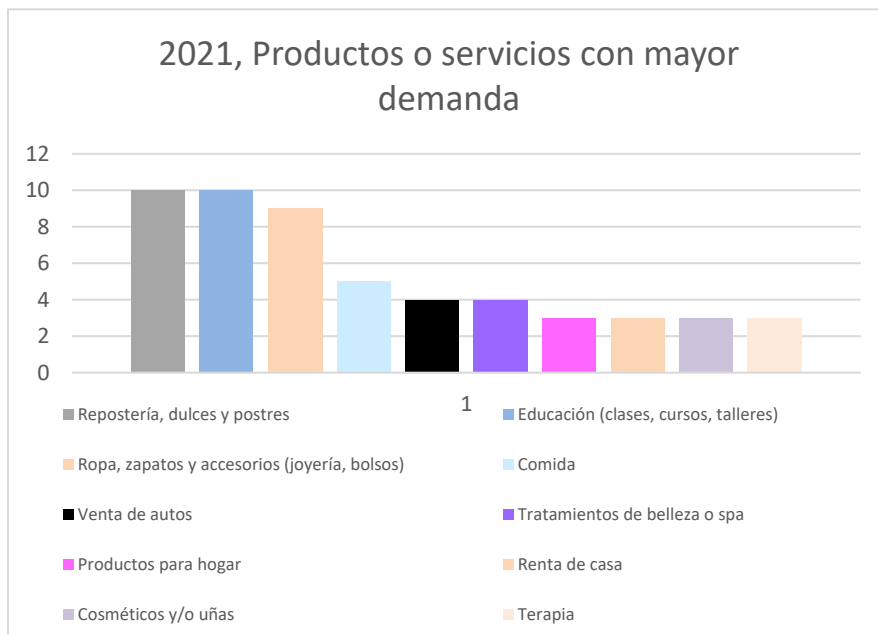


Figura 1. Tendencia de productos o servicios ofertados en el año 2021 grupo Cool Mamis.

Para el año 2022 hay una variación de productos y servicios ofrecidos debido a que ya no hay restricciones para viajar, y ponen al servicio de la comunidad la renta de casas ya sea para vivienda o para disfrutar de unas vacaciones, a finales de año se dispararon las ventas de agendas, ya comienzan a realizar fiestas y se puede observar el interés de tramitar la visa para poder viajar al extranjero.

- a) Renta de casa
- b) Productos para hogar
- c) Agendas
- d) Ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos)
- e) Artículos de Decoración de eventos
- f) Educación (clases, cursos, talleres)
- g) Venta de autos
- h) Repostería, dulces y postres
- i) Organización de eventos
- j) Trámite de visa

En la figura 2 se puede observar la gráfica para el año 2022 de la demanda de productos o servicios ofertados.

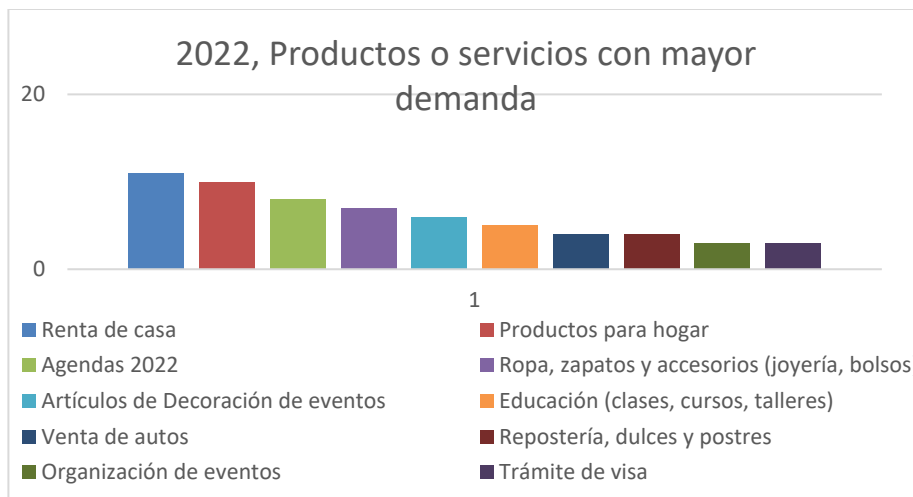


Figura 2. Tendencia de productos o servicios ofertados en el año 2022 grupo Cool Mamis

Para el año 2023 que apenas lleva 3 meses se encuentran con mayor popularidad los siguientes productos y servicios:

- a) Ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos)
- b) Productos para hogar
- c) Organización de eventos
- d) Servicio de abogado
- e) Renta de casas
- f) Artículos de Decoración de eventos
- g) Repostería, dulces y postres
- h) Educación (clases, cursos, talleres)
- i) Venta de terrenos
- j) venta de casas

Para este año 2023, ya no hay restricciones sanitarias y los eventos se realizan con regularidad, las personas viajan, conviven, salen, y se ve reflejado en los productos y servicios publicados. A continuación en la figura 5 se muestra el gráfico correspondiente al año 2023.

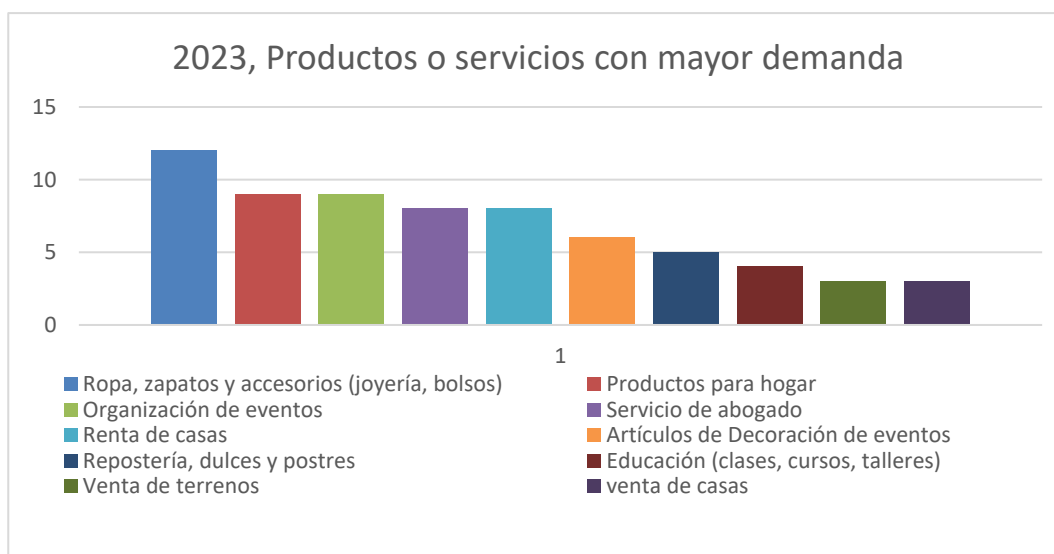


Figura 3. Tendencia de productos o servicios ofertados en el año 2022 grupo Cool Mamis

Lo que se puede observar es que año con año se mantiene constante la venta de ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos), productos para el hogar, educación (clases, cursos, talleres), por ejemplo, en la figura 6 se muestra la tendencia de la venta de repostería del año 2021 al año 2023.

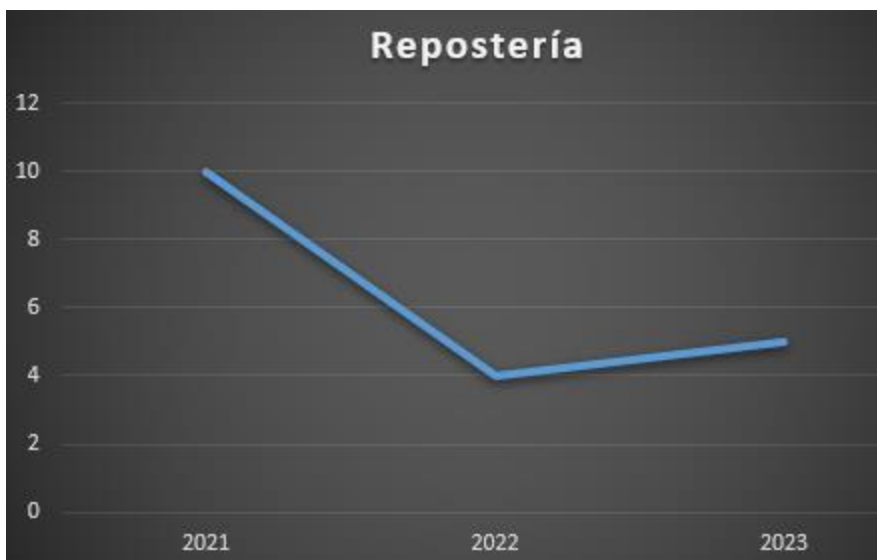


Figura 4. Comportamiento de repostería ofrecido en el grupo Cool Mamis

La venta de ropa, zapatos y accesorios es lo que mayormente se ofrecen para venta, y durante el paso del tiempo se mantienen las publicaciones de estos productos, como se muestra en la figura 7.

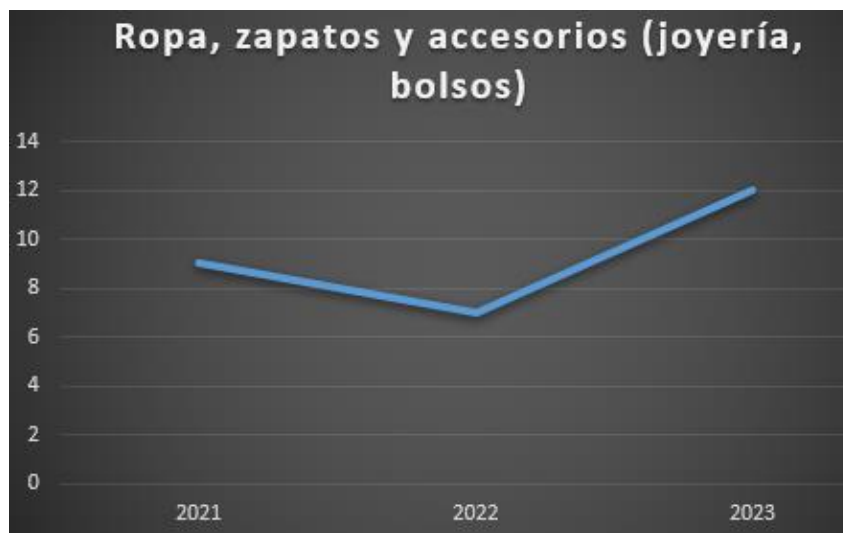


Figura 5. Comportamiento de venta de ropa, zapatos y accesorios (joyería, bolsos)

Se observa que hay productos que siempre se van a ofrecer dependiendo de la temporada.



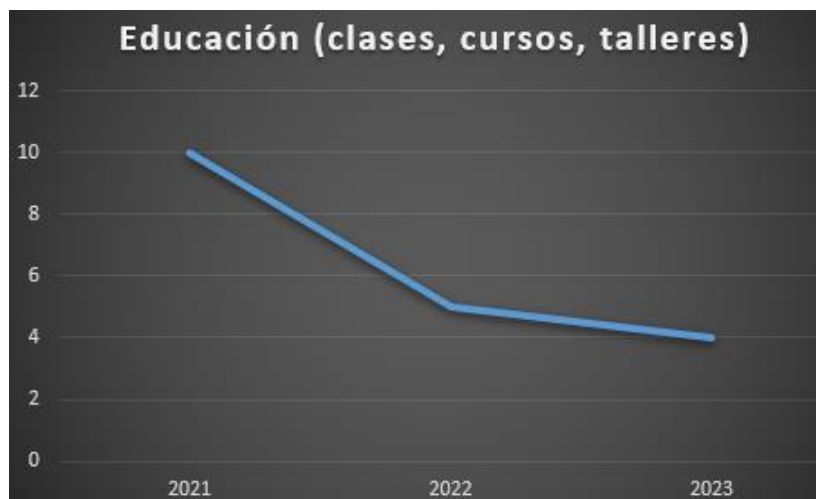


Figura 6. Comportamiento de servicios ofrecidos de educación en el grupo Cool Mamis.

### Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos de la observación del Grupo Cool Mamis, los rubros que pudieron variar, muy probablemente asociados a la pandemia Covid 19, fueron la repostería y la educación que podrían ser índices del tiempo libre que se tuvo durante el cierre por la emergencia sanitaria, donde la variable relevante es el tiempo, mismo que se puede presentar para los viajes y las visas, cuando se levantó la emergencia sanitaria. No obstante hubo constancia en otros a pesar de la pandemia, como pueden ser la venta de productos de vestir y accesorios, y el arreglo del hogar, productos que no presentan grandes variaciones a lo largo de los tres años.

### Limitaciones

Los resultados que se presentan corresponden a información disponible publicada solo en el grupo de Facebook Cool Mamis. Los resultados no muestran qué tan competidos están los rubros estudiados, montos de ventas nivel de productividad o rentabilidad de los mismos.

### Recomendaciones

Se recomienda relacionar el monto de ventas y la competencia entre los rubros más constantes, así como conocer las nuevas tendencias del mercado y el manejo de las redes sociales para los distintos sectores así llegar a mayor número de público.

### Referencias

- Masse Fátima (2021) <https://imco.org.mx/nenis-fenomeno-que-visibilizo-las-desventajas-de-las-mujeres-en-la-economia/>
- El financiero (2021) <https://www.elfinanciero.com.mx/el-preguntario/2021/11/30/por-que-les-dicen-nenis/>
- INEGI (2021) <https://www.inegi.org.mx/temas/vabcoel/>
- Gobierno de México <https://coronavirus.gob.mx/medidas-de-seguridad-sanitaria/>

### Notas Biográficas

La **Maestra Margarita Ponce y Loranca Calderón** obtuvo el grado de Maestra en Ingeniería Industrial por parte del Instituto Tecnológico de Puebla en el año 2008 con la especialización de calidad. Ha formado parte del IISE (Instituto de Ingenieros Industriales y Sistemas) como asesora facultativa del año 2012 al 2016 y como Vicepresidenta Regional del año 2016 al 2019. Tiene premio por ser la mejor asesora facultativa de capítulos estudiantiles a nivel nacional. Hoy en día se desempeña como docente del Instituto Tecnológico de Puebla para el departamento de Ingenierías, carrera de Logística.

La **Dra. Heddi Serret Medina** obtuvo en grado de Doctora en Administración Estratégica por la Universidad Tecnológica en Línea, es Maestra en Alta Dirección y Pensamiento Estratégico por el Instituto de Estudios Universitarios y estudió la Licenciatura en Arquitectura por la Universidad Iberoamericana. Ha impartido clases en la Universidad del Claustro de Sor Juana. Becaria del FONCA y actualmente es socia en la empresa Serretecnó.

## Difusión y Comercialización de Joyería Artesanal en el Mercado Canadiense

M.R.P.P.D. Yutzill Rodríguez Cuevas<sup>1</sup>, M.A.P. Juan Manuel Yáñez Hernández<sup>2</sup>,  
M.I.A. Leady Stephanie García Santiago<sup>3</sup>, M.G.E Héctor Vidal Pérez<sup>4</sup> y Dr. José Alfredo Sánchez Priego<sup>5</sup>

**Resumen**—En este artículo se presentan los resultados obtenidos de la investigación que se llevó a cabo en la empresa “La Tabasqueña”, representada por un artesano que se ubica frecuentemente en el museo la venta de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, quien elabora joyería artesanal con diversos materiales que parten de la vegetación del Estado y que entre los más comunes se encuentra la hoja de palma de coco y el lirio acuático, esto con el objetivo de identificar las estrategias para la introducción de este tipo de joyería en el mercado canadiense, a través de la difusión y la aplicación del método más apto para el posicionamiento de la misma.

**Palabras clave**—Estrategias, Difusión, Comercialización, Joyería Artesanal, Tabasco, Mercado Canadiense.

### Introducción

México es un país con vocación joyera, especialmente de tipo artesanal y tradicional. Los accesorios artesanales, que tradicionalmente se manejan en los mercados locales, compiten actualmente contra piezas de manufactura industrial, las cuales, a pesar de poseer una calidad distinta, están teniendo mucha aceptación entre los consumidores. En este sentido, es necesario contar con proyectos que permitan orientar la producción artesanal hacia mercados de consumo en donde las piezas producidas puedan colocarse con el valor que estas merecen tanto por sus materiales, como por la originalidad de las mismas.

La globalización ha permitido que las redes de comunicación entre diversos países sean más accesibles y con ello ha propiciado que el adquirir productos que no se encuentran en el lugar de residencia del comprador sea más fácil; basándonos en este hecho, consideramos la oportunidad de difundir el producto y comercializarlo en Canadá.

Debido a que en últimos años ha surgido una demanda por diseños innovadores (a la moda) en la joyería y, además, que existe una aceptación por parte de los consumidores en el extranjero, hemos determinado con este proyecto relanzar con la visión global que la joyería artesanal del estado de Tabasco ostenta, ya que contiene diseños y materiales únicos, a precios competitivos y ganancias justas de tipo ganar-ganar entre los actores presentes en el proyecto (productor/comercializador/cliente).

Es un orgullo difundir y al mismo tiempo comercializar productos que forman parte de nuestra cultura mexicana, esto con la visión que se propone alcanzar con este proyecto partiendo de la idea de que el cliente viva la experiencia de contar con artículos terminados provenientes de recursos naturales renovables que nuestro querido Estado y país puede ofrecer; objetivo que se pretende alcanzar posteriormente a la recepción de los comentarios obtenidos por las personas que viven en el extranjero y por supuesto, de nuestra propuesta de socio o enlace que se encargará de colocar el producto.

Con lo anterior, nos gusta recordar que el mexicano por naturaleza es orgulloso de su país, y cuando no tiene la oportunidad de vivir en el mismo, lo es aún más, por el simple hecho de estar lejos del lugar que le vio nacer, es por ello que el tener una pequeña porción de este no solo le llena de orgullo, sino de fortaleza y por supuesto, al apropiarse de ésta, contagia a su entorno y provoca a toda aquella persona ajena a nuestro lugar de origen, logre sentirse acogido gracias a los colores vivos resaltan la calidez y la abundancia de los recursos con los que cuenta México.

<sup>1</sup> La M.R.P.P.D. Yutzill Rodríguez Cuevas es Alumna del Doctorado en Administración y Alta Dirección de la Universidad Alfa y Omega Campus Villahermosa, Tabasco. [yutzill@outlook.com](mailto:yutzill@outlook.com)

<sup>2</sup> El M.A.P. Juan Manuel Yáñez Hernández es Doctorante de la Universidad Alfa y Omega y Profesor del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [jmanuelcieti@gmail.com](mailto:jmanuelcieti@gmail.com)

<sup>3</sup> La M.I.A. Leady Stephanie García Santiago es Doctorante en la Universidad Alfa y Omega y Servidora Pública en la Administración del Sistema Portuario Nacional Dos Bocas, S.A. de C.V. de Tabasco. [garsan3029@gmail.com](mailto:garsan3029@gmail.com)

<sup>4</sup> EL M.G.E. Héctor Vidal Pérez es Asesor Educativo de las Promociones a Función Directiva y de Supervisión, Director Efectivo de un Centro Educativo en la Secretaría de Educación Pública y Doctorante de la Universidad Alfa y Omega Campus Villahermosa, Tabasco. [hector.vidal.per@gmail.com](mailto:hector.vidal.per@gmail.com)

<sup>5</sup> EL Dr. José Alfredo Sánchez Priego es Doctor en Alta Dirección por el IUP. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la UJAT y Catedrático de la Universidad Alfa y Omega en las áreas Económico – Administrativas. Cuenta con perfil PRODEP de la SEP y actualmente es Administrador de la División Académica de Educación y Artes. [fredo1218@hotmail.com](mailto:fredo1218@hotmail.com)

## Problemática que enfrenta

### *Reseña descriptiva*

Con la llegada al mercado de productos asiáticos a menor costo, la joyería artesanal ha presentado una disminución en el consumo en años anteriores. Sin embargo, gracias a que ha surgido un nuevo tipo de consumo que busca diseños a la vanguardia, tendencias de moda y productos con bajo impacto al medio ambiente, los extranjeros han requerido con mayor demanda la adquisición de productos artesanales y la joyería no es la excepción, pues gracias a su peculiaridad de ser tradicional, es de alto consumo por mujeres y hombres.

Es importante señalar que anteriormente, las mujeres optaban por usar joyería de oro, sin embargo, derivado a que el consumo de este material en la actualidad ha cambiado, por lo costoso que suele ser y aunado a que usualmente es difícil adquirirlo con el 100% de pureza con el que se comercializaba, el cliente no considera comprar este tipo de piezas como primera opción.

Considerando la alta demanda en la actualidad de este tipo de productos artesanales, se utilizará la proveeduría de mano de obra de un artesano local ubicado en el museo de la venta de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. Con sus productos se busca alcanzar la exportación hacia Canadá, País que actualmente cuenta con una alta demanda de inmigración proveniente del Estado, ya que se encuentra entre el Top 10 de países con mayor presencia y registros de mexicanos, solo por debajo de los Estados Unidos de América, de acuerdo con datos publicados en el año 2015 por la Secretaría de Relaciones Exteriores y según el censo realizado en el año 2020, en Canadá se encuentran registrados más de 129,745 mexicanos.

Además, es importante destacar que el Tabasqueño se identifica como un individuo orgulloso de su Estado y la mejor manera que tiene para resaltarlo es portando un producto elaborado en su lugar de origen, pues al hacer uso de la joyería artesanal, como son los aretes, collares y pulseras, capta la atención de su entorno y por ende, la aceptación del público extranjero, mismo que a través de la oportunidad de obtener el producto en “La Tabasqueña” el cliente podrá vivir la experiencia de recibir el producto adquirido con la misma calidad que se le oferto en la publicidad, lo que traerá consigo confiabilidad al producto y en la empresa responsable de la elaboración de la joyería.

### *Referencias bibliográficas*

Gobierno de México. (Mayo de 2021). Mexicanos residentes en CANADÁ 2020. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/684108/Canad\\_mundo20.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/684108/Canad_mundo20.pdf)

Gobierno de México. (25 de diciembre de 2015). Secretaría de Relaciones Exteriores. Obtenido de <https://www.gob.mx/sre/articulos/sabes-cuantos-mexicanos-viven-en-el-extranjero>

## Marco contextual e histórico

El estado de Tabasco es uno de los 31 estados que, conforman la República Mexicana; su capital es la ciudad de Villahermosa. Conforme a lo descrito por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) está ubicado en la región sureste del país, está delimitado al norte por el Golfo de México, al este con Campeche, al sureste con Guatemala, al sur con Chiapas y al oeste con Veracruz. Posee un clima cálido húmedo con abundantes lluvias en verano, temperaturas promedio de 26°C y precipitación media anual de 2 000 mm según la síntesis de información geográfica del estado de Tabasco publicada en el año 2001 por el INEGI.

Es por lo anterior, que con las cualidades con las que cuenta, las posibilidades de que crezca en gran abundancia la vegetación son muchas y por ende, las herramientas para utilizar esos recursos como materia prima para la elaboración de artesanías, específicamente hablando de joyería artesanal son altas, ya que los productores o artesanos consideran que el uso de materiales provenientes de la flora son más amigables con el medio ambiente.

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías en el año 2020 elaboró un diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el COVID 19, lo que determinó que hablando del tema de la comercialización que los productores artesanales se veían obligados al cierre de los principales puntos de venta a los que acuden a comercializar sus piezas, los cuales se caracterizan por ser ferias, mercados, concursos y zonas turísticas a vender y en dónde no solo reciben ingresos económicos que les permiten subsistir, sino que también les permite obtener capital para continuar invirtiendo en la materia prima que utilizan para producir su piezas y vender en algún otro evento (independientemente de que utilicen recursos de la vegetación, mismos que a su vez tienen que ser tratados con procedimientos especiales para su conservación).

Situación que continuó siendo afectación durante la primera etapa del “Quédate en Casa”, pues los ahorros y la materia prima con la que contaban se fueron acabando y los puntos de venta cerraron por completo. Además, de que los artesanos de las comunidades más alejadas restringieron sus entradas y salidas para proteger a su población, y no tuvieron forma de vender la escasa producción que tenían; lo que pronto hizo que, en la segunda etapa del distanciamiento, se vieron obligados a salir en busca de otros recursos para subsistir, con lo cual se pusieron en riesgo de contagio y demás situaciones particulares que se fueron desencadenando a raíz de lo sucedido.

Actualmente nos encontramos en una posición de ventaja porque poco a poco se han ido reestableciendo las actividades que aportan a la economía del país. Mientras tanto, como una estrategia para apoyar al sector artesanal el gobierno del estado, informó durante el año 2021 que el Instituto para el Fomento de las Artesanías de Tabasco comenzó a brindar espacios para los artesanos respecto a puntos de venta en la Ciudad de Villahermosa.

El parque museo la venta como punto estratégico de venta, por ser uno de los destinos turísticos más llamativos de la región, ha permitido que diversos artesanos promocionen sus productos y posterior a la pandemia mejoren su producción y sus ventas, es por ello que para el presente trabajo se localizó a un artesano que labora en dicho punto, y quién ofrece productos llamativos conforme el mercado extranjero lo requiere, en el caso específico del canadiense que es al que nos dirigimos.

El artesano que nos está colaborando con la información se encuentra interesado en promocionar y proveer sus productos de la mejor manera, procurando mostrar las ideas más innovadoras a la hora de elaborar sus productos, además de que los materiales con los que está elaborando la mercancía son de la mejor calidad para que los clientes que lo adquieran no solo se lleven una buena impresión del producto y del negocio, sino del País mismo.

### *Referencias bibliográficas*

Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. (2023). Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el COVID-19. Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, 3.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2001). Síntesis de información geográfica del estado de Tabasco (INEGI). Obtenido de

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825223939/702825223939\\_2.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825223939/702825223939_2.pdf)

Gobierno del estado de Tabasco. (05 de marzo de 2021). Obtenido de Ofrece IFAT espacio a los artesanos para comercializar sus productos: <https://tabasco.gob.mx/noticias/ofrece-ifat-espacio-los-artesanos-para-comercializar-sus-productos>

### **Metodología**

La presente investigación se basa en un corte cualitativo, el cual busca la comprensión de la realidad del objeto de estudio, observando el hecho de beneficiar al artesano que produce la joyería de la hoja palma de coco y lirio acuático, para que este producto representativo de la cultura mexicana se promueva en el país de Canadá.

### **Recolección de Datos**

Para identificar las estrategias respecto a la introducción de la joyería artesanal de hoja de palma de coco y lirio acuático que se elabora en Tabasco, ha sido importante la ejecución de los instrumentos de recolección de datos en los que participaron actores como el artesano que elabora la joyería y un grupo de personas en México y fuera del País, que se tomaron el tiempo para hacer una breve encuesta que consta de diversas preguntas que nos permitieron conocer las respuestas a los objetivos específicos de la investigación.

### **Comentarios Finales**

#### *Resumen de resultados*

Se llevó a cabo una entrevista al artesano que elabora la joyería, la cual nos permitió conocer aspectos relevantes para la comercialización del producto como lo es:

- El conocimiento, ya que el artesano tiene más de 30 años en el oficio, lo que supone un alto grado de especialización en la joyería artesanal.
- Los canales de difusión y venta utilizados previamente por él, como lo son las redes sociales, el comercio presencial en distintos puntos de la ciudad de Villahermosa, museos y parques; adicional a ello ocasionalmente participa en ferias y eventos en otras ciudades o bien los puntos de distribución y venta que manejan las instancias gubernamentales para el fomento de las artesanías.
- La experiencia, ya que los productos del artesano han sido exportados a Europa, principalmente Francia y Alemania, con apoyo gubernamental y de igual manera a Canadá.
- Información de que respecto a que los mayoristas y acaparadores representan el principal obstáculo para la colocación de los productos, toda vez que representan una competencia desleal dentro del rubro.
- Los materiales más utilizados, en este caso, son las fibras de la palma, la filigrana y el ixtle, ya sean solas o acompañadas de piedras y elementos de ornato. Señala que los de filigrana e ixtle Si bien los más solicitados, independientemente de que todos los productos de manera general propician una demanda aceptable.

- Puntualizando que los productos hechos de palma son los más económicos, mientras que los de ixtle con piedras de ornato son los productos que tienen precios más elevados.

Por otro lado, en relación a los resultados de la investigación, que se refieren a la encuesta que se muestra en el apéndice y que se realizó a un grupo de personas en México y fuera del País, en dónde las preguntas más representativas fueron la número 4 ¿A través de que canales te gustaría adquirir esta joyería? y la número 7 ¿A través de qué medios te gustaría que te compartiéramos información sobre nuestros productos?, mismas que coadyuvaron a identificar las estrategias para la introducción de la joyería artesanal de hoja de palma y lirio acuático que se elabora en Tabasco.

### ¿A través de qué canales te gustaría adquirir esta joyería?



Gráfica 1. Resultados de la pregunta identificada con el número 4.

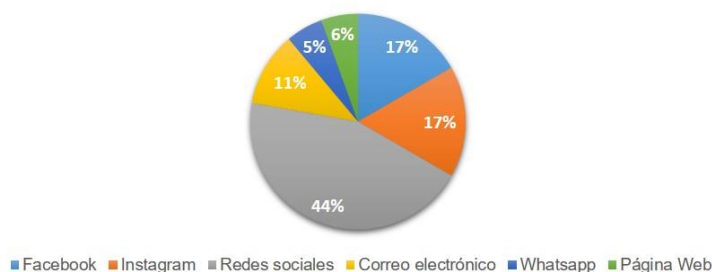
Los resultados de la pregunta número 4 ¿A través de que canales te gustaría adquirir esta joyería?; observamos en la gráfica número 1 que el 38.9% de los encuestados considera que les gustaría adquirir la joyería artesanal a través de las redes sociales, mientras que 27.8% considera que les gustaría hacerlo a través de una página web, por otro lado, el 16.7% señala que la opción más viable es el envío por paquetería, lo que nos permite reconocer y proponer como el método más apto para posicionar a la joyería artesanal en el mercado canadiense es el uso de las redes sociales (destacando que en una de ellas se puede preparar un perfil similar a un página web), y el envío por paquetería, lo que resulta ideal para la comercialización del tipo de producto que se está analizando.

¿A través de qué medios te gustaría que te compartiéramos información sobre nuestros productos? Agregar por favor.
Facebook
Instagram Facebook y Tiktok
Redes sociales
Facebook y WhatsApp
Facebook
Redes sociales.
Redes sociales y/u página web
Instagram
Redes sociales
Redes sociales
Redes sociales
Email
Redes sociales
Correo electrónico y mensaje de texto
Redes sociales
WhatsApp o correo electrónico
Página Web
Instagram o Facebook

Tabla 1. Respuestas a la pregunta abierta identificada con el número 7.

Ahora bien, para conocer los resultados de la pregunta abierta número 7 ¿A través de qué medios te gustaría que te compartiéramos información sobre nuestros productos?, cuyas respuestas se pueden observar en la tabla número 1 y considerando que las recomendaciones tienen similitud, se realizó una agrupación con las respuestas de mayor mención para exponer los resultados se muestran en la gráfica número 2.

### ¿A través de que medios te gustaría que te compartiéramos información sobre nuestros productos?



Gráfica 2. Resultados de la pregunta identificada con el número 7.

Por lo tanto, respecto a los resultados de la investigación, se logra observar que en general las respuestas corresponden al grupo de las redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp), mientras que la minoría corresponde a proporcionar información a través de una página web y el uso del correo electrónico, lo que porcentualmente representa un total de 83% para las redes sociales (incluyendo las escritas explícitamente), mientras que el 11% representa el uso del correo electrónico y el 6% el uso de una página web.

Es por lo anterior, que logramos identificar que la mejor estrategia de difusión que se empleará para comercializar la joyería artesanal en el mercado canadiense es el uso de las redes sociales en sus diferentes opciones para llevarlo a cabo, tal y como se menciona anteriormente.

#### Conclusiones

En esta investigación se determinó que el valor de este tipo de joyería es alto, gracias a la admiración del trabajo de los artesanos que buscan innovar con materiales de recursos naturales para realizar un trabajo con mucha imaginación y dedicación, en el cual buscan representar nuestro lugar de origen y a la cultura tabasqueña, además de que tiene un alto potencial de ser explotado en otros países, ya que el conocimiento respecto a la existencia de este tipo de producto (elaborado con materiales que parten de la vegetación del Estado) es escaso para los extranjeros e inclusive para los propios mexicanos.

En este sentido, es importante resaltar que, si bien los artesanos poseen una gran experiencia dentro de sus rubros, la mayoría tiene una edad superior a los 50 años, y no se observa que existan suficientes talleres con jóvenes aprendices que los suplan en el oficio, lo que puede suponer que un futuro exista falta de mano de obra especializada para continuar con esta actividad.

Por lo anterior, es posible afirmar que la mejor manera de fomentar la actividad artesanal es orientándola a exportar sus productos buscando así mercados de mayor valor que les permita a los productores y artesanos la obtención de mejores ingresos, y con ello el requerimiento de mano de obra joven en los talleres artesanales.

Además, para este caso el uso estratégico de las redes sociales como plataforma para llegar a mercados más amplios, permite dar a conocer y comercializar el producto, mismo que también cuenta con el apoyo de socios clave y/o enlaces que residen en Canadá.

#### Recomendaciones

Se hace necesario mencionar que la comercialización de la joyería artesanal se puede llevar a cabo si se piensa en países como Estados Unidos y Canadá, ya que por lo que se refiere a la normatividad existente, se cuenta con un tratado comercial que resulta benéfico para tener una relación comercial con estos países.

De igual forma, es importante destacar el TMEC ofrece ventajas para con el comercio de América del Norte, difundiendo y revalorizando los productos artesanales de la región.

Entre los ideales que existen, lo mejor que podría suceder para apoyar a los artesanos locales es que el gobierno intente proporcionar más y mejores recursos para respaldar su protección como productores y comercializadores, considerando que aportan una imagen importante que forma parte de la cultura mexicana, y en este caso, en la imagen del estado de Tabasco.

### Referencias

Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. (2023). Diagnóstico situacional del sector artesanal en México durante el período de la pandemia por el COVID-19. Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, 3.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2001). Síntesis de información geográfica del estado de Tabasco (INEGI). Obtenido de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825223939/702825223939\\_2.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825223939/702825223939_2.pdf)

Gobierno de México. (Mayo de 2021). Mexicanos residentes en CANADÁ 2020. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/684108/Canad\\_mundo20.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/684108/Canad_mundo20.pdf)

Gobierno del estado de Tabasco. (05 de marzo de 2021). Obtenido de Ofrece IFAT espacio a los artesanos para comercializar sus productos: <https://tabasco.gob.mx/noticias/ofrece-ifat-espacio-los-artesanos-para-comercializar-sus-productos>

Gobierno de México. (25 de diciembre de 2015). Secretaría de Relaciones Exteriores. Obtenido de <https://www.gob.mx/sre/articulos/sabescuantos-mexicanos-viven-en-el-extranjero>

### Notas Biográficas

La **M.R.P.P.D. Yutzill Rodríguez Cuevas** es Alumna del Doctorado en Administración y Alta Dirección de la Universidad Alfa y Omega Campus Villahermosa, Tabasco. Culminó la Maestría en Relaciones Públicas y Procesos Directivos en el Instituto de Estudios Universitarios y la Licenciatura en Comercio Internacional y Aduanas en la Universidad Politécnica del Golfo de México.

El **M.A.P. Juan Manuel Yáñez Hernández** es Doctorante de la Universidad Alfa y Omega y Profesor del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

La **M.I.A. Leady Stephanie García Santiago** es Doctorante en la Universidad Alfa y Omega y Servidora Pública en la Administración del Sistema Portuario Nacional Dos Bocas, S.A. de C.V. de Tabasco.

EL **M.G.E. Héctor Vidal Pérez** es Asesor Educativo de las Promociones a Función Directiva y de Supervisión, Director Efectivo de un Centro Educativo en la Secretaría de Educación Pública y Doctorante de la Universidad Alfa y Omega Campus Villahermosa, Tabasco.

EL **Dr. José Alfredo Sánchez Priego** es Doctor en Alta Dirección por el IUP. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la UJAT y Catedrático de la Universidad Alfa y Omega en las áreas Económico – Administrativas. Cuenta con perfil PRODEP de la SEP y actualmente es Administrador de la División Académica de Educación y Artes.

### Apéndice

Cuestionario utilizado en la investigación.

- 1.- ¿Conoces la joyería artesanal de Tabasco?
- 2.- ¿Habías escuchado de joyería artesanal hecha de hoja de palma y lirio acuático?
- 3.- ¿El factor dinero te limitaría a adquirir joyería artesanal?
- 4.- ¿A través de que canales te gustaría adquirir esta joyería?
- 5.- ¿Cuál opinión tienes sobre este tipo de joyería realizada por artesanos tabasqueños?
- 6.- ¿Dónde resides?
- 7.- ¿A través de qué medios te gustaría que te compartiéramos información sobre nuestros productos? Agregar por favor.

## Análisis de la Responsabilidad Solidaria

Lic. Brian Iván Roque Castellanos<sup>1</sup>, Dra. María Pilar Acosta Márquez<sup>2</sup>

**Resumen**— Se presenta a la responsabilidad solidaria como una figura en materia fiscal que permite que una persona sea responsable de otra para hacer cumplir con las obligaciones que le son inherentes y al final celebrar un buen acuerdo entre las partes. La responsabilidad solidaria comprenderá los accesorios, excepto las multas y no se libera a los responsables solidarios de ser sancionados por omisiones u actos impropios.

La responsabilidad por mandato de ley se refiere al resto de las fracciones contempladas en el artículo 26 del Código Fiscal de la Federación (CFF) las cuales presentan como características el tope del monto de las contribuciones omitidas o no pagadas, así como el periodo en el que estas se generaron.

La responsabilidad expresa o voluntaria se encuentra contemplada en las fracciones VIII y IX del mencionado artículo 26, referentes a los sujetos que manifiesten su voluntad de asumir la responsabilidad solidaria.

**Palabras clave**— Responsabilidad solidaria, obligaciones, terceros.

### Introducción

En el presente trabajo se hablará acerca de la responsabilidad solidaria, que es una figura que toma un tercero voluntariamente o por disposición de una ley para cumplir con ciertas obligaciones en representación de una persona física o una persona moral.

Lo que se pretende con la información recabada es un análisis de dicho tema.

La importancia de este trabajo es dar a conocer a las personas lo esencial de dicho tema para saber cómo actuar de acuerdo con las leyes correspondientes al momento de caer en este supuesto.

El problema que se puede resolver es evitar problemas con los socios o accionistas de una empresa y evitar multas de la misma.

El siguiente artículo comienza partiendo del concepto de solidaridad y especies de solidaridad. Después al entender estos supuestos, se define el concepto de responsabilidad solidaria por varios autores. Enseguida se tiene el fundamento legal con los requisitos que se tienen que tener para ser un responsable solidario. Siguiendo con el texto se tienen las diferencias con otro tipo de responsabilidades como lo son la responsabilidad subsidiaria y la mancomunada. A continuación, se presenta la importancia o relevancia de este tema fiscal, los tipos de responsabilidades fiscales, la figura indispensable del responsable solidario ya una vez que se autorizó a la persona apoderada.

Por lo cual también se citan algunas recomendaciones para hacer el mejor papel mencionado en este evento y evitar problemas o sanciones que pudieran surgir de un mal manejo de esta figura jurídica-fiscal. Claramente se muestra un ejemplo sencillo de la responsabilidad solidaria y finalmente se presentan las conclusiones pertinentes de este trabajo.

### Concepto de la Solidaridad

La solidaridad es la unión de dos o varios sujetos activos o pasivos de una misma obligación, en la cual no importa la división de los sujetos ya que cada acreedor puede exigir y cada deudor está obligado a efectuar el pago total, y tiene como característica de que este pago extingue la obligación de todos los deudores y acreedores.

### Especies de Solidaridad

Solidaridad Activa, existe cuando hay varios acreedores.

Solidaridad Pasiva, toma este nombre cuando hay varios deudores.

### Concepto de Responsabilidad Solidaria

Existen varios conceptos para definir a la responsabilidad solidaria en materia fiscal, por lo que a continuación citare algunas ideas de algunos autores.

“Cuando hablamos de una responsabilidad solidaria fiscal se trata de una condición o rol que un tercero asume de forma voluntaria o en caso de que una ley así lo disponga; el término indica que ese tercero deberá cumplir una o varias obligaciones tributarias en conjunto con el responsable directo.” (Aguilar, 2019)

<sup>1</sup> Brian Iván Roque Castellanos es Estudiante de la maestría en Administración Fiscal del Instituto de Investigaciones en Contaduría de la Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México. [brian\\_roque10@hotmail.com](mailto:brian_roque10@hotmail.com)

<sup>2</sup> La Dra. María Pilar Acosta Márquez es Profesora de Metodología de la Investigación en el Instituto de Investigaciones en Contaduría de la Universidad Veracruzana de Xalapa, Veracruz, México. [pacosta@uv.mx](mailto:pacosta@uv.mx)



“La responsabilidad solidaria es la posibilidad que tiene un acreedor frente a una pluralidad de deudores de hacer cumplir toda su deuda con uno solo de los deudores. La responsabilidad solidaria permite al prestamista cobrar todo lo prestado a uno de los deudores del grupo de prestatarios.” (conceptosjurídicos, 2022)

“La responsabilidad representa al conjunto de obligaciones financieras y deudas contraídas por una o varias personas, ya sean físicas o morales, al momento de percibir una prestación económica. Dichas obligaciones se manifiestan a través de un marco legal y jurídico que estipula las condiciones en las que deben ser ejecutadas.” (Software DELSOL, 2022)

El responsable solidario es el individuo que, sin tener la condición de contribuyente, debe cumplir la obligación atribuida a este (pago). (Asesores estratégico, 2014)

Como se puede observar, hay varios conceptos o definiciones en cuanto a la responsabilidad solidaria en el ámbito fiscal, cuyo fin es el ser consciente de una obligación a cumplir en un periodo determinado. Frente a esos deudores solidarios, puede dirigirse el acreedor contra uno o contra varios para que cumplan sus obligaciones.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) define este concepto como la aceptación ineludible para responder, por cuenta y orden del sujeto directo o inmediato de la obligación. Por lo tanto, cuando el contribuyente principal no puede cumplir con sus obligaciones fiscales, el responsable solidario debe hacerlo, ya sea por decisión voluntaria o por causa legal.

### ***Fundamento legal***

Su fundamento legal se encuentra en el artículo 26 del Código Fiscal de la Federación. (CFF) Donde dice quienes caen en el supuesto:

- Las personas obligadas a recaudar las contribuciones a cargo de los contribuyentes.
- Los obligados a efectuar pagos provisionales por cuenta del contribuyente.
- Los liquidadores y síndicos por las contribuciones que debieron pagar a cargo de la sociedad en liquidación o quiebra, así como de aquellas que se causaron durante su gestión.
- La persona que tenga conferida la dirección general, la gerencia general, o la administración única de las personas morales.
- Los adquirentes de negociaciones, respecto de las contribuciones que se hubieran causado en relación con las actividades realizadas en la negociación.
- Los representantes de personas no residentes en el país.
- Quienes ejerzan la patria potestad o la tutela, por las contribuciones a cargo de su representado.
- Los legatarios y los donatarios a título particular respecto de las obligaciones fiscales.
- Quienes manifiesten su voluntad de asumir responsabilidad solidaria.
- Los socios o accionistas. (Bind ERP, 2022)

### ***Requisitos***

Para que la responsabilidad solidaria se pueda cumplir, deben reunirse ciertos requisitos:

- ✓ La existencia de un vínculo entre dos partes. No es indispensable que se trate de una deuda dineraria, aunque es lo más habitual.
- ✓ Que haya una pluralidad de deudores, porque si solo se trata de un deudor no existe el concepto de solidaridad entre ellos, y uno solo será quien deba responder a la deuda.
- ✓ No es necesaria la pluralidad de acreedores, pero puede darse. Sí puede haber una responsabilidad solidaria referida tanto a los acreedores como a los deudores. Cualquier acreedor puede solicitar a cualquiera de los deudores el cumplimiento de la prestación debida de forma íntegra. Cuando existe la pluralidad de acreedores y uno solo cobra la deuda, debe entregar a los coacreedores la porción del pago que les corresponda.
- ✓ La solidaridad no se presume, debe pactarse expresamente.

### ***Diferencias con otras responsabilidades***

Hay diferencias entre la responsabilidad solidaria, la responsabilidad mancomunada y la responsabilidad subsidiaria.

### ***Responsabilidad subsidiaria***

En la responsabilidad subsidiaria no existen los deudores principales, solo hay un deudor principal y deudores subsidiarios.

No quiere decir que en el contrato se establezcan varios deudores que responderán a la deuda en el caso de que el deudor principal no sea capaz de cumplir su responsabilidad. La responsabilidad subsidiaria no se presume, sino que debe establecerse por medio de un contrato.

El acreedor es quien debe demostrar al deudor principal que no cumple con su obligación, que no puede hacer frente a su obligación.

### ***Responsabilidad mancomunada***

En cuanto a la responsabilidad mancomunada, cuenta con varios deudores y el acreedor se puede dirigir contra uno de los deudores. En ese caso puede exigir el cumplimiento de una deuda que sea de ese único deudor.

No se puede exigir un cumplimiento íntegro del total de la deuda a uno solo de los deudores. Cada uno responde por lo que se haya comprometido en un contrato. Si en el contrato no se explicita, se presume mancomunada esa responsabilidad.

Cuando uno de los acreedores no hace frente a su obligación, el acreedor no le puede exigir a otro de los deudores una parte de la deuda que no le corresponde.

### ***Importancia***

Es relevante saber acerca de este tema ya que si uno cae en el supuesto se tendrán obligaciones por cumplir. Esto ayuda a evitar que se caiga en errores, omisiones o desconocimiento. Además, no tendrás que preocuparte por sanciones de la autoridad fiscal al no saber sobre tus responsabilidades en caso de ser un tercero vinculado a un caso.

### ***Tipos de responsabilidades fiscales***

El Código Fiscal de la Federación (CFF) reconoce 2 tipos de responsabilidades fiscales:

1. Responsabilidad directa del contribuyente.
2. Responsabilidad de solidaridad por un tercero, ya sea por causa legal o decisión voluntaria.

### ***Responsable solidario***

Ahora bien, la figura del responsable solidario surge cuando el obligado directo incurre en algunas prácticas que no siempre están relacionadas con la evasión o elusión fiscal. Hasta el año pasado, los cuatro supuestos eran únicamente cuando el contribuyente:

1. No solicite su inscripción en el registro federal de contribuyentes (RFC).
2. Cambie su domicilio sin presentar el aviso correspondiente en los términos del Reglamento del Código Fiscal de la Federación (RCFF).
3. No lleve contabilidad, la oculte o la destruya.
4. Desocupe el local donde tenga su domicilio fiscal, sin presentar el aviso de cambio de domicilio.

El responsable solidario es la persona que por ministerio de ley auxilia al fisco federal en las facultades de vigilancia y cumplimiento de las obligaciones fiscales, sin ser sujeto pasivo directo del pago del impuesto. A través de esta figura jurídica el legislador impone a otras personas la obligación de pagar impuestos aun cuando no hayan realizado los hechos generadores que dan nacimiento al crédito fiscal (Becerril Vázquez María del Rosario, 2005)

### ***Recomendaciones***

- ✓ Cumplir con la emisión de factura electrónica y otras tareas fiscales mediante un sistema contable seguro y completo.
- ✓ Implementar controles internos para detectar proveedores sospechosos, una labor que se facilita con el catálogo de proveedores que manejan algunos sistemas.
- ✓ Verificar que los domicilios fiscales de la empresa estén actualizados y haya personas capacitadas para atender una visita de la autoridad.
- ✓ Guardar los registros contables durante el tiempo que marca la ley, para utilizarlos en caso de una aclaración.

La responsabilidad solidaria representa una gran ventaja para quien garantiza el servicio financiero o prestación que origina la deuda, ya que se asegura de que exista capacidad de pago por parte de cualquiera de los titulares de la eventual deuda. La totalidad de la deuda solo podrá ser saldada bajo los términos indicados en el contrato o que estipulan la Ley para este tipo de obligaciones societarias y mercantiles.

### ***Ejemplo***

Por ejemplo, entre los responsables solidarios se encuentran los socios, accionistas y la persona que tenga conferida la dirección general, la gerencia general o la administración única de la empresa. O cualquier otra a quien se confieran

dichas atribuciones, independientemente del nombre con que se le designe. Esto cuando incurra en los supuestos establecidos (CFF 26, fracción III y X). (elContribuyente, 2019)

En este caso, la persona será responsable cuando la obligada principal incurra en cualquiera de los siguientes supuestos:

1. No solicite su inscripción en el registro federal de contribuyentes (RFC)
2. Cambie su domicilio sin presentar el aviso correspondiente en los términos del Reglamento del Código Fiscal de la Federación (RCFF)
3. No lleve contabilidad, la oculte o la destruya o
4. Desocupe el local donde tenga su domicilio fiscal, sin presentar el aviso de cambio de domicilio

Existen algunos principios del derecho como aquellos que rezan: “La ignorancia de las leyes no excusa su cumplimiento”; “Nadie está obligado a lo imposible” y “No hay sanción si no existe la norma que lo establece”. (Medellín, 2020)

### Conclusiones

Como ya se ha podido observar en este análisis de la responsabilidad solidaria es muy importante saber y conocer a que se refiere el presente supuesto para que cuando se caiga en el caso o situación saber que obligaciones hay que cumplir como responsable de otra persona o empresa.

En este tema de estudio se concurren múltiples sujetos, y tiene como principal característica la de ser posible que cada acreedor pida a cada deudor de forma íntegra la obligación a la que se compromete. Es indispensable, como ya se mencionó en el párrafo primero, evitar confusiones que pudieran generar conflictos en el futuro.

### Referencias

- Aguilar, M. S. (9 de Agosto de 2019). *QuickBooks*. Obtenido de [quickbooks.intuit.com](https://quickbooks.intuit.com): <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/que-es-la-responsabilidad-solidaria/>
- Asesores st stratego. (2014). *asesores-estratego.com*. Recuperado el 9 de Junio de 2022, de [asesores-estratego.com/publicaciones/responsabilidad-solidaria-materia-fiscal/](https://www.asesores-estratego.com/publicaciones/responsabilidad-solidaria-materia-fiscal/)
- Becerril Vázquez María del Rosario, L. L. (1 de Septiembre de 2005). Responsabilidad Solidaria. Ciudad de México, México, México.
- Bind ERP. (2022). *blog.bind.com.mx*. Obtenido de [blog.bind.com.mx](https://blog.bind.com.mx/responsabilidad-solidaria-materia-fiscal): <https://blog.bind.com.mx/responsabilidad-solidaria-materia-fiscal>
- conceptosjurídicos. (2022). *conceptosjuridicos.com*. Obtenido de [conceptosjuridicos.com](https://www.conceptosjuridicos.com/mx/responsabilidad-solidaria/): <https://www.conceptosjuridicos.com/mx/responsabilidad-solidaria/>
- elContribuyente. (18 de Diciembre de 2019). *elcontribuyente.mx*. Recuperado el 9 de Junio de 2022, de [elcontribuyente.mx](https://www.elcontribuyente.mx/2019/12/que-es-la-responsabilidad-solidaria/): <https://www.elcontribuyente.mx/2019/12/que-es-la-responsabilidad-solidaria/>
- Medellín, J. C. (1 de Abril de 2020). *imcp.org.mx*. Recuperado el 15 de Junio de 2022, de [imcp.org.mx](https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/Fiscoactualidades_abril_n%C3%BAm_80.pdf): [https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/Fiscoactualidades\\_abril\\_n%C3%BAm\\_80.pdf](https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/Fiscoactualidades_abril_n%C3%BAm_80.pdf)
- Software DELSOL. (2022). *sdelsol.com*. Obtenido de [sdelsol.com](https://www.sdelsol.com/glosario/responsabilidad-solidaria/): <https://www.sdelsol.com/glosario/responsabilidad-solidaria/>

### Notas Biográficas

El **Lic. Brian Iván Roque Castellanos**. Este autor es estudiante del Instituto de Investigaciones en Contaduría en Xalapa, Veracruz, México. Terminó sus estudios de licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Euro en el año 2019. Ha publicado un artículo en el Congreso Internacional de Investigación de Academia Journals Morelia 2022. El cual lleva el nombre de “Análisis del Proceso de la Escisión de Sociedades”.

La **Dra. María Pilar Acosta Márquez** es profesora investigadora en el Instituto de Investigaciones en Contaduría de la Universidad Veracruzana, México. Doctora en Ingeniería Multimedia por la Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España. Trabaja en la línea de investigación de Sistemas de Información dentro del Cuerpo Académico en Consolidación “Estudios de Entidades Económicas” del Instituto de Investigaciones en Contaduría, apoyando también las líneas de Rendición de cuentas y acceso a la Información Pública y Finanzas Públicas con perspectiva de género, además, como tutora y auxiliar en las actividades inherentes a la coordinación de los diversos programas de posgrados del mismo Instituto, donde imparte asignaturas sobre Diseño y Metodología de la investigación y también colabora en la dirección de tesis. Autora de diversas publicaciones y ponencias a nivel internacional. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACyT) en 2009-2011. Miembro del Comité Editorial de la Revista Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales.

# Diseño de la Cadena de Suministro para una Escomerse

Lic. Ana Jimena Rosales Núñez

**Resumen**— Las empresas de nueva creación no cuentan con la planeación necesaria para cada uno de sus procesos por lo que los tiempos y costos son muy variables, en su mayoría muy elevados, afectando su rentabilidad. Se espera que, al diseñar su cadena de suministro, las empresas logren reducir los costos y tiempos en cada uno de sus procesos. En este artículo se presenta el paso a paso para la creación de una empresa ecommerce, adicional se analiza un caso de estudio donde se implementan los puntos de mejora obtenidos de este análisis.

**Palabras clave**— ecommerce, cadena de suministro, marketplaces, tienda en línea.

## Introducción

En años anteriores, las empresas vendían sus productos a través de un local físico donde su labor finalizaba al momento de cobrar y el cliente debía encargarse del transporte y cuidado de los artículos comprados desde el punto de venta hasta el punto final, es decir de la última milla.

El tráfico en las ciudades ha forzado a las personas a cambiar su estilo de vida. Cada vez es más valorado el tiempo libre por lo que hay tareas que prefieren delegar. El desarrollo acelerado de los teléfonos celulares ha influido también en este cambio, anteriormente solo se podían realizar llamadas o enviar mensajes desde el celular y ahora prácticamente se tiene una computadora en la mano, misma que facilita el comercio electrónico.

En los últimos años, el crecimiento de las tiendas en línea ya tenía una constante tendencia al alza, sin embargo, como consecuencia de la pandemia Covid 19, esta se incrementó aún más y más empresas se digitalizaron, obligándolas a rediseñar sus cadenas de suministro.

Una cadena de suministro de una tienda en línea es muy diferente a la de una tienda física. En cada una de estas, existen diferentes participantes con diferentes grados de responsabilidad. La tienda en línea debe encargarse de la distribución al cliente final, misma que cada vez se espera que sea en un menor tiempo, ya que este podría ser la determinante del cliente para comprar en dicha tienda. Por otro lado, también hay que considerar los precios, el producto en línea debe incluir el costo de la entrega, sin embargo, no debería ser una diferencia muy grande a la opción de la tienda física o el cliente buscará otra alternativa.

Gracias al diseño de su cadena de suministro se espera que las empresas logren minimizar sus costos, así como contar con una mejor administración de sus tiempos, proveedores y ventas.

## Metodología

Como primer paso, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, se procedió a la búsqueda de definiciones, procesos y antecedentes en la literatura, donde se logró encontrar información valiosa. A la vez, también se evaluaron los procesos y proveedores actuales, resaltando las áreas de oportunidad y las ventajas competitivas de estos y de la empresa. Se siguió el análisis con la selección y la experimentación para finalizar con la adaptación y la mejora.

Para el análisis, se revisó el caso de estudio de la empresa Nunz Wall Decor dedicada a la venta en línea de calcomanías decorativas de pared. El método de abastecimiento y distribución que se maneja es la paquetería, en cuanto a los puntos de venta actuales son Amazon, Mercado Libre y las redes sociales.

Tiendas en línea como Walmart y Foodthink han sido muy exitosas debido a que se enfocan en sus clientes, brindando alternativas que se adaptan a la necesidad de cada uno de ellos. Walmart brinda facilidad, agilidad y claridad en su tienda en línea. Foodthink por su parte, utiliza de ventaja competitiva el brindar información extra sobre los beneficios que le generará a las personas el consumir sus productos.

## Procedimiento

Para el análisis del caso de estudio, se revisaron los siguientes procesos: selección del producto, búsqueda de proveedores, transporte internacional, proceso de importación, puntos de venta, el almacenamiento y envío al cliente.

Al decidir qué producto vender se tienen la opción de la fabricación o la reventa. La fabricación del producto básicamente se da cuando la empresa tiene el conocimiento, la maquinaria o los proveedores necesarios para esto. De no ser así, entonces se podría elegir la reventa, es decir comprar un producto terminado para hacerle modificaciones mínimas y revenderlo; usualmente se utiliza para la venta de productos en una región diferente a la de fabricación.

Para la selección de proveedores, existen varias plataformas que promueven el negocio B2B (business to business) es decir de empresa a empresa, cuya función es conectar a dos empresas donde generalmente la primera es la que fabrica un artículo y la segunda es una empresa minorista. Las ventajas de estas plataformas es la confiabilidad de

los vendedores ya que estas se encargan de verificarlos, sin embargo, al involucrar a un tercero, en este caso a la plataforma, los procesos y tiempos son más lentos, además de ser más caro por el cobro de comisiones.

En el transporte internacional se cuenta con diferentes opciones dependiendo la necesidad de la empresa. El transporte terrestre se utiliza en distancias de corta a media y se debe considerar la infraestructura entre punto A y punto B. El transporte marítimo es la opción más económica pero la más lenta, se utiliza para distancias grandes, la forma más común es por medio de la renta de contenedores o una parte de este. El transporte aéreo es la alternativa más rápida y por ende la más costosa, esta tiene varias restricciones sobre el tipo de mercancía a transportar. La empresa debe elegir el más conveniente considerando el diseño de su cadena de suministro.

Para el proceso de importación existen varios organismos que regulan la entrada y salida de las mercancías al país, el cumplimiento de estos evitará costos extras. Es muy importante revisarlos antes de iniciar el proceso de compra ya que algunos permisos pueden tardar meses en obtenerse.

Los puntos de venta en línea pueden ser redes sociales, tiendas en línea o marketplaces, cada uno tiene sus ventajas y desventajas. El grado de control, volumen de ventas, conocimientos informáticos y manejo de las plataformas son puntos que el negocio deberá tomar en cuenta para decidir cuál de estas será la mejor solución para la tienda.

Con el incremento del ecommerce también han surgido diferentes soluciones para el apoyo en la cadena de suministro. Actualmente existen varias plataformas que ofrecen servicios de almacenamiento y envío al cliente donde el negocio les envía su inventario a estas y sincronizan sus tiendas en línea a la plataforma del proveedor para delegarle toda la logística de distribución.

Todos estos elementos son diferentes entre un negocio y otro, para elegir el camino adecuado hay que considerar los límites y capacidades de la empresa. El elegir correctamente los procesos y proveedores adecuados reducirá los costos extras y facilitará el camino al éxito para esta.

### *Resultados*

Gracias al análisis de la empresa Nunz Wall Decor se proponen y adaptan mejoras en su cadena de suministro. Esta empresa no contaba con un diseño de su cadena de suministro ni con procesos definidos por lo que los tiempos y costos en ciertas tareas no eran los ideales.

Los puntos de mejoras presentados abarcan la segmentación de clientes por plataforma de venta, la reducción de costos de distribución, la delegación de inventario a Amazon para las ventas dentro de su plataforma, productos de temporada, calendario anual de procesos y tareas.

Nunz envolvían las calcomanías en papel Kraft, amarrado con un listón de yute y se enviaban en una caja de 61\*15\*15 cms dando un costo total de empaque de \$20 pesos. Al analizar las reacciones post venta de los clientes, se notó que los clientes de redes sociales disfrutaban su compra desde el momento en el que abren el paquete ya que comparan esta experiencia con el abrir un regalo, entonces para estas ventas se buscará cuidar cada detalle desde el empaquetado, elementos decorativos en el paquete y presentación de la calcomanía. Por otro lado, los clientes de marketplaces solo comparten reseñas y fotos del producto final ya montado dejando a un lado la envoltura de este, por lo que se decidió minimizar los elementos extras que se añaden al empaquetado para estos clientes. Para los clientes de redes sociales, se mantuvo el empaquetado pues también funciona como publicidad y para los clientes de marketplaces se elimina el papel Kraft y el listón yute, adicionalmente se reduce la caja a la mitad, es decir la caja de envío ahora mide 61\*7.5\*7.5 cms reduciendo el costo de empaque a \$10 pesos.

Adicional al costo de empaque, al reducir el tamaño de las cajas por ende el costo de la paquetería también se reduce, una guía de envío de Monterrey a México con las medidas iniciales tiene un costo de \$99 pesos y con las medidas nuevas tiene un costo aproximado de \$68 pesos. Por lo que, en total se logra reducir alrededor de \$40 pesos. Así que, gracias a la segmentación de clientes por plataforma de venta se lograron reducir costos de distribución.

Como otro punto de mejora, se delega el inventario de los productos más vendidos a Amazon para acelerar las ventas dentro de esta plataforma, adicional a reducir la carga de trabajo para la empresa. Amazon cobra por almacenamiento mensual y envío a su bodega, pero no cobra el envío a los clientes. El cobro de almacenamiento es alrededor de \$75 pesos mensuales por calcomanía y el costo de envío a la bodega de Amazon es aproximadamente de \$20 pesos por calcomanía. Por otra parte, la guía de envío desde Nunz al cliente final es de alrededor de \$90 a \$120 pesos. La diferencia en el costo entre una opción y otra no es tan grande. Sin embargo, un punto importante a considerar es que el costo de almacenamiento es mensual así que al mantener una calcomanía guardada en el almacén de Amazon por dos meses sacaría a Nunz de la competencia. La rotación de inventario debe ser constante y en caso contrario, Nunz debe hacer esfuerzos mayores en publicidad para acelerar la venta de la calcomanía.

La planificación anual es una de las tareas más sencillas, sin embargo, de las más complicadas en seguir. El calendario anual de procesos es muy útil para marcar las pautas de las tareas y tener en mente las temporadas de incrementos de ventas. Es importante marcar los plazos de inicio de pedidos a proveedores, así como el definir el

proceso y tiempos límites. El marcar en el calendario las fechas de inicio de campañas de publicidad, de promociones, de festividades y de liquidación evitará que Nunz quede con sobre inventario al finalizar el periodo de venta.

Además, que, gracias a la planificación se logrará la venta de productos de temporada en los tiempos adecuados garantizando un mayor margen de ganancias, estos productos de temporada pueden ser utilizados como ganchos para reconocimiento de la marca y lograr que los clientes se interesen en otros productos. Las calcomanías decorativas de pared son productos que los clientes compran una vez cada ciertos años, por lo que al lanzar productos de temporada además de acelerar las ventas, también se acelera el tiempo de recompra del cliente.

Al analizar los puntos de venta ideales para Nunz se llegó a la conclusión de mantener la venta en marketplaces: Amazon y Mercado Libre, ya que a pesar que la utilidad en estas es mínima, el volumen de ventas es alto. Adicional a que, mediante el envío de tarjetas de agradecimiento en dichas compras, se busca incentivar a los clientes a comprar directamente en la tienda en línea mediante códigos de descuento. Por otra parte, también se buscará contar con otro punto de venta en línea, por lo que se lanzará una tienda en línea a través de Shopify, esta plataforma es la que más se adecua Nunz ya que requiere esfuerzos y conocimientos computacionales mínimos para su manejo. La tienda en línea estará apoyada por las redes sociales que mediante publicaciones estratégicas dirigirá a los clientes a la tienda para finalizar la compra. Nunz no es experto en mercadotecnia y no tiene intenciones de contratar a una persona de planta enfocada en esto en los próximos años, por lo que se contratará a una persona por proyectos que enviará de dos a tres publicaciones semanales para que Nunz solamente se encargue de la publicación del contenido en las redes.

Otra dolencia de Nunz era el manejo de inventarios, anteriormente se publicaba el total de las unidades en todas las plataformas de venta, al tener una venta se modificaba la cantidad en el resto de estas manualmente. Debido a varios errores, Nunz tuvo problemas con los marketplaces ya que los clientes compraban productos que ya no estaba disponible y se tenía que cancelar la venta, de continuar así los marketplaces podrían vetar a la tienda. Ciertos productos son mejor recibidos en una plataforma que en otra, por lo que se decidió manejar inventarios separados por producto y por plataforma de venta. Es decir, analizar cada producto para hacer su clasificación de inventario. Por ejemplo, un producto que tiene mayores ventas en Amazon se subirá en proporción 70% a esta y 30% a Mercado Libre. Pero otro producto que tiene la misma aceptación en ambos marketplaces entonces se subirá 50% y 50% de su inventario. Estos porcentajes son modificables por la tienda cada que se considere necesario. La única regla que se establece es que solamente se podrá publicar el total de las unidades en las plataformas de venta.

La adaptación es la clave del éxito de cualquier negocio ya que constantemente emergen nuevos competidores y proveedores, si la tienda no se adapta entonces difícilmente sobrevivirá. En esta era donde la competencia cada vez es más agresiva, debido a que los clientes son más difíciles de complacer, la búsqueda de las ventajas competitivas es fundamentales para el éxito de la tienda.

### Conclusiones

El diseño de la cadena de suministro es fundamental para cualquier negocio, este debe adaptarse ante cualquier cambio en la situación de la empresa. Este diseño debe ser único para dicho negocio contemplando su situación actual, el copiar los procesos de otro negocio no es lo ideal y podría ocasionar grandes pérdidas económicas

La constante evaluación de los procesos es necesario para la mejora continua. Una empresa que no mide sus actividades no puede mejorarlas. La competencia cada vez es más agresiva por lo que hay que estar preparados para la constante adaptación. Por otra parte, ante el incremento del ecommerce también nacen soluciones para diversos problemas, el buscar nuevos aliados que empaten con la ideología de la empresa y ofrezcan soluciones para esta podrá ser la ventaja competitiva del futuro.

El contar con proveedores confiables es fundamental ya que estos también podrían dañar la reputación de la empresa con una mala entrega, la disposición a la solución de conflictos evitará muchos dolores de cabeza.

En la mayoría de las ocasiones se espera que los grandes cambios son los que traen las mejoras para la compañía, sin embargo en el análisis del caso de estudio presentado se muestra que en ocasiones cambios pequeños sumados pueden hacer una gran diferencia.

El establecimiento de los procesos y definición de las tareas es de las acciones más importantes que la empresa debe realizar al inicio de sus operaciones. Esto evitará el “pasarse la bolita” entre ellos mismos o llevar a la nula realización de tareas. Por otra parte, es fundamental que todos los elementos de la cadena de suministro caminen en la misma dirección y busquen los mismos objetivos. Es muy común que algunos objetivos choquen entre un área y otra, sin embargo, el buscar la mejora de la empresa en general es parte importante de la solución.

## Referencias

- Castro, J. (Julio 2021). Factores de éxito de los emprendimientos femeninos de comercio electrónico en México. Biblioteca Virtual, I, 241. Consultado el 21 de noviembre de 2021, De Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Base de datos. Sitio Web: [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB\\_UMICH/4003/ININEE-D-2021-0679.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/4003/ININEE-D-2021-0679.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Buenrostro, R. (2022). Reglas Generales de Comercio Exterior. Diario Oficial de la Federación. Revisado el 12 de Junio de 2022 de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595824&fecha=30/06/2020#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595824&fecha=30/06/2020#gsc.tab=0)
- Espinosa Soto, Leidy Diana y Espinosa Soto, Lilia Marina. (2019). Plan de negocios, creación de empresa e-commerce de almuerzos saludable llamada Foodthink. Consultado el 21 de noviembre de 2021, de Fundación Universitaria del área Andina. Sitio web: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FOODTHINK%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FOODTHINK%20(1).pdf)
- Muñoz Cubides, Nidia Karen M. (2018). Percepción del consumidor mexicano frente a la tendencia digital e-commerce por parte de la empresa de retail "Walmart". Consultado el 15 de noviembre de 2021, de Universidad Santo Tomás. Sitio web: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14254/2018nidiamunoz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- M. Kempe User experience y la lealtad en el ecommerce. Consultado el 28 de noviembre de 2021 de <http://hdl.handle.net/10726/2303>
- Ríos, A. A. (2015) Análisis y perspectivas del comercio electrónico en México. Consultado el 20 de noviembre de 2021, de <https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/993>
- Chirino-García, R, Urdaneta, G, Mejías-Reales, M. (2020). E-logistic Herramienta en la cadena de suministro para el manejo del comercio electrónico. Consultado el 20 de mayo de 2022 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608891>
- Vázquez, D.M, Cabeza, L.V. , Galindo, J.P. (2021). Impacto del e-commerce mediante plataformas digitales en México. Consultado el 19 de Mayo de 2022 de <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/60>
- Viu, M. (2018). Logística y cadena de suministro en la nueva era digital. Consultado el 21 de mayo de 2022 de [https://comein.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/09/1\\_Editorial\\_Oikonomics\\_9\\_A4\\_cast.pdf](https://comein.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/09/1_Editorial_Oikonomics_9_A4_cast.pdf)

# Manifestaciones de la Industria 4.0 en la Dirección de Empresas Automotrices

Armando Jafet Torres Figueroa<sup>1</sup>  
Facultad de Contaduría y Administración, UAQ

**Resumen:** La llegada de la cuarta revolución Industrial, también conocida como Industria 4.0 o era digital presenta en distintas dimensiones, diversas problemáticas y retos para las empresas, derivados principalmente del desarrollo de nuevas tecnologías emergentes, asociadas a sus procesos internos tales como nuevos sistemas de comunicación digital, información disponible en tiempo real, uso de la nube y el internet de las cosas, por mencionar algunos. Ante esta situación, resulta muy pertinente y de gran importancia para las empresas y su alta dirección, poder identificar cuales son las principales manifestaciones tecnológicas, administrativas y de capital humano. Esto les permitirá prepararse y reaccionar o evolucionar ante los cambios profundos que demanda esta nueva era digital, de manera que la función directiva en las empresas continúe siendo ejercida de forma efectiva en este nuevo contexto.

**Palabras clave:** *Era digital, función directiva, Industria 4.0, liderazgo efectivo.*

**Abstract:** The arrival of fourth Industrial Revolution, also known as Industry 4.0 or Digital era, brings on different dimensions, several problems and challenges for organizations, these are driven mainly as a consequence of new emerging technologies, related to company internal processes such as new digital communication systems, availability of information on real time, use of the cloud and internet of things. This situation makes very relevant and pertinent for companies and their upper management, to identify and understand which are the main technological, administrative and human related implications of the new era. Once this is understood and identified, it will allow them to get ready and react towards the demanded changes and challenges and so their management and leadership functions will remain effective.

**Key words:** *Digital era, effective leadership, Managerial role, Industry 4.0*

## Introducción

A través de una metodología de investigación cualitativa, apoyada en el uso de grupos focales y entrevistas en profundidad a informantes de calidad como herramientas de recolección de datos, aplicadas en empresas representativas del sector seleccionadas como casos típicos y homogéneos, el presente artículo busca en primer lugar identificar los principales retos y amenazas para la función directiva ejercida en las empresas de sector automotriz en la ciudad de Querétaro ante la llegada de la era digital o Industria 4.0, para posteriormente categorizarlas en tres principales dimensiones, siendo estas las manifestaciones administrativas, tecnológicas y de capital humano. Con esto se pretende construir conocimiento que ayude a las empresas y a su alta dirección en el proceso de planeación estratégica para adecuar o desarrollar un modelo de dirección que sea adecuado, pertinente y efectivo en esta nueva era digital.

Como primer paso en esta investigación, se analiza el estado del arte de la función directiva para delimitar la frontera del conocimiento en cuanto a los modelos y estilos de dirección y liderazgo existentes y ejercidos en las empresas antes de la llegada de la era digital, y con esto poder establecer un punto de partida hacia nuevos modelos o teorías sobre función directiva demandados con la llegada de esta cuarta revolución Industrial.

Posteriormente se realiza un extensivo análisis teórico sobre literatura de diversas fuentes científicas asociadas a la Industria 4.0 y su impacto en las empresas del sector y su función directiva principalmente. Esto nos permitirá identificar y entender cuales son los retos, amenazas y cambios profundos que demanda su llegada. Como parte de este análisis, la función directiva es concebida como un proceso complejo (Torres, 2011; Torres 2023), es decir como un concepto formado por dos principales dimensiones o vertientes siendo estas la función administrativa y la función liderazgo, pues la dirección de empresas comprende el ejercicio de distintas actividades pertenecientes a estas dos dimensiones, las cuales son independientes entre ellas pero están altamente relacionadas y enmarañadas para lograr su mayor efectividad y eficacia.

Para concluir, se diseña un instrumento de investigación cualitativo, descriptivo y no experimental, donde a través de entrevistas en profundidad y grupos focales como instrumentos de recolección de datos aplicados a informantes de calidad en empresas seleccionadas por conveniencia como casos típicos y homogéneos, se obtiene y analiza información que nos permita en primer instancia contestar la pregunta de investigación planteada ¿Cuales

---

<sup>1</sup>M en A. Armando Jafet Torres Figueroa, Doctorante en Administración, Maestro en Administración de Negocios, con especialidad en Finanzas por la Universidad Tec Milenio. Empleado de la empresa automotriz Mann + Hummel, con el puesto de comprador líder en NAFTA, contacto: ajtf23dx@yahoo.com.mx



son los principales cambios profundos que demanda la llegada de la Industrial 4.0 hacia la función directiva en las empresas automotrices, para que esta siga siendo efectiva ?, y de forma complementaria alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, los cuales buscan desarrollar conocimiento administrativo que pueda ser usado en una investigación posterior que busque desarrollar un modelo de dirección de empresas que sea ad hoc a la llegada de esta nueva era, sus retos, amenazas, pero también efectivo en términos de desempeño, cumplimiento a objetivos y con un alto enfoque social, es decir que busque también la mayor satisfacción humana posible, en sus distintas generaciones.

### Antecedentes

Los modelos de dirección en las empresas han evolucionado a través de la historia a la par de sus diversas revoluciones sociales, las cuales han marcado la pauta como generadoras de nuevas necesidades para satisfacer las demandas y condiciones contextuales cambiantes, dadas por aspectos en su mayoría económicos, sociales y sectoriales de la industria. En esta ocasión los nuevos retos que trae la era digital y que impactan el entorno industrial están dados principalmente por los avances tecnológicos y los cambios en el entorno social, los cuales demandan la adopción de nuevos modelos administrativos y de dirección en las empresas, para que estas sigan siendo exitosas (Schwab, 2016; Foro Económico Mundial, 2018; KPMG, 2020).

En la actualidad la función directiva en una empresa es concebida como un proceso complejo, ya que abarca una gran cantidad de actividades y responsabilidades pertenecientes a dos grandes grupos o vertientes, la función administrativa que dirige y controla actividades y la función liderazgo, que fomenta y motiva actitudes (Torres, 2011; Torres, 2023).

A manera de marco teórico sobre de los modelos de dirección de empresas y estilos de liderazgo vigentes en las empresas se mencionan algunos de los más representativos:

- Modelo de administración de la calidad total. También conocido como TQM por sus siglas en inglés, y como estilo gerencial japonés. Se enfoca principalmente en la satisfacción de las necesidades de los clientes apoyado en herramientas de mejora continua en los procesos (Carro & Gonzáles, 2004).
- Modelo Six Sigma. Apoyado en la metodología Seig Sigma y busca optimizar el desempeño en los procesos internos de las empresas para cumplir y superar los objetivos y expectativas de los clientes (Six Sigma Institute, 2021).
- Modelo Toyota. Este modelo desarrollado en la empresa Toyota alrededor de 1970 es un referente en la Industrial Automotriz y busca a través de cinco valores fundamentales, implementar una cultura corporativa enfocada en la excelencia (Bueno, 2004).
- Liderazgo transaccional. Este modelo de dirección y liderazgo consiste en premiar o castigar el desempeño y cumplimiento a objetivos y está apoyado en la definición de roles de trabajo y asignación de tareas específicas (Hollander, 1978; Bass, 1985).
- Teoría del hombre Z. Este estilo se basa en la premisa de que las motivaciones de las personas están asociadas a sus necesidades, como lo explica Maslow en su pirámide de las necesidades humanas donde la búsqueda de la satisfacción de necesidades se da en jerarquías o etapas de forma natural (Ouchi, 1981).
- Liderazgo de equipo. Sostiene que el cumplimiento de objetivos en una empresa depende de la eficacia del trabajo en equipo. Para lograrlo, el líder o manager debe poseer o desarrollar diversas habilidades como comunicación, solución de conflictos y problemas (Yukl, 2008).
- Coaching. Este estilo gerencial se apoya en la retroalimentación positiva hacia los colaboradores para potencializar sus fortalezas y desarrollar buenas relaciones (Lussier & Achua, 2011).
- Liderazgo de cambio. Este modelo de dirección se basa en la flexibilidad, y adaptabilidad ante cambios y necesidades en los mercados, busca generar resiliencia a través de una visión éxito en el futuro (Yukl, 2008).
- Dirección por valores. Busca desarrollar relaciones y actitudes congruentes entre los valores personales y los valores corporativos, para establecer relaciones cordiales y respetuosas que fomenten el trabajo en equipo a través de una cultura (Costa, 2015).
- Modelo enfocado en objetivos y alto desempeño. Estos modelos buscan enfocar esfuerzos y talentos hacia el logro de objetivos, asegurando que estos últimos sean congruentes y alineados en toda la organización. Se apoya en herramientas como el desarrollo humano, mejora continua y análisis de costos (Salamanca, Del Rio, & García, 2014).
- Modelo del líder – manager. Apoyado en la combinación de estilos de liderazgo transaccional y transformacional, este modelo busca combinar actividades administrativas como el seguimiento a

objetivos e indicadores, con el desarrollo de actitudes positivas a través de la motivación y persuasión, buscando desarrollar personas con alto desempeño y comprometidas con su equipo y empresa (Falconi et al, 2020).

#### ***Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0***

Industria 4.0 es la cuarta en una serie de revoluciones industriales a través de la historia, las cuales han desarrollado transformaciones económicas globales, impactando a la industria, el trabajo e incluso a la sociedad (Deloitte, 2022). Se le conoce también como era de la transformación digital ya que implica la aplicación masiva en la industria de sistemas automatizados especialmente en aquellos productivos, además de interconexión entre ellos, lo que permitirá mayor eficiencia a través de redes digitales (Secretaría de Estrategias Industriales, 2019). Para Deloitte (2022) en reto para las empresas en esta era es moverse hacia ella, hacia lo digital, la automatización, el internet de las cosas, aprendizaje las máquinas, esto para crear valor a través del aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Basco et al (2018) agregan que al igual que en las anteriores revoluciones industriales, los cambios de esta nueva era impactan además de la forma de trabajar, la forma en como vivimos y nos relacionamos con otros (Basco, Beliz, Coatz, & Garnero, 2018). Schwab (2011) agrega que la Industria 4.0 tiene cuatro aspectos principales hacia las empresas: Las expectativas de los clientes están cambiando, la calidad de los productos está mejorando debido a la cantidad y disponibilidad de información en menor tiempo, se están formando globalmente nuevas alianzas para ser más competitivo a través de nuevas formas de colaboración y los modelos operativos clásicos están migrando hacia modelos digitales. Ebrahimi, Baboli & Rother (2019) sostienen que la Industria 4.0 sugiere nuevos diseños o sistemas de manufactura y producción, más rápidos y flexibles y apoyados en el uso de información disponible y procesos de toma de decisiones basados en estos y migrando hacia la descentralización, es decir de forma autónoma.

Esta nueva era modifica también las descripciones y perfiles de puestos en el trabajo, pues demanda de nuevas habilidades y conocimientos tecnológicos, además de nuevas necesidades de horarios para trabajar debido al surgimiento de grupos de trabajo remoto y multi sitio (CIC Consulting Informatico, 2021). Para Schwab (2011) a la par de los cambios tecnológicos, otros aspectos a considerar por los líderes en las empresas están la tendencia hacia el envejecimiento de la población, la llegada de las nuevas generaciones humanas y la polarización en el mercado laboral, donde crecerán los puestos de trabajo que requieren habilidades cognitivas y creativos pero disminuirán aquellos trabajos manuales y repetitivos.

Para la Secretaría de Estrategias Industriales de España, existen cuatro palancas esenciales para la transformación efectiva en esta nueva era, la automatización, el acceso digital a los clientes, la conectividad y la información digital, lo cual genera una necesidad en las empresas de modificar sus estrategias hacia la deslocalización o *outsourcing*. Basco et al (2018) señalan como palancas el impacto social, la estrategia y toma de decisiones, el desarrollo de talentos y fuerza de trabajo y el aprovechamiento de la tecnología, además complementa agregando que los líderes de las empresas deben estar preparados para aprovechar el potencial de la Industria 4.0, cambiando sus paradigmas en búsqueda de oportunidades para crear valor. Deloitte (2022) agrega que entre los principales retos para las empresas está la adaptación o flexibilidad de los procesos productivos sin sacrificar la calidad de sus productos y el aprovechamiento de la realidad virtual para incrementar niveles de productividad e innovación en los procesos y productos. Schwab menciona que las estructuras jerárquicas en las empresas están evolucionando hacia modelos más colaborativos y conectados en red, donde los empleados estarán más organizados y distribuidos de forma remota en grupos dinámicos, donde su motivación puede ser impulsada a través de su deseo de colaboración y aportación en aspectos operativos a través de la innovación, pero también hacia aspectos sociales y sustentables.

Para Basco et al (2018) un reto adicional para los directivos de empresas es buscar hacer un mundo mejor a través de prácticas enfocadas hacia la sustentabilidad y el impacto social. Ajder & Ross (2020) agregan que las organizaciones que aspiren a ser catalogadas como de clase mundial, deberán en esta era incluir en sus indicadores de desempeño aspectos asociados a la sustentabilidad, responsabilidad social y aprovechamiento de la digitalización. En este tenor, el Foro Económico ambiental sugiere algunos indicadores de desempeño ambiental o sustentable o de impacto social tales como reducción de consumo de energía y agua, reducción de emisiones contaminantes, condiciones laborales adecuadas y desarrollo de los empleados. Ebrahimi, Baboli & Rother (2019) sostienen que a manera de estrategia para incrementar sus niveles de productividad ante la llegada de la era digital, muchas empresas buscan implementar sistemas de manufactura de clase mundial (Ebrahimi, Baboli, & Rother, 2019). Para lograrlo Fitzpatrick & Strovink (2021) proponen el uso de cinco indicadores de desempeño asociados a manufactura de clase mundial en la industria 4.0: Retorno de inversiones digitales, presupuesto utilizado en digitalización, talento desarrollado o promovido y desarrollo de herramientas digitales.

## Descripción del Método

### *Diseño metodológico y estrategia de recolección de datos*

Con el propósito de contestar la pregunta de investigación ¿Cuales son los principales cambios profundos que demanda la llegada de la Industrial 4.0 hacia la función directiva en las empresas automotrices, para que esta siga siendo efectiva ?, fue diseñada una herramienta de investigación cualitativa enfocada en el paradigma interpretacionista, descriptivo y de diseño no experimental, que consiste en una entrevista a profundidad, semi estructurada de seis preguntas eje, asociadas a la función directiva en la Industria 4.0, diseñada y aplicada como herramienta de recolección de datos de forma dirigida, intencional y por conveniencia a distintas personas que actualmente ocupan cargos directivos y gerenciales en distintas empresas representativas del sector industrial automotriz en la ciudad de Querétaro. Este diseño metodológico busca conocer la percepción de los entrevistados como informantes de calidad sobre su percepción y experiencia del como es actualmente ejercida la función directiva y como debería ser adecuada para seguir siendo efectiva en términos de alto desempeño y cumplimiento a objetivos en la era digital, para con esto, aportar en una investigación posterior y complementaria hacia la construcción de un modelo de dirección ad hoc a la Industria 4.0

El tamaño de muestra se definió mediante un muestreo intencional por conveniencia (Denzin & Lincoln, 2015; Izcarra, 2014), eligiendo como informantes de calidad a trabajadores, directivos y gerentes de empresas grandes y medianas por numero de empleados (INEGI, 2022) del sector en la ciudad de Queretaro tales como Brose, Eckerle, Grupo Rompa y Continental, apoyado en la herramienta conocida como bola de nieve donde los entrevistados sugieren a otras personas que en su opinion pueden aportar conocimientos y experiencias a la investigación y ser también entrevistados (Izcarra, 2014). El numero final de entrevistas se definió con base al punto de saturación de datos, el cual de acuerdo a Monje (2011) y Vasilachis (2016) se alcanza en el momento en el que la aplicación de entrevistas adicionales no aporta categorías de información adicionales. El numero final de entrevistas a profundidad aplicadas fue de doce y dos grupos focales con seis personas cada uno.

### *Reseña de las dificultades de la búsqueda*

Durante la búsqueda de empleados, directivos y gerentes que accedieran a conceder tiempo para la aplicación de encuestas y grupo focal se utilizó la herramienta Bola de nieve (Izcarra, 2014) donde a través de contactos iniciales se buscaron contactos adicionales para solicitar permiso de manera presencial, vía telefónica o por correo electrónico. La principal restricción para aplicar encuestas sucedió principalmente al intentar hacerlo de forma presencial y en horas regulares de oficina, sin embargo, al proponer hacerlo de manera virtual y fuera de horario regular de oficinas el porcentaje de aceptación fue alto, alrededor del 85% de las personas accedieron a hacerlo el resto declinó argumentando la falta de tiempo como principal restricción.

## Comentarios finales

### *Resumen de resultados*

El instrumento de recolección de datos diseñado fue una entrevista de seis preguntas eje, tanto para las entrevistas a profundidad como a los grupos focales, la cual fue aplicada a doce personas que actualmente ocupan cargos directivos o gerenciales en empresas automotrices en la ciudad de Querétaro, y dos grupos focales de discusión, cada uno con seis participantes los cuales no ocupan actualmente cargos gerenciales o directivos pero que reportan funcionalmente a dichas posiciones. Las seis preguntas eje buscan indagar sobre la experiencia del entrevistado acerca de la función directiva actual y los cambios que en su opinión deben hacerse para que esta siga siendo efectiva en sus dos principales vertientes, función administrativa y función liderazgo, ante los retos y cambios profundos que demanda esta nueva era.

Como segundo paso las entrevistas y los grupos focales aplicados fueron transcritos completamente para posteriormente realizar el análisis cualitativo mediante la categorización a través de procesos iterativos de reducción y análisis con búsqueda de patrones significados y similitudes (Denzin & Lincoln, 2013, Izcarra, 2014; Sampieri, 2014), esto fue realizado de forma manual.

Después de la categorización de temas se logró desarrollar un esquema que muestra en tres principales categorías o dimensiones los principales cambios profundos que demanda la llegada de la Industrial 4.0 hacia la función directiva en las empresas automotrices, para que esta siga siendo efectiva, contestando con esto la pregunta de investigación planteada. Dichos cambios y categorías se muestran a continuación en la figura 1.



Figura 1.- Cambios profundos que demanda la Industria 4.0 en la función directiva de las empresas automotrices.

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones

La llegada de la Industria 4.0 demanda en las empresas del sector automotriz y en su función directiva para que esta siga siendo efectiva en términos de alto desempeño, motivación y cumplimiento a objetivos e indicadores, una serie de cambios profundos en sus dos principales vertientes, función administrativa y liderazgo. Dichos cambios o retos se han categorizado en tres principales dimensiones, en primer lugar la dimensión tecnológica donde el surgimiento de tecnologías como la realidad virtual y los sistemas ciber físicos han revolucionado los esquemas tradicionales de trabajo en una empresa, modificando además de sus procesos productivos, sus procesos de soporte como la gestión de información y comunicación, dando pie a la segunda dimensión donde las tareas administrativas han sido también impactadas por los cambios tecnológicos, generando modificaciones en los esquemas tradicionales de equipos de trabajo, migrando de equipos locales a equipos multi sitio, con diferencias culturales, de horario y de idioma en integrantes de un mismo equipo, situación ante la cual el director o manager deberá adecuarse creando puestos de trabajo más especializados, con esquemas de trabajo más flexibles y desarrollando nuevas habilidades para el y sus seguidores. Finalmente, estos cambios impactan de gran forma hacia el capital humano, pues estos nuevos esquemas de trabajo junto con la llegada de las nuevas generaciones humanas, demandan cambios en la forma de motivar y generar compromiso en los empleados, pues estos al ser activos intangibles en una empresa también deberán ser adecuados para seguir obteniendo el máximo provecho de ellos a través de productividad, innovación baja rotación y alto desempeño.

### Recomendaciones

El conocimiento obtenido en la presente investigación pretende contribuir hacia el proceso de planeación estratégica en las empresas hacia la llegada de la Industria 4.0 y transformar sus retos y amenazas en oportunidades. Se recomienda a través de una investigación posterior y complementaria usar este conocimiento hacia la búsqueda y desarrollo de un modelo de dirección de empresas que sea ad hoc a esta nueva era y permita ejercer con gran eficacia sus dos principales funciones, por un lado la administrativa para maximizar el buen desempeño de los indicadores en la empresa y por otro lado contribuir hacia la motivación, compromiso y satisfacción de sus empleados.

### Referencias

- Alvarez, J. (2014). GESTIÓN DE EMPRESAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. *Industrial Data*, 5(2), 17-31.
- Ajder, M., & Ross, T. (2020). Reputación corporativa, respuestas a las preguntas clave. *Ipsos views*, Enero, 3-11.
- Agolla, J. (2018). Human Capital in the Smart Manufacturing and Industry 4.0 Revolution. *Digital Transformation in Smart Manufacturing*, 41-57.
- Basco, A., Beliz, G., Coatz, D., & Garnero, P. (2018). *Industria 4.0 Fabricando el Futuro*. Buenos Aires: Union Industrial Argentina.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free press.

- Bavenko, V. (2020). ENTERPRISE INNOVATION MANAGEMENT IN INDUSTRY 4.0: MODELING ASPECTS. En G. Jolanda, L. Dac-Nhoug, & L. Chung, Emerging Extended Reality Technologies For Industry 4.0: Early Experiences with Conception, Design, Implementation, Evaluation and Deployment. Scrivener.
- Bohoris, G., & Vorria, E. (2008). Leadership vs Management. (L. University, Ed.) Business Excellence / Performance Management view, 1-8.
- Bueno, E. (2007). Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos. Madrid: Pirámide.
- Calderon, J. (2019). Liderazgo Responsable y Saludable: Efectos de la Socialización y el Liderazgo Auténtico en la Salud Mental Positiva en el Trabajo. Universidad de Colima, 2, 29-33.
- Cardona, P. (2000). Liderazgo relacional. Universidad de Navarra. Barcelona: Pearson.
- Carrillo, M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. Revista Científica, 1(2), 200-217.
- Castrillon, T., & Mejía, L. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. Contaduría Universidad de Antioquia, Enero - Junio(72).
- CIC Consulting Informatico. (15 de Octubre de 2021). CIC Consulting Informatico. Obtenido de <https://www.cic.es/category/actualidad/blog/industria-4-0/>
- Costa, A. (2015). Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI. Catalunya: Deloitte.
- Cruz, J. (Diciembre de 2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. Mercados y Negocios: Revista de Investigación y y Análisis, 1(14), 61-78.
- Daft, R. (2006). La experiencia del Liderazgo. México: Cengage.
- de Jesus, C. (2012). Liderazgo Empresarial. México: Red Tercer Milenio.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Deloitte. (19 de Diciembre de 2019). Cuidar el ambiente para incrementar el valor de las empresas. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/empresas-sustentables.html>
- Denzin, N., & Lincoln, I. (2013). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa.
- Ebrahimi, M., Baboli, A., & Rother, E. (2019). The evolution of world class manufacturing towards Industry 4.0. Elsevier, 52(10), 188-194.
- Escuela de Negocios Universidad de Barcelona. (2021). Escuela de Negocios Universidad de Barcelona. Obtenido de obs business school: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Friederichs, W. (18 de Agosto de 2016). The future Automotive CEO: Leadership for the changed conditions ahead. Recuperado el 18 de Mayo de 2020, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/future-automotive-ceo-leadership-changed-conditions-friederichs/>
- Falconi, L., López, J., Pomaquero, J., & López, J. L. (Julio -Septiembre de 2018). HABILIDADES GERENCIALES PARA LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL 4.0 EN EL ÁMBITO DEL CAPITALISMO CONSCIENTE. Revista Contribuciones a la Economía, 1-8.
- García, A. (17 de Mayo de 2021). Cuatro Cero. Recuperado el Octubre de 2021, de Industrial, 10 años de transformación. Cuarta Revolución: <https://cuatro-cero.mx/noticias/el-sistema-humano-en-la-industria-4-0/>
- Guerra, P., & Ortiz, A. (2020). La industria 4.0 y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos. Daena: International Journal of Good Conscience., 15(3), 1-21.
- Geli, P. (Junio de 2011). LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIX(1), 213-228.
- Hollander, E. (1978). Leadership Dynamics: A transactional perspective. NY: State University of New York.
- INEGI. (2022). INEGI. Obtenido de Inegi: <http://www.inegi.org.mx/>
- Izcara (2014). Manual de investigación cualitativa. Fontamara
- Jaen, D. (2019). tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC), 6(2), 63-80.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard business School Press.

- Kashyap, S. (13 de 2021 de 2018). The Power of Good Internal Communication at the Workplace. Recuperado el Mayo de 2021, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/power-good-internal-communication-workplace-sandeep-kashyap/>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Springfield.
- Management Journal.net. (6 de Junio de 2014). Recuperado el 30 de 09 de 2019, de Management Journal.net: <http://www.managementjournal.net/top-management/la-estrategia-militar-de-sun-tzu-en-tu-liderazgo>
- Mejía, R., & Camilo, A. (Junio de 2007). La innovación en la administración... una relación de elementos olvidados. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 17(29), 93-105.
- Mihalache, J., Jansen, F., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2013). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: a Moderated Mediation Framework. Strategic Entrepreneurship Journal, 8(2), 128-148.
- Monge, E. (2010). AS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. Ciencias Económicas, 28(1), 1-20.
- Navarro, J. (2001). La organización como sistema complejo. Barcelona: Universitat de Barcelona. Departament de Psicologia Social.
- Renau, J., & Menguzzato, M. (2009). La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. Valencia: Universidad de Valencia.
- Ruiz, P. (2012). Dirección. México: Red Tercer Milenio.
- Secretaría de Estrategias Industriales. (2019). La digitalización y la Industria 4.0, impacto Industrial y Laboral. CCOO Industria, 19(6), 1-93.
- Six Sigma Institute. (31 de 03 de 2021). Six Sigma Institute. Obtenido de [https://www.sixsigma-institute.org/?gclid=EAIaIQobChMI9v65z\\_bb7wIV9gWiAx3UzQc6EAAAYASAAEgJLKvD\\_BwE](https://www.sixsigma-institute.org/?gclid=EAIaIQobChMI9v65z_bb7wIV9gWiAx3UzQc6EAAAYASAAEgJLKvD_BwE)
- Schwab, Klaus. (2016) . La cuarta revolución industrial. Barcelona. Debate.
- Tan, S., & Rajah, S. (2019). Evoking Work Motivation in Industry 4.0. Journals Sage, September- October, 1-7.
- Torres, P. (2011). LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES, 19(1), 213-228.
- Torres, A. (2023). La dirección compleja: administración y liderazgo, productividad y comportamiento humano entrelazados, en la industria 4.0; Enfoque en el sector automotriz de Querétaro. Tesis Doctoral.
- Tota, L., Pereira, L., & Curiel, D. (2020). Tecnologías de información y Comunicación en la Cuarta Revolución Industrial 4.0. Revista Electrónica de Estudios Telemáticos, 19(1), 1-12.
- Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa.
- Veciana, J. M. (1999). Función directiva. Barcelona: Servei de Publicacions.
- World Economic Forum. (Diciembre de 2019). Recuperado el Octubre de 2021, de HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_Whitepaper\\_HR4.0.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Whitepaper_HR4.0.pdf)
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. New York: Prentice Hall