

Factores que inciden en la permanencia de las **organizaciones**



CLAUDIA VIVIANA ÁLVAREZ VEGA
MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS
SANDRA JULIETA SALDÍVAR GONZÁLEZ
(Coordinadores)

Factores que inciden en la permanencia de las organizaciones

Factores que inciden en la permanencia de las organizaciones

CLAUDIA VIVIANA ÁLVAREZ VEGA
MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS
SANDRA JULIETA SALDÍVAR GONZÁLEZ
(Coordinadores)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

El libro fue sometido a un proceso de arbitraje por parte de catedráticos a nivel nacional e internacional. Los capítulos aceptados cumplieron con las observaciones realizadas por dichos evaluadores.

Primera edición 2023

© D.R. 2023 Universidad Autónoma de Baja California
Avenida Álvaro Obregón s/n, Segunda Sección
C.P. 21100; Mexicali, B.C.

ISBN: 978-84-19803-53-5

Hecho en México
Made in Mexico

Contenido

Introducción	7
Claudia Viviana Álvarez Vega, Sandra Julieta Saldívar González y Manuel Alejandro Ibarra Cisneros	
Capítulo 1. Resiliencia y escenario del sector restauranero de Baja California durante y después de la pandemia de COVID-19	11
Manuel Alejandro Ibarra Cisneros, Mayra Yesenia Nava Rubio y María del Rosario Demuner Flores	
Capítulo 2. <i>Marketing</i> digital como factor que incide en la permanencia de las pequeñas y medianas empresas durante la COVID-19	29
Sandra Julieta Saldívar González, Alberto Jabalera Oviedo, Martín Francisco Montaña Hernández y Jesús Francisco Gutiérrez Ocampo	
Capítulo 3. Factores internos que impactan en la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, Baja California	49
Sósima Carrillo, Ana Jazmín Sandoval Sánchez, Zulema Cordova Ruiz y Jessica Lizbeth Cisneros Martínez	
Capítulo 4. El rol de la cadena de suministro en la permanencia de empresas acuícolas en Baja California	71
Luis Ramón Moreno Moreno y Virginia Guadalupe López Torres	
Capítulo 5. Evaluación de la conveniencia, la intención y seguridad en las <i>e-commerce</i> en los consumidores fronterizos y transfronterizos en el noroeste de México	91
Juan Benito Vela Reyna, Karla Emilia Cervantes Collado y Eric Israel Ríos Nequis	

Capítulo 6. La mejora continua en los procesos organizacionales que inciden en la permanencia en las instituciones de educación superior	105
Lorena Vélez García, Claudia Viviana Álvarez Vega y Mayda González Espinoza	
Capítulo 7. Capacidades empresariales y tecnologías, factores de permanencia para organizaciones de producción rural	123
Alma Delia Inda, Gloria Muñoz del Real, Jackeline Hernández Bejarano y Olga Lidia Gutiérrez Gutiérrez	
Capítulo 8. La gestión empresarial y la supervivencia en las MIPYMES de Mexicali.	141
Jesús Pedro Miranda Torres, Carlos Eduardo Castaño Ríos, Sergio Bernardino López y Francisco Meza Hernández	
Capítulo 9. Análisis del impacto económico y legal en las guarderías participativas del I.M.S.S. en Mexicali por la pandemia de COVID-19 y su resiliencia.	169
Sagrario del Carmen Guzmán Rizo, Berenice Martínez Pérez y Marcela Reyes Pazos	
Semblanzas	193

Introducción

La presente obra es el resultado de proyectos de investigación que realizan cuerpos académicos de la Universidad Autónoma de Baja California en colaboración con investigadores de otras instituciones de educación superior del país. Se seleccionó el tema de la permanencia de las organizaciones en la región de Baja California, como consecuencia de los estragos que ocasionó la pandemia de COVID-19, la cual afectó fuertemente a todas las organizaciones de la entidad y el país. Esta situación motivó a los autores a investigar desde diversos enfoques cuáles son algunos factores que permiten a las organizaciones mantener su funcionamiento a lo largo del tiempo, a pesar de ser impactados negativamente, en muchas ocasiones, por un entorno complejo y dinámico. Por lo tanto, los resultados que aquí se presentan son investigaciones llevadas a cabo en organizaciones de diferentes tamaños, características y actividades económicas, pero desde el enfoque de las ciencias administrativas.

Asimismo, esta obra se realiza con recursos de la Universidad Autónoma de Baja California y da cumplimiento a su Plan de Desarrollo Institucional, y a la agenda de investigación prioritaria del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología —CONACYT—, los cuales buscan responder a las necesidades de la sociedad a través de la realización de proyectos aplicados al ámbito social que repercutan en mejores condiciones para los ciudadanos. En el caso de las ciencias administrativas, se

contribuye a la permanencia de las organizaciones, las cuales son importantes generadoras de empleo decente, coadyuvando así al desarrollo del país.

A continuación se realiza una breve descripción de cada capítulo que compone esta obra, así el lector puede explorar rápidamente cada uno de ellos y adentrarse con más detalle en el que sea de su interés.

El primer capítulo de esta obra lleva por título “Resiliencia y escenario del sector restaurantero de Baja California durante y después de la pandemia de COVID-19”. Dicha investigación tiene por objetivo conocer el grado de afectación que significó la pandemia de COVID-19 en la citada industria. Además, se identificaron las medidas que permitieron a los restauranteros permanecer ante los embates de esta pandemia. Gracias a la resiliencia mostrada por la mayoría de ellos, se logró no solamente sobrevivir, sino también volver a generar empleo para cientos de familias en el estado. El segundo capítulo, titulado “Marketing digital como factor que incide en la permanencia de las pequeñas y medianas empresas durante la COVID 19”, tiene como propósito describir cómo los microempresarios hicieron uso del marketing digital durante la pandemia. Los resultados muestran cómo las redes sociales se convirtieron en la principal herramienta para poder mantenerse operativos durante la pandemia, la cual fue utilizada por empresarios de todas las edades, y no solo por los más jóvenes. De esta manera, esta contingencia popularizó las tecnologías de la información y comunicación en los comercios de la ciudad de Mexicali. Por otra parte, el capítulo siguiente, que lleva por título “Factores internos que impactan en la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, Baja California”, expone cómo mediante un cuestionario aplicado a 426 microempresas comerciales se logró establecer que los factores internos más representativos para este grupo de empresas son la educación y gestión financiera, acceso a financiamiento, gestión de recursos humanos, gestión de mercadotecnia, gestión de tecnologías y una estructura interna definida. Por consecuencia, en la medida en que estos factores sean impulsados, las microempresas incrementan su probabilidad no solo de permanecer, sino de crecer y ser competitivas. El cuarto capítulo, titulado “El rol de la cadena de suministro en la permanencia de empresas acuícolas en Baja California”, está enfocado en identificar si existe una relación entre los productores acuícolas, así como otros participantes de la cadena de suministro y la permanencia de los primeros en la actividad. Los resultados obtenidos muestran que la relación señalada es marginal, desafortunadamente, las cadenas de suministro están fragmentadas y los pequeños acuicultores no

tienen el poder de mercado para gestionar a sus proveedores. Por lo tanto, se abre un área de oportunidad para desarrollar dichas cadenas y lograr disminuir los costos, lo que dará como resultado mejores precios para los consumidores, garantizando la permanencia de este tipo de empresas. El siguiente capítulo, que lleva por título “Evaluación de la conveniencia, intención y seguridad de las e-commerce en los consumidores fronterizos y transfronterizos en el noroeste de México”, describe la aplicación de más de dos mil encuestas a consumidores habituales de comercio electrónico. El propósito fue evidenciar el comportamiento de este tipo de consumidores durante la pandemia de COVID-19. Los resultados evidencian cómo el aumento del comercio electrónico se debe a la mayor conveniencia en su uso respecto al comercio tradicional, el cual se incrementa en la medida en que las empresas ofrecen mayor seguridad en las transacciones, dando como resultado mayor grado de fidelización y satisfacción en los consumidores en ambos lados de la frontera entre México y Estados Unidos. Por su parte, el capítulo titulado “La mejora continua en los procesos organizacionales que inciden en la permanencia en las instituciones de educación superior” tiene por objetivo comprender, de manera documental, cómo las instituciones de educación superior en México tienen que ajustarse a los nuevos tiempos y compromisos a escala regional (como es el caso de TMEC). La actual integración del país con América del Norte exige que las instituciones formen un capital humano de más calidad y global, pero para ello es necesario, primeramente, comenzar con la mejora del personal docente. De esta forma, el capítulo destaca la importancia del docente como medio vital para la permanencia de las instituciones de educación superior mexicanas. “Capacidades empresariales y tecnologías, factores de permanencia para organizaciones de producción rural”, es el séptimo capítulo de este libro, enfocado en las empresas del sector porcícola de Baja California. Los autores buscan determinar las capacidades empresariales que detonan el uso de tecnologías para alcanzar la ventaja competitiva; para ello, realizan un estudio a nivel micro de acuerdo con el modelo sistémico de competitividad. Los resultados mostraron que si bien existe un bajo desarrollo de la empresarialidad, el fomento a las capacidades empresariales es fundamental para que las empresas hagan uso de diversas tecnologías que las lleven a la ventaja competitiva. El siguiente capítulo, titulado “La gestión empresarial y la supervivencia en las pymes de Mexicali”, tiene por objetivo hacer un análisis de cómo las pymes realizan la gestión empresarial, así como identificar acciones que

contribuyen a su supervivencia. Los resultados indican que, en una gran cantidad de los establecimientos analizados, la figura del contador público es fundamental, ya que él es quien realiza la gestión empresarial e influye en la toma de decisiones. De esta manera, los empresarios logran la supervivencia gracias a la intervención de expertos que les asesoran en todos los aspectos de la organización. Finalmente, el noveno capítulo, bajo el título de “Análisis del impacto económico y legal en las guarderías participativas del I.M.S.S. en Mexicali por la pandemia de COVID-19 y su resiliencia”, fue una investigación que analizó cómo este tipo de guarderías han tenido que enfrentarse a la pandemia, y los costos que han tenido para poder seguir ofreciendo su servicio; inclusive, han despedido a personal para mantener su permanencia sin afectar a los usuarios de este importante servicio.

A nombre de todos los autores, esperamos que esta obra sea de su interés.

Dra. Claudia Viviana Álvarez Vega
Dra. Sandra Julieta Saldívar González
Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros
Coordinadores

Capítulo 1

Resiliencia y escenario del sector restauranero de Baja California durante y después de la pandemia de COVID-19

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros
Mayra Yesenia Nava Rubio
María del Rosario Demuner Flores

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo conocer el grado de afectación que tuvo la pandemia de COVID-19 en la industria restaurantera de Baja California, así como determinar las medidas de resiliencia implementadas para sobrevivir ante la crisis. El estudio es de carácter descriptivo y transversal, se aplicó un cuestionario a 282 restaurantes de Baja California. Los resultados indicaron que a pesar de la COVID-19, la implementación de medidas adaptativas rápidas les permitió ser resilientes y poder sobrevivir a esta crisis. También se constató cómo los establecimientos experimentaron una caída fuerte en ventas y personal; sin embargo, con el apoyo económico de las familias, lograron salir adelante y volver a generar empleo.

Palabras clave: COVID-19, resiliencia, restaurantes, sobrevivencia, ingresos.

Introducción

La pandemia de COVID-19 que ha afectado al mundo entero se convirtió en el principal desafío para todas las economías del planeta, sectores, industrias y personas. De manera particular, la industria restaurantera de Baja California fue víctima de esta emergencia sanitaria que propició el cierre temporal del total de establecimientos que se dedican a esta actividad. De hecho, esta industria fue de las dos más afectadas a escala mundial (Nordhagen *et al.*, 2021).

Pérdida de numerosos empleos, cierres permanentes de establecimientos, incremento en la deuda de muchos de ellos, pauperización de los niveles de vida de los propietarios y mayor informalidad, fueron algunos de los estragos causados por la pandemia.

La industria restaurantera, si bien logró recuperarse en su mayoría, ha tenido que luchar por recuperarse de las pérdidas y continuar subsistiendo, ante lo que parece ser una próxima recesión de la economía no solo en México, sino en el mundo entero.

Es importante mencionar que los restaurantes que sobrevivieron a la pandemia tuvieron una característica en común: fueron resilientes. Por tal motivo, es importante conocer a qué nos referimos cuando se habla de la resiliencia en las organizaciones, cómo fue aplicada por dichos restaurantes, y cuáles son las condiciones que dejó la pandemia de COVID-19 en la industria restaurantera de Baja California.

Al hablar de resiliencia, es necesario mencionar que su origen proviene del ámbito de la ecología y fue introducida por Holling (1973). El autor hizo referencia a cómo un ecosistema podía adaptarse a cambios bruscos que se suscitaban en la naturaleza y, aun así, lograba subsistir a la nueva condición existente. Con el paso del tiempo, este concepto se fue adecuando a diversos aspectos de la vida, y ha sido tomado por la administración para ser aplicado al contexto de las organizaciones.

Existen diversas definiciones de resiliencia de las organizaciones, en términos generales existe un sostenido consenso de su significado e implicaciones. De acuerdo con Sapeciay *et al.* (2017), la resiliencia es la capacidad que tienen las organizaciones para sobrevivir y prosperar ante cambios e incertidumbres que se dan en el entorno. Por su parte, Kim, Jung y Chilton (2016) la definen como la capacidad de una organización para mantener sus operaciones, adaptarse y recuperarse de un desastre. En este sentido, Sawalha (2015), Sullivan-Taylor y Branicki (2011), así

como Vargo y Sevilla (2011), concuerdan con las definiciones expuestas por los otros autores. Para el propósito de esta investigación, se opta por la definición de Witmer y Mellinger (2016), quienes la definen como la capacidad de la organización para responder productivamente a cambios disruptivos significativos, especialmente a eventos emergentes inesperados. Esta descripción, si bien es similar al resto, congrega cada uno de los propósitos del resto de definiciones y autores.

Por otra parte, para que una organización pueda tener resiliencia es necesario que logre generar una habilidad denominada adaptabilidad (Bouaziz y Smaoui Hachicha, 2018). Lo cual significa que la organización se mantenga en un nuevo equilibrio y desarrolle sus actividades de manera ordinaria.

La adaptabilidad es esencial para que las organizaciones logren salir airoso de eventos extraordinarios que no estaban planeados. Para lograr esta habilidad, se necesita que se lleve a cabo una renovación de dentro hacia fuera de las formas de actuar, planear y pensar. Es decir, se necesita de una transformación creativa y dinámica en la organización (Bouaziz y Smaoui Hachicha, 2018).

Sobre este aspecto, Rahi (2018) la denomina “capacidad adaptativa” y la define como la capacidad que tiene la organización de transformar su estructura para recuperarse una vez enfrentada a un evento disruptivo. La conciencia es esencial para asegurar una adaptación exitosa.

Como señalan Daou *et al.* (2019), la resiliencia obliga a las organizaciones a adaptarse al entorno, para lo cual es muy importante que dichas organizaciones generen autocontrol, desarrollen relaciones sociales con similares y ejerzan un razonamiento cognitivo para adaptarse exitosamente a la nueva realidad. Asimismo, para lograr que una organización sea resiliente, es necesario crear primeramente una cultura que así lo sea (Sawalha, 2015), lo cual implica que la gerencia debe tener ese pensamiento y permearlo por toda la organización, para que el resto de trabajadores la conozcan, adopten e implementen. Por lo tanto, el cambio en la cultura organizacional debe ser un requisito para lograr tal resiliencia. Adicional a esto, es necesario la movilización de recursos, el compromiso de los empleados, el liderazgo, el acceso a la información, la presencia de una toma de decisiones descentralizada y las capacidades analíticas organizacionales (Rahi, 2018, p. 95).

Es importante mencionar que las organizaciones deben saber cómo utilizar los recursos internos para lograr enfrentar las vicisitudes que se

presentan; por lo cual, la innovación, la planeación estratégica, entre otras medidas, son necesarias para no solo adaptarse sino prosperar y desarrollarse en una nueva realidad.

En el aspecto de los gerentes o dueños de organizaciones, es fundamental que gestionen adecuadamente sus recursos humanos, para que estos estén preparados para actuar de manera diferente y rápida ante cambios en el entorno (Giousmpasoglou, Marinakou y Zopiatis, 2021). Además, la experiencia adquirida después de diversas crisis permite mejorar la capacidad de los gerentes del sector hospitalario (incluyendo el restaurante) para adaptarse a los cambios y enfrentar de manera más eficiente las adversidades (Senbeto y Hon, 2020). Aunque es importante destacar que, para lograr que dicha experiencia ayude a la organización, se necesita de un liderazgo proactivo que incida en todos los trabajadores (Zhang *et al.*, 2020).

Por otra parte, se han desarrollado diversas investigaciones a lo largo del país con el propósito de conocer cómo las empresas de diferentes sectores se enfrentaron a la pandemia de COVID-19. Un aspecto central en dichas investigaciones se relaciona con la capacidad de resiliencia mostrada por las empresas, las cuales sobrevivieron debido a la implementación rápida de estrategias para adaptarse y convivir con la nueva realidad.

Uno de estos estudios es el realizado también a la industria restaurantera, pero dentro del municipio de Teapa, Tabasco, por De la Cruz May y May-Guillermo (2021), el cual indica que los restauranteros que lograron sobrevivir a la pandemia de COVID-19 lo hicieron principalmente mediante la innovación de sus procesos; es decir, se implementaron medidas como el modificar sus platillos, atender fuertemente los protocolos sanitarios y aliarse con otros empresarios. Esto quiere decir que los establecimientos lograron desarrollar la suficiente resiliencia como para innovar y responder de manera eficiente a la contingencia. De manera similar, se encuentra la investigación llevada a cabo a las pequeñas y medianas empresas de bebidas y alimentos en Toluca, Estado de México, por Demuner-Flores, Saavedra-García y Cortes-Castillo (2022), la cual también demostró la importancia de la resiliencia para sobrevivir y generar rendimientos positivos a pesar de la pandemia de COVID-19. Por lo tanto, no es certero pensar que ante una crisis es imposible salir adelante e incluso obtener incrementos en el desempeño o rendimiento de la empresa. Si la empresa es resiliente, esto último será posible.

Otro estudio llevado a cabo en empresas de México y Chile (García-Contreras, Valle-Cruz y Canales-García, 2021) arrojó que las empresas con un comportamiento resiliente presentaron mejores condiciones para afrontar la crisis de la COVID-19 y generar un desempeño positivo, a diferencia de aquellas que no lograron generar esta capacidad de adaptación. Por su parte, la investigación de Cruz-Coria (2021), realizada a empresas turísticas y de alimentos en la ciudad de Pachuca de Soto, mostró que las empresas aplicaron una resiliencia adaptativa que les permitió salir adelante y sobrevivir a la pandemia. Para ello, implementaron nuevos métodos y formas de comercializar sus productos, entre ellos, el uso de aplicaciones para vender y trasladar sus productos al cliente.

De esta manera, el objetivo de la presente investigación es conocer el grado de afectación que tuvo la pandemia de COVID-19 en la industria restauranera de Baja California, además de establecer qué medidas de resiliencia implementaron para sobrevivir ante la crisis.

Método, materiales e instrumento

La presente investigación tuvo un diseño de tipo no experimental, cuantitativo, descriptivo y de corte transversal; se llevó a cabo entre los meses de agosto de 2021 a abril de 2022. La investigación se dirigió a la industria restauranera del estado de Baja California, por ser considerada una de las más afectadas tanto a escala global como nacional, al ser obligada a cerrar sus actividades en un principio de manera total, y luego parcial.

Se incluyeron a los restaurantes de todos los tamaños —desde microempresas hasta la gran empresa—, aunque no se detectaron empresas de gran tamaño de acuerdo a los parámetros establecidos. Para obtener el número de establecimientos en el estado, se hizo uso de la información proporcionada por el *Directorio estadístico nacional de unidades económicas —DENUÉ—* perteneciente al INEGI (2021). Particularmente, se enfocó en la actividad económica con clasificación 72251, correspondiente a la de “servicios de preparación de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas”. Se optó por esta actividad debido a que en ella están consideradas todos los restaurantes, incluyendo los restaurantes-bar que también elaboran comida. Se descartaron, por lo tanto, el resto de actividades relacionadas con este industria, tales como comedores industriales, elaboración de comida por encargo para eventos, *food trucks*, cocinas comunitarias y venta de comida

en puestos informales (carritos de *hot dogs*, tacos, elotes, por mencionar algunos). Asimismo, se decidió tomar como parámetro solo restaurantes que no fueran franquicia internacional, nacional ni regional. Esto, con el propósito de no alterar los resultados, ya que las cadenas de restaurantes tienen centralizada la toma de decisiones, cuentan con recursos económicos superiores y tienen mayor capacidad para afrontar las vicisitudes que se presentan en el entorno.

De acuerdo a los datos del INEGI (2021), en el estado existen 13,059 establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos. Sobre este dato, se hizo una revisión de la base de datos para descartar a las franquicias, como se comentó anteriormente, lo que permitió reducir el número de establecimientos a 11,539. Partiendo de este dato, se aplicó la fórmula de la población finita para determinar la muestra de restaurantes por analizar, se consideró un nivel de confianza de 95 % y un margen de error de 5 %; consecuentemente, se estableció una muestra de 373 restaurantes. Finalmente, se alcanzó a encuestar a 282 establecimientos, lo que representa un 75 % de la muestra establecida. Este porcentaje es estadísticamente suficiente para establecer que los resultados de la investigación son confiables.

Se diseñó un cuestionario de 41 preguntas, divididas en tres secciones. La primera consta de siete preguntas, las cuales se enfocan en conocer el nombre, tipo de establecimiento —familiar o no—, tamaño, tipo de productos que ofrece, antigüedad y localidad. Estas preguntas fueron útiles para establecer el perfil de los restaurantes que existen actualmente en el estado. La segunda sección, de 24 preguntas, fue útil para conocer cómo actuaron los establecimientos durante y después de la pandemia de COVID-19, cuáles fueron sus afectaciones y acciones implementadas. Finalmente, la tercera sección, de diez preguntas en escala Likert de cinco puntos (-1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), se enfocaron en analizar las estrategias y acciones para sobrevivir y adaptarse a la pandemia, lo que se conoce como “resiliencia”.

El proceso para aplicar los cuestionarios se llevó a cabo de dos maneras; la primera de carácter a distancia, y la segunda, presencial. En una primera etapa y como parte de las precauciones para evitar contagios de COVID-19, se optó por llamar a los establecimientos y solicitar hablar con su dueño o gerente. Una vez que la persona aceptaba participar en la investigación, se le aplicaba el cuestionario de manera telefónica, o bien, existió la alternativa de hacerlo por medio de un formulario de

Google, donde se cargó el instrumento para su aplicación y generación de resultados. Se les enviaba la liga del formulario a su correo electrónico, página de Facebook o WhatsApp, y procedían a contestar en el momento que consideraron adecuado. En una segunda etapa, una vez que el semáforo epidemiológico se ubicó en color verde por parte de la Secretaría de Salud del Estado de Baja California, se procedió a aplicar de manera presencial el cuestionario. Para lo cual, el encuestador se presentaba en el establecimiento y solicitaba una cita para acudir en una segunda ocasión y poder aplicar el instrumento. Cabe mencionar que la aplicación de los cuestionarios estuvo a cargo de estudiantes de servicio social profesional de la carrera de licenciados en Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas, y de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California. Finalmente, al concluir el periodo de aplicación de cuestionarios, se procedió a la construcción de la base de datos para generar los resultados que se presentan a continuación.

Resultados

Los resultados de la aplicación del cuestionario permitieron obtener el perfil de los restaurantes analizados, los cuales son una imagen objetiva del resto de restaurantes que existen en la entidad.

Por tipo de restaurantes, los más comunes fueron los de comida tradicional, seguidos por los de comida rápida. Entre estos destacan la comida mexicana, japonesa, pizzas, hamburguesas y comida china. De todos los establecimientos encuestados, el 39 % tiene una antigüedad superior a los diez años, y un 28 % son de reciente antigüedad, de hasta tres años. Es decir, este último segmento se enfrentó a la pandemia de COVID-19 recién iniciaron operaciones. El promedio de empleados por establecimiento fue de doce, y alrededor del 60 % fueron microempresas, seguidas de las pequeñas con un 30 %. Asimismo, es de notar que el 71 % de los restaurantes son negocios familiares, y de ellos, el 69 % son de primera generación, y un 23 % ya alcanzaron la segunda generación —padre y ahora hijos como propietarios—.

Desafortunadamente, el 95 % de los restaurantes no recibieron ningún tipo de apoyo por parte de los tres niveles de gobierno. El escaso número de comercios apoyados recibió apoyos económicos a fondo perdido, así como apoyos en especie para enfrentar las medidas sanitarias (cubrebocas,

gel antibacterial, tapetes, caretas). El gobierno municipal fue el que estuvo más presente para apoyar durante el inicio de la pandemia.

Como es de esperar, el 56 % de los dueños o gerentes de los establecimientos se mostraron inconformes con las acciones realizadas por los gobiernos, y un 28 % evaluó de una manera media.

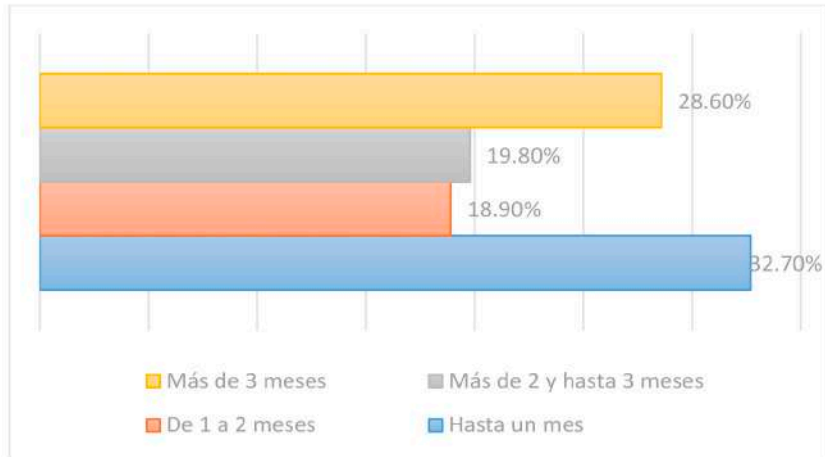
Un dato interesante es el relativo a las estrategias para sobrevivir ante el cierre temporal de los negocios, y no llegar a cerrar permanentemente. Para ello, el 53 % de los dueños tuvieron que solicitar apoyo económico a sus familias para lograr sortear la crisis de la COVID-19, lo que demuestra cómo el factor familia es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de muchos negocios.

El cierre temporal de los establecimientos a raíz de la política de salud implementada por el gobierno federal y estatal para evitar propagar la enfermedad, fue de hasta un mes en el 32.7 % de los restaurantes (gráfico 1), respecto a un 28.6 % que se vio obligado a cerrar por un periodo superior a los tres meses. Es decir, para casi el 70 % de los restaurantes el cierre fue superior al mes, trayendo consigo importantes consecuencias económicas y en materia de empleo. Esta situación orilló a que el 32 % de los restaurantes tuvieran que despedir personal; el resto tuvo la capacidad para mantener a su plantilla laboral durante el cierre obligatorio, ya sea pagando el salario de manera íntegra, o bien, llegando a un acuerdo con los trabajadores para no cobrar sus salarios durante el periodo de cierre.

Asimismo, de los negocios que despidieron personal, solamente el 47 % volvió a recontratar; lo que supone que el resto decidió aligerar la plantilla laboral de manera indeterminada y ser más eficientes con menos personal. En el caso de los restaurantes que sí realizaron recontratación, esta fue casi en la misma cuantía que cuando despidieron, lo que indica que estos negocios lograron volver a tener de nueva cuenta un flujo similar de clientes a la etapa pre-COVID-19, situación que les permitió recuperarse en menos de un año de haber aparecido la enfermedad.

Gráfico 1

Tiempo que permanecieron cerrados los restaurantes

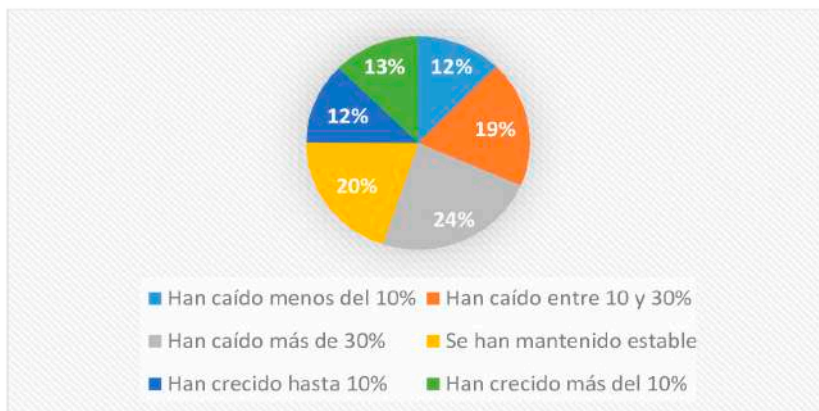


Fuente: Elaboración propia.

En términos de ingreso de los trabajadores, este fue el mismo con respecto al periodo previo a la pandemia en un 61 % y 30 % superior (explicado en gran medida por el incremento del salario mínimo general en 2022). De este último colectivo, los salarios aumentaron menos del 10 % en el 38 % de los empleados, y entre un 20 % y 30 % para el 50 % de los trabajadores (lo que está en consonancia con el incremento del salario mínimo). Caso contrario, solo en el 9 % de los establecimientos se redujeron los salarios, y en un 80 % dicha disminución fue hasta 30 %. Esto se explica porque muchos trabajadores se encuentran laborando en situación de informalidad laboral, por lo que no tienen salarios fijos ni prestaciones sociales.

El comportamiento de las ventas durante la pandemia —ya con previa autorización de apertura del negocio— respecto al periodo previo a esta fue negativo (gráfico 2). El 55 % de los restaurantes perdió ventas de manera importante, en un 24 % fueron más del 30 % y en un 31 % hasta ese mismo porcentaje, lo que explica por qué muchos negocios se vieron en la necesidad de despedir personal. Solo en el 20 % se mantuvo el mismo rango de ventas. De manera similar se comportaron consecuentemente los ingresos.

Gráfico 2
Comportamiento de las ventas durante la pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Si bien la pandemia puso a los restaurantes en “jaque”, esta fue una importante ocasión para que este sector demostrara su capacidad de resiliencia. Al momento de tener que enfrentarse primeramente a un cierre temporal, y posteriormente, a solo operar por medio de entregas, los restaurantes tuvieron que realizar cambios de su forma de operar el negocio y adaptarse a la nueva “realidad”.

Antes de la pandemia, solo el 44 % de los locales ofrecían servicio a domicilio —por teléfono—; mientras que el 43 % ofrecía este servicio, pero a través de una aplicación celular. A raíz de la pandemia, el porcentaje de restaurantes que comenzaron a ofrecer este tipo de servicios subió a un 71 %. Es decir, la adaptación fue clave para poder sobrevivir como lo han hecho hasta el momento. La aplicación más utilizada para realizar los servicios a domicilio es Didi Food (35 %), seguida de Uber Eats (30 %); en menor medida una combinación de ambas, el servicio de Rappi (15 %), y por medio de la propia página de Internet del restaurante. Se debe destacar que el uso del servicio Didi Food tiene un costo ligeramente menor al de su principal rival Uber Eats, por lo que esa es la razón principal para acceder a ella. Por otra parte, el uso de aplicaciones para venta de comida permitió durante la pandemia elevar las ventas y sobrevivir a la mayoría de los establecimientos. Al respecto, el 61 % de los encuestados mencionó que las ventas se incrementaron de manera importante al momento de

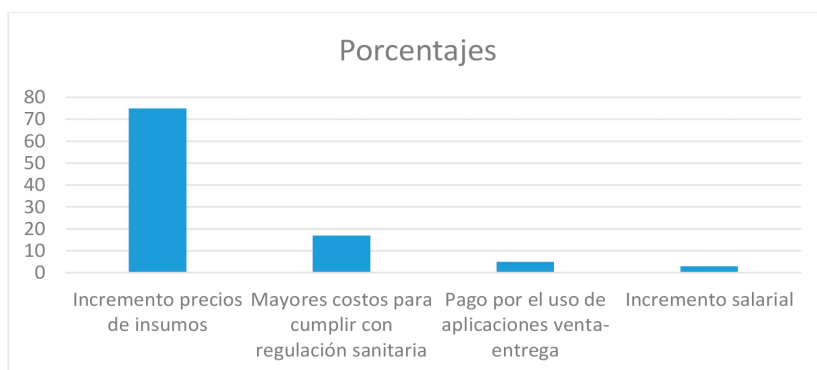
contratar dicho servicio, y un 25 % señaló que las ventas se mantuvieron en el mismo nivel. Lo que permite asumir cómo la innovación tecnológica en la industria restaurantera contribuyó a la sobrevivencia en un primer momento, y posteriormente, como factor de acercamiento con el cliente, buscando su lealtad al brindarle una opción atractiva para consumir sus productos sin tener que acudir físicamente al establecimiento.

Del total de las ventas, el uso ya sea de aplicaciones y llamadas telefónicas representa actualmente en promedio entre el 40 % y el 65 %; mientras que en el periodo previo a la pandemia este oscilaba entre 20 % y 40 %.

A raíz de la pandemia, el 80 % de los restaurantes se vieron obligados a elevar el precio de sus productos. Un 55 % lo hizo entre un 10 % y un 30 %, y un 38 % hasta un 10 %. La causa de estos incrementos se debió a tres factores, principalmente; en primer lugar, la inflación de todos los insumos debido a la escasez de su oferta; en segundo lugar, el costo de las medidas sanitarias que debían implementar a raíz de la pandemia; y, por último, el costo por utilizar las aplicaciones de servicio a domicilio comentadas anteriormente, las cuales pueden tener comisiones de hasta 30 % por pedido (gráfico 3).

Gráfico 3

Causa del incremento en precios de los productos ofertados



Fuente: Elaboración propia.

Solo una quinta parte de los dueños de restaurantes encuestados afirmó tener otros establecimientos del mismo giro pero con otro nombre. Lamentablemente, en el 20 % de los casos, los dueños tuvieron que cerrar de manera definitiva el negocio debido a los estragos causados por la

pandemia. Otro porcentaje similar tuvo importantes disminuciones en los ingresos —aunque lograron adaptarse y continuar operando—, un 40 % se mantuvo estable en este rubro y el resto logró generar más ingresos a pesar de la pandemia.

A los dueños o gerentes de restaurantes se les hicieron preguntas relacionadas sobre el tema de la resiliencia para conocer cómo enfrentaron la crisis de la COVID-19.

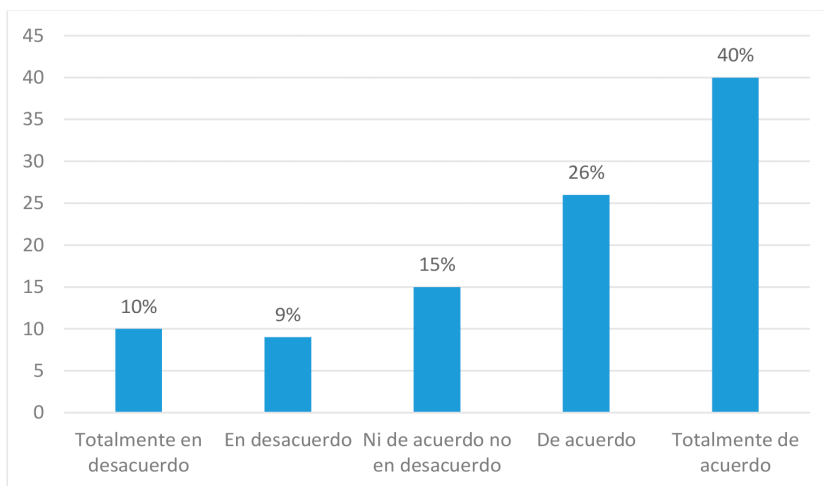
El 64 % de los restaurantes comentó que se ajustaron fácilmente a los cambios que ocasionó la pandemia porque siempre planean varias opciones en caso de que una falle. Este porcentaje es llamativo, ya que esto indica que existe una eficiente planeación estratégica y se toman decisiones tanto a corto como a largo plazo para minimizar las pérdidas; mientras que un 19 % respondió de una manera neutral. Estos resultados, además, explican en cierta medida por qué se lograron recuperar de los estragos de la pandemia con relativa prontitud.

En este sentido, los resultados son convergentes con la respuesta dominante (85 %), respecto a que los restaurantes diseñan y practican planes de emergencia para asegurarse de que son eficaces. Lo que se tradujo en atender rápidamente las medidas sanitarias y adoptar tecnologías como las aplicaciones para solicitar y llevar comida a domicilio.

El 66 % de los restaurantes tienen definidas claramente las prioridades de lo que es importante durante y después de la pandemia, con respecto al 19 % que no han determinado sus prioridades (gráfico 4). Este resultado permite conocer más sobre cómo actuaron y actúan después de la etapa más compleja de la pandemia. Los restaurantes han establecido e implementado sus acciones prioritarias para sobrellevar más rápido la pandemia.

Gráfico 4

Definición de prioridades antes y después de la pandemia



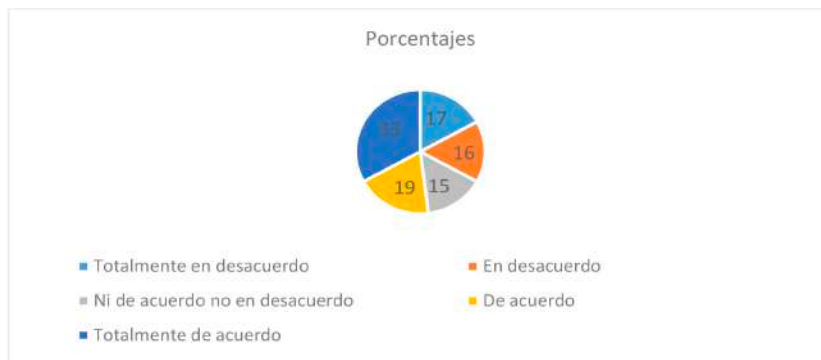
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 60 % de los encuestados afirmó que fueron capaces de responder rápido a los cambios que ocasionó la pandemia porque contaron con los recursos y el personal para adaptarse. En contraste, solo el 20 % mencionó que no fueron capaces de responder en esta pandemia. Un aspecto a mejorar de manera importante es la capacidad para proactivamente monitorear la industria restaurantera a fin de contar con una alerta temprana sobre un tema que puede afectarlos. Solamente el 44 % comentó poseer dicha capacidad; en contraste, un 37 % no está preparado para llevarlo a cabo, y el resto no tiene aún definido si dispone o no de tal capacidad.

Actualmente, el 52 % de los restaurantes mantiene suficientes recursos para absorber los cambios inesperados derivados de la pandemia (gráfico 5), lo que sugiere que de llegar a presentarse una situación como la vivida en 2020, solo la mitad podría continuar con sus operaciones. El resto se encuentra en una situación delicada que puede trastocar todo lo logrado hasta el momento, en materia de ventas, clientes, pago de deudas, entre otros factores.

Gráfico 5

Restaurantes que cuentan con recursos para enfrentar cambios ante la pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Una característica importante de las organizaciones resilientes es la capacidad de tomar decisiones ante la falta de personas clave en ellas. Al preguntar que si las personas clave no estuvieran disponibles (ya sea el gerente o dueño), existen otras personas que podrían tomar decisiones importantes en el negocio, el 73 % respondió de manera afirmativa, lo que demuestra cómo este sector está preparado, en su mayoría, para hacer frente ante cualquier tipo de contingencia que se puede presentar. Adicionalmente a lo comentado, los restauranteros están dispuestos a tomar decisiones difíciles de manera rápida para enfrentar la pandemia (80 %). Un resultado destacable (83 %) es que los dueños y gerentes de los establecimientos han tenido una actitud positiva para lidiar con la pandemia. Esto les permite tomar decisiones complejas de manera rápida para apoyar a sus clientes y trabajadores, y adaptarse en este clima adverso de negocio.

Finalmente, al preguntarse si en el negocio se buscan formas creativas de enfrentar situaciones difíciles, las respuestas fueron muy variadas. Un 50 % afirmó que se buscan formas creativas, respecto a un 25 % que no lo realiza, y el resto solo en ocasiones. Por lo tanto, el utilizar formas diferentes de enfrentar los problemas ocasionados por la pandemia puede haber ayudado a muchos establecimientos a adaptarse más rápido a esta y, a la vez, encontrar áreas de oportunidad para mejorar su servicio, productos, formas de entrega, entre otras actividades.

Discusión y conclusiones

Los resultados muestran cómo la pandemia de COVID-19 tuvo efectos negativos sobre la industria restaurantera de Baja California. Por fortuna, la mayor parte de esta industria logró sobrevivir a esta crisis tanto económica como de salud. Esto, en parte, al ser declarada una actividad esencial, por lo que el cierre de los establecimientos fue temporal, permitiendo la venta de comida solo para llevar a domicilio.

Asimismo, los resultados indican la resiliencia adaptativa de esta industria, la cual tuvo que llevar a cabo medidas para adaptarse rápidamente a las exigencias de la Secretaría de Salud para poder operar, además de crear las nuevas condiciones para continuar ofreciendo sus productos a todos los clientes. De manera específica, la resiliencia estuvo enfocada en la reorganización de sus procesos gracias a una adecuada planeación estratégica. Otra característica de esta industria radica en la certera definición de sus prioridades, lo que les permitió llevar a cabo diversas medidas correctivas para enfrentarse a los nuevos desafíos planteados por la pandemia. Una de estas medidas fue el uso eficiente de recursos, los cuales se aplicaron para mantener operativos los restaurantes, invertir en tecnologías para vender sus productos —aplicaciones de comida a domicilio, principalmente—. Por otra parte, el apoyo de los empleados fue decisivo para que la industria saliera adelante. La toma de decisiones también fue precisa y congruente con la situación que se padeció en los meses más críticos de la pandemia. Finalmente, de manera global, se puede percibir cómo los dueños y gerentes de los diversos restaurantes encuestados mostraron una actitud resiliente ante la pandemia, lo que les permitió continuar con sus actividades durante las diferentes olas de contagio registradas en la entidad.

Derivado de todo lo anterior, se concluye que la industria restaurantera de Baja California ha sobrevivido a la pandemia de COVID-19 gracias a la resiliencia mostrada por todos los dueños, gerentes y empleados. Tal resiliencia es producto de las capacidades gerenciales, actitudes y experiencia, generadas a lo largo de los años y diversas crisis económicas. A pesar del cierre de numerosos establecimientos, que desafortunadamente no lograron resistir los embates derivados de la pandemia, en términos generales, la recuperación fue sobresaliente en comparación con otros estados de la República Mexicana, lo que corrobora la visión emprendedora de los empresarios de la entidad.

Por otra parte, la experiencia vivida por esta industria debe ser considerada como parte de la gestión estratégica que se implemente de aquí en adelante. La resiliencia debe llevar a la innovación y proactividad, esto permitirá que la industria se fortalezca, genere mayores rendimientos, y pueda estar en mejores condiciones ante futuras crisis, ya sean de origen sanitario o económico, o de cambios en los hábitos y consumos de los clientes.

Referencias

- Bouaziz, F. y Smaoui Hachicha, Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Cadena Noticias [Periódico digital] (2022, 14 de julio). Restaurantes en Baja California resisten a cierre por la pandemia de COVID-19. <https://cadenanoticias.com/regional/2021/02/restaurantes-en-baja-california-resisten-a-cierre-por-pandemia>
- Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova Scientia*, 13(27), 00016. Epub 21. <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2869>
- Daou, A., Joseph, J., Yousif, D. S., Fathallah, R. y Reyes, G. (2019). Intellectual capital and resilience in torn societies. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 598-618. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0008>
- De la Cruz May, S. y May Guillermo, E. G. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las MIPYMES del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova Scientia*, 13(e). <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2834>
- Demuner-Flores, M. D. R., Saavedra-García, M. L. y Cortes Castillo, M. D. R. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130).
- El Mexicano [Periódico] (2022, 18 de febrero). *Pandemia golpeó más a los restaurantes*. <https://www.el-mexicano.com.mx/>
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D. y Canales-García, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E. y Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297-1318. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>
- Holling C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021, 15 noviembre). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Kim, K., Jung, K. y Chilton, K. (2016). Strategies of social media use in disaster management: Lessons in resilience from Seoul, South Korea. *International Journal of Emergency Services*, 5(2), 10-125. <https://doi.org/10.1108/IJES-02-2016-0005>
- Nordhagen, S., Igbeka, U., Rowlands, H., Sabbas Shine, R., Heneghan, E. y Tench, J. (2021). COVID-19 and small enterprises in the food supply chain: Early impacts and implications for longer-term food system resilience in low- and middle-income countries. *World Development*, 141, 105405. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105405>.
- Rahi, K. (2018). Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85-98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>
- Sapeciay, Z., Wilkinson, S. y Costello, S. B. (2017). Building organisational resilience for the construction industry: New Zealand practitioners' perspective. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(1), 98-108. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-05-2016-0020>
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>
- Senbeto, D. L. y Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15/16). <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734573>
- Sullivan-Taylor, B. y Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>
- Vargo, J. y Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619-5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Witmer, H. y Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255-265. <https://doi.org/10.3233/WOR-162303>
- Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A. M. y Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Responding to a major global crisis: the effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3365-3389. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0335>

Capítulo 2

Marketing digital como factor que incide en la permanencia de las pequeñas y medianas empresas durante la COVID-19

Sandra Julieta Saldivar González
Alberto Jabalera Oviedo
Martín Francisco Montaña Hernández
Jesús Francisco Gutiérrez Ocampo

Resumen

Esta investigación tiene como propósito describir la percepción de los microempresarios del *marketing* digital, durante la pandemia de COVID-19, como estrategia para la permanencia en el mercado. Esta es una investigación exploratoria y descriptiva que pone en descubierto las ventajas que tiene el uso de estas herramientas digitales. Se aplicó una encuesta, durante los meses de junio y julio del año 2022, a los agremiados del Comité de Turismo y Convenciones de Mexicali (COTUCO). El propósito final de esta investigación, además, es conocer sus necesidades de capacitación para ofrecerles cursos que pudieran impactar en el uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) relacionadas con el *marketing* digital y con ello mejorar sus procesos de negocios, y, en consecuencia, la competitividad de estas empresas y de la región. Entre los principales hallazgos se pudo detectar que los empresarios sí utilizaron el *marketing* digital durante la contingencia,

se puede observar con los resultados de esta investigación que el 89.7 % de los empresarios utilizó las redes sociales y/o como estrategia de *marketing* para darle continuidad a su actividad económica. 90.4 % indicó que el uso de las redes sociales ha mejorado la relación con los clientes, 94.2 % indicó que las herramientas digitales fueron de gran apoyo al ofertar nuevos productos y servicios, y finalmente el 100 % mencionó que estas tecnologías permiten conocer las necesidades de sus clientes. Otro hallazgo significativo es que se puede observar que la edad no es una barrera para el uso del *marketing* digital y en general de las tecnologías, ya que el 100 % de los encuestados consideran que el *marketing* digital fue un factor que les permitió dar continuidad a su actividad económica durante la pandemia.

Palabras clave: Marketing Digital, Pymes, Permanencia.

Introducción

La contingencia de la COVID-19 y sus consecuencias no tienen precedentes en el mundo actual, su impacto obligó sobre todo a las pequeñas y medianas empresas a modificar sus estrategias de venta, horarios, reducir personal y hasta cambiar su actividad económica, todo para poder permanecer en el mercado. De acuerdo con INEGI, de octubre de 2020 a julio de 2021, cerca de 1.6 millones de negocios cerraron por la emergencia sanitaria (FOBES, 2021). Para lograr mantenerse, muchas empresas encontraron en las TIC, tecnologías de la información y la comunicación, la forma de seguir generando ingresos apoyándose en las herramientas digitales. El *marketing* digital, sin duda alguna, constituyó una estrategia ideal para que muchas de las MIPYMES logran sobrevivir durante la pandemia. El *marketing* digital no es algo nuevo, sin embargo, antes de la pandemia no todos los empresarios estaban dispuestos a usar estas herramientas digitales. Según Vázquez (2016), existían tres principales barreras por las que las pymes no incluían a las tecnologías en sus procesos de negocios: en primer lugar, consideraban que las tecnologías son complejas, su implementación es complicada y necesita largos procesos de capacitación; el segundo motivo, porque pensaban que son costosas y adquirirlas implicaba que pudiera afectar en la liquidez de su empresa; por último, la falta de información, tanta información en la red genera en los microempresarios más dudas que soluciones, creían que no existe información clara y precisa para este tipo de empresas y, por ello, evitaban su adopción. Castillo, en Moreno (2010), argumentaba que el

uso de la tecnología era fundamental para el crecimiento de las MIPYMES, puesto que disminuía un 30 % los costos de las empresas, mejora los tiempos de los procesos y aumenta la innovación (Moreno, 2010). Con la llegada de la COVID-19, la percepción de muchos empresarios logró cambiar, los empresarios tuvieron que hacer uso forzoso de las TIC y se dieron cuenta de que la mayoría de sus creencias eran sin fundamento.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito identificar la percepción del uso de las TIC y en consecuencia del *marketing* digital durante la pandemia de COVID-19 como estrategia para la permanencia en el mercado de sus empresas. Esta es una investigación exploratoria y descriptiva que pone en descubierto las ventajas que tiene el uso de estas tecnologías. Se aplicó una encuesta durante los meses de junio y julio del año 2022 a los agremiados de Comité de Turismo y Convenciones de Mexicali (COTUCO). El propósito final de esta investigación, además, es conocer sus necesidades de capacitación para ofrecerles cursos que pudieran impactar en el uso adecuado de las TIC relacionadas con el *marketing* digital y, con ello, mejorar sus procesos de negocios, y en consecuencia la competitividad de estas empresas y de la región.

Para llegar al concepto de *marketing digital* se presenta primeramente el concepto de *marketing*, del cual la mayoría de los autores coinciden en que el *marketing* son estrategias encaminadas a planificar, mover productos o servicios con el propósito de aumentar la demanda de estos, así como satisfacer las necesidades del consumidor y mejorar la percepción de la marca. McCarthy define el *marketing* como

el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas (McCarthy, 1964).

Por su parte, la Universidad de Ohio, en 1965, dice que el *marketing* es

el proceso por el cual una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante la concepción, la promoción, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios (Marketing Staff of Ohio State, 1965).

Kotler (1984) por su parte, sostiene que el *marketing* es un proceso social por el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que desean y

necesitan, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios con otros.

¿Qué es *marketing* digital?

Con la evolución vertiginosa de las tecnologías de la información y la comunicación, nace el *marketing* digital, el cual incorpora dos elementos: por un lado, el concepto de *marketing* (ya definido) y, por el otro, el de tecnología (Uribe B. & Sabogal, 2020). El *marketing* digital es definido por Hoyos-Estrada como la combinación de las estrategias tradicionales con lo digital, a través de los medios digitales, el cual nos permite aplicar métodos de comercialización (Hoyos-Estrada & Sastoque-Gómez, 2020). El *marketing* digital conecta a los vendedores con los consumidores por medio de canales para así lograr comercializar productos y servicios y generar relaciones por medio de Internet con sus clientes (Kotler & Armstrong, 2013). El *marketing* digital es la actividad y procesos para crear, intercambiar y entregar ofertas que llamen la atención de los clientes, consumidores, socios y la sociedad por medio del uso de los recursos de comunicación digitales (Cibrán Barredo, 2018). Definido como una mezcla de mercadotecnia que despliega estrategias y herramientas de comercialización por medio de canales de comunicación que utiliza medios digitales (Striedinger Meléndez, 2018). En otras palabras, el *marketing* digital tiene como propósito diseñar estrategias dirigidas a realizar campañas digitales para promover productos o servicios con el propósito de aumentar su demanda, así como satisfacer las necesidades del consumidor y mejorar la percepción de la marca por medio de los diferentes canales de comunicación que ofrece Internet.

Sabemos que el *marketing* digital es la adaptación de las características del *marketing* trasladadas al entorno digital. Y son muchos los beneficios que lo digital aporta al *marketing* tradicional, por ejemplo: *marketing* personalizado, gracias a las TIC el *marketing* es casi a la medida de cada usuario. Se puede establecer una segmentación precisa, individual y personal. En el entorno digital el cliente vive una experiencia única que no podría lograrse sin las tecnologías. Por otro lado, es posible también establecer un *marketing* masivo, con poca inversión se puede llegar a muchísimas personas; esto, por supuesto, aprovechando todos los recursos de las tecnologías digitales, como por ejemplo las campañas virales. Además, es posible el *marketing* de doble sentido interactivo. Diseñando un buen enfoque y

una buena interacción entre los consumidores y las empresas, se logra el contacto con las personas que realmente consumen el producto o servicio que las empresas proveen y al mismo tiempo se genera información de los consumidores. Se crea una red que brinda información para realizar investigaciones, que permite reducir costos. También es posible el *marketing* emocional, cuando el *marketing* es muy personal y se crea el diálogo entre el consumidor y el proveedor, se crea un vínculo entre el servicio, el producto y el consumidor (Colvée, 2013). Para Meskauskas (2016), el *marketing* emocional permite identificar y traducir los procesos y convertir la comunicación de *marketing* en un código que atrae a diferentes partes del cerebro y motiva la decisión de compra a favor de una marca de producto o servicio (Barraján, Guerra, & Villalpando, 2017). En otras palabras, el *marketing* emocional es el uso de estrategias de venta y comunicación para crear una conexión emocional con los consumidores. Busca lograr un vínculo afectivo con mensajes que apelan a la humanidad y a los valores de las personas (Paez, 2021).

También el *marketing* medible es más preciso y rápido gracias a las tecnologías. A diferencia de otros medios *offline*, se puede desarrollar encuestas de mercado, medir la satisfacción del cliente en tiempo real, e incluso testar las opiniones de los consumidores en las redes sociales (Colvée, 2013).

Pequeñas y medianas empresas y la COVID-19

En México, un pilar de la economía lo representan sin duda alguna las micro, pequeñas y medianas empresas; según Forbes, existen cerca de 4.2 millones de MIPYMES, las cuales aportan alrededor del 52 % del producto interno bruto (PIB) y son las responsables de otorgar el 70 % de los empleos formales. Sin duda, el apoyo a estos mercados es de gran importancia para el desarrollo de México. Hoy por hoy están viviendo momentos de cambios sustanciales en donde las TIC se están convirtiendo en sus mejores aliados. Como consecuencia de la situación mundial, muchos negocios se han obligado a ser más flexibles en su operación, las soluciones de colaboración remota ahora son una necesidad más que una opción, y muchas empresas se han dado cuenta de los beneficios que les ha traído la adopción de las tecnologías. Algunas otras empresas han tenido que cambiar el giro de su empresa, y los negocios dedicados a ofrecer productos y servicios en línea se han percatado de los beneficios, ya que han incrementado sus

ventas; sector del cual se espera un crecimiento del 60 % a finales de 2020 (Aguilar, 2020).

Los cuatro pilares de la Transformación Digital

De acuerdo con Aguilar, después de la COVID-19 hay cuatro pilares que están acelerando la transformación digital para las pequeñas y medianas empresas, las tecnologías de la información (TI), el cambio de la fuerza laboral, la seguridad y las aplicaciones. Las TI promueven la diferenciación de productos y mejoran la capacidad de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes. Por otra parte, las nuevas modalidades, como el *home office*, están cambiando la fuerza laboral. En otras palabras, el trabajo ya no se define por espacio y tiempo, sino por los resultados. Se estima que un 59 % de MIPYMES están aumentando la inversión en soluciones de teletrabajo. La seguridad de los datos es una necesidad creciente; si la información de una empresa tiene valor y es necesaria para hacer funcionar el negocio, entonces es vulnerable a un ataque. Por ello, el 82.3 % de los encuestados identificaron a la protección de datos como prioridad de TI durante los próximos dos años. Finalmente, como cuarto pilar están las aplicaciones, a través de las cuales las empresas pueden acelerar la manera de innovar con el *software* para competir más efectivamente. Los beneficios de la digitalización pueden ser muy amplios para las empresas y los clientes. Permite a los colaboradores estar en contacto en todo momento, facilita y mejora la experiencia del servicio a los clientes con el apoyo de los datos y puede cambiar la forma como los clientes hablan con las organizaciones en línea. Además, los datos generados coadyuvan a realizar proyecciones de ganancias y rendimiento (Aguilar, 2020).

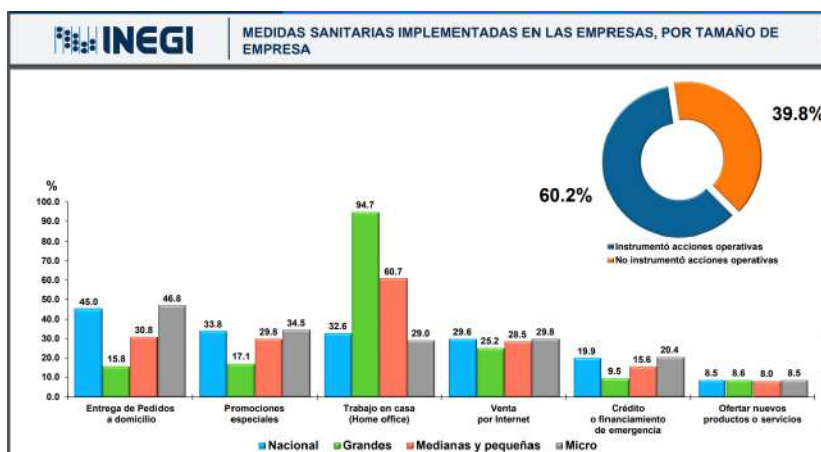
Estrategias de las empresas aplicadas durante la contingencia de la COVID-19

Con la llegada de la COVID-19 las empresas se vieron obligadas a adoptar las tecnologías para lograr permanecer en el mercado, durante los dos últimos años se han realizado diversas investigaciones para conocer las repercusiones de la pandemia en las empresas. A escala nacional, el Instituto Nacional

de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) realizó tres investigaciones relacionadas con esta problemática, para ello aplicó encuestas con el propósito de conocer las estrategias utilizadas por las empresas; la primera encuesta aplicada de mayo a junio del año 2020 se realizó con el objetivo de generar indicadores cualitativos sobre las afectaciones de la contingencia originada por la COVID-19 en las empresas del país (cabe mencionar que las empresas encuestadas fueron grandes, pequeñas y microempresas). Se presentan los reactivos relacionados de estas encuestas con el uso de las TIC.

Gráfica 1

Medidas sanitarias implementadas por las empresas INEGI



Fuente: ECOVID-IE 2020 INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/eco-vie/doc/presentacion_ECOVIDIE.pdf

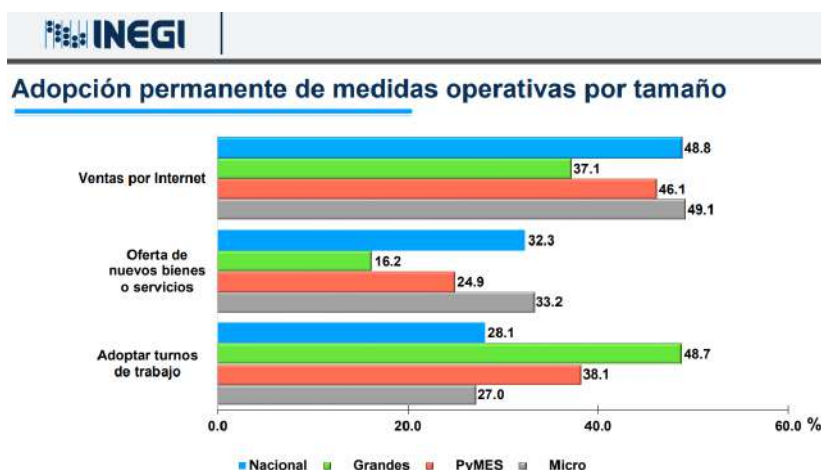
Como se muestra en la gráfica, una de las estrategias utilizadas para mantenerse en el mercado fue la entrega de pedidos a domicilio (dichos pedidos se realizaron telefónicamente y por chats), en este rubro el 46.8 % de las empresas que hicieron uso de esta estrategia fueron las microempresas. Otra estrategia relacionada con las TIC es la *home office*, donde el 29 % de las microempresas trabajaron a distancia y el 28.5 % de las pequeñas y medianas empresas también lo hicieron, cabe destacar que fueron las grandes empresas las que más adoptaron esta acción, con un 94 %. Respecto a las ventas por Internet, las pequeñas, medianas y microempresas destacan con 28.5 % y 29.8 %. Como se muestra en la gráfica, tanto el teletrabajo

(*home office*) como las ventas por Internet fueron estrategias utilizadas por las MIPYMES para permanecer en el mercado durante la primera mitad del año 2020.

Para julio de 2020 el INEGI publica los resultados de una segunda encuesta aplicada en abril de 2020, llamada Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE).

Gráfica 2

Adopción permanente de medidas operativas por tamaño

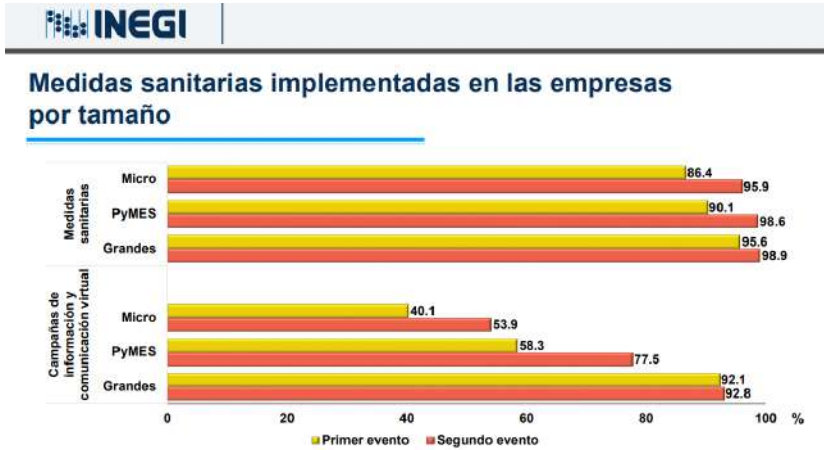


Fuente: ECOVID-IE 2020 INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecovi-die/doc/PRECOVIDIER2.pdf>

En este estudio se puede observar que las ventas por Internet fueron adoptadas por el 46.1 % y el 49.1 % de las micro, pequeñas y medianas empresas encuestadas.

Gráfica 3

Medidas sanitarias y comunicación

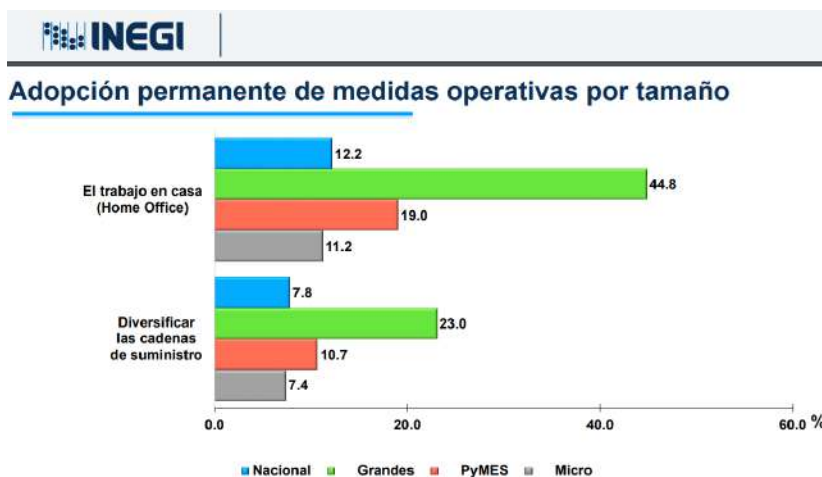


Fuente: ECOVID-IE 2020 INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/eco-vidie/doc/PRECOVIDIER2.pdf>

Como se muestra en la gráfica 3, el uso de la comunicación virtual en las pequeñas empresas aumentó del 40.1 % al 53.9 %, y en las pymes del 53.9 % al 58.3 % en los dos periodos encuestados.

Gráfica 4

Medidas sanitarias y comunicación virtual



Fuente: ECOVID-IE 2020 INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/eco-vidie/doc/PRECOVIDIER2.pdf>

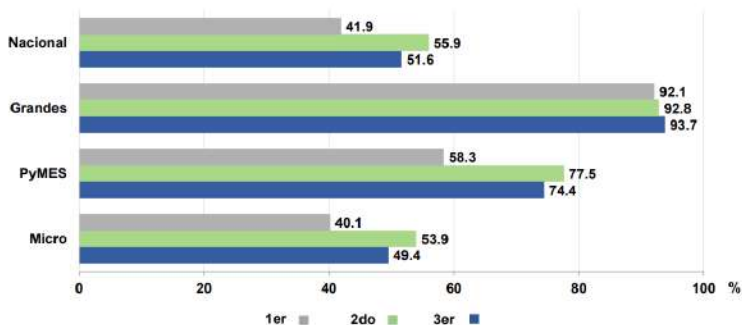
No obstante, la estrategia del *home office* se redujo, en las pymes al 19 % y en las micro al 11.2 %.

Para febrero de 2021, INEGI publica su siguiente estudio.

Gráfica 5

Campañas de información y comunicación virtual

Campañas de información y comunicación virtual, por tamaño de empresa



Nota: Incluye las opciones: "Campañas de comunicación para dar a conocer información y productos de prevención" y "Minimizaron las reuniones presenciales y proporcionaron la comunicación por medios virtuales".

Fuente: ECOVID-IE 2021 INEGI. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecovidie/doc/PRECOVIDIER3.pdf>

En esta última etapa del estudio se puede observar que, si bien el uso de la comunicación virtual disminuye, lo hace apenas un poco en las pymes, del 77.5 % al 74.4 %, y en las microempresas del 53.9 % a un 49.4 %. Es decir, el uso de la comunicación por medio de herramientas digitales es una estrategia que, sin duda, fue aprovechada por este tipo de empresas durante la pandemia de COVID-19.

Aspectos metodológicos

Este trabajo de investigación es exploratorio. Según Hernández Sampieri, “los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hérrnandez Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2014). Si bien la COVID-19 ha sido objeto de cientos de estudios a escala mundial, apenas se están estudiando sus repercusiones, esta investigación tiene como propósito conocer el impacto en el ámbito local de la COVID-19 en las pequeñas empresas del comercio y servicio en el municipio de Mexicali, por lo cual es una investigación exploratoria. Es una investigación descrip-

tiva puesto que se describirán las estrategias utilizadas por los microempresarios; de acuerdo con Hurtado (2002), la investigación descriptiva tiene como propósito describir características del evento estudiado y es un tipo de investigación asociada al diagnóstico. Los objetivos de esta investigación son Describir el perfil de los empresarios y sus empresas, Identificar las estrategias generales durante la pandemia, y Enunciar las estrategias de *marketing* digital utilizadas. Además, se cuestionó acerca de las necesidades de capacitación de los empresarios, con el propósito final de vincular a la educación continua con estos microempresarios, y así contribuir con su desarrollo económico. Se presenta en la tabla 1 la descripción de cada uno de los indicadores.

Tabla 1
Objetivos & Reactivos

Objetivos	Reactivos	Descripción
<i>Perfil del empresario y su empresa</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6	Edad, género, estudios, antigüedad de la empresa empleados y giro.
<i>Estrategias generales</i>	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Reducción del personal, cierre temporal, reducción de la jornada, reducción de salarios, <i>home office</i> , servicio a domicilio, ventas por Internet, descuentos y rebajas, oferta de nuevos bienes o servicios, préstamos
<i>Estrategias de marketing digital</i>	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	Percepción de los clientes en calidad y precio, tiempo de entrega, servicio, tiempo de entrega, relación con el cliente, compras frecuentes, redes sociales, necesidades del cliente, comercio electrónico.

Fuente: Elaboración propia.

Sujetos de estudio

Micro y pequeños empresarios de la ciudad de Mexicali cuyo giro es de servicio y comercio de la ciudad de Mexicali que se encuentran agremiados al Comité de Turismo y Convenciones de Mexicali.

Instrumento de medición

Se aplicaron 58 encuestas a los agremiados del Comité de Turismo y Convenciones de Mexicali (COTUCO), de un total de 60. La encuesta se aplicó durante los meses de junio y julio del año 2022, de forma digital, y los datos se procesaron en el programa SPSS ver. 22 para realizar las pruebas de confiabilidad del instrumento.

Validación del instrumento

De los 17 ítems analizados se eliminaron cinco: Cierre Temporal, Reducción de Jornada, Reducción de Salarios, Home Office y necesidades de los clientes, siendo doce reactivos los que se obtuvieron para alcanzar un Alpha de Cronbach de .801 que se considera aceptable.

Tabla 2

Alpha de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.801	12

Fuente: Elaboración propia.

Se pudo determinar con este análisis que los ítems eliminados fueron aquellos en los que no había mucha consistencia, puesto que muchas de estas empresas hicieron poco uso de estas estrategias.

Resultados

Respecto al perfil de los egresados se encontró que el 60.3 % tiene más de 50 años, 20.7 % de 41 a 50 años, el 12.1 % de 31 a 40, y menores de 30 solo el 6.9 %. El género de los encuestados, masculino en su mayoría (75.9 %), y femenino solo 24.1 %. En cuanto a su formación, se puede ver que la mayoría tienen una licenciatura terminada (51.7 %), y 31 % un

posgrado terminado. El 62.1 % de los empresarios encuestados afirmaron tener más de diez años con su negocio, 13.8 % de ocho a diez años, y menos de diez años el 14.2 %. Sus empresas tienen de 0 a 50 empleados, el 82.8 %. La mayoría de las empresas son del giro de servicios, con un 60.3 %; comercio, solo 32.8 %; y 6.9 %, industrial. Las empresas están dedicadas a la venta de comida, renta de equipo, construcción, venta de seguros, cafeterías, inmobiliarias, renta de oficinas ejecutivas, asesoría legal, asesoría estratégica y servicios, y venta de equipo de cómputo.

En lo referente a las estrategias de permanencia ante la COVID-19, un 67.2 % afirmó tener que haber reducido su personal, pero el 68.9 % indicó que no tuvo que cerrar sus actividades en ningún momento. Respecto a la reducción de la jornada, el 58.6 % optó por utilizar esta estrategia. Reducción de salarios fue utilizada como estrategia de permanencia por solo el 24.2 %, es decir 75.9 % no tuvo que recurrir a esta estrategia de permanencia. *Home office* fue utilizado por el 54.5 % de las empresas. La entrega a domicilio fue adoptada durante la pandemia por el 77.6 % de los empresarios, así como las ventas por Internet por el 86.2 %, el 56 % realizó descuentos y rebajas en sus servicios, el 84 % optó por ofertar nuevos servicios y productos, el 56.9 % obtuvo un préstamo para continuar con sus actividades y el 89.7 % utilizó las redes sociales y/o herramientas digitales para darle continuidad a su actividad económica.

Respecto al uso del *marketing* digital, el 61.5 % utilizó las herramientas digitales para conocer la percepción de los clientes respecto a la calidad y el precio. El 67.3 % las utiliza para medir el servicio prestado, el 61.4 % para medir los tiempos de entrega, el 90.4 % indicó que el uso de las redes sociales ha mejorado la relación con los clientes, el 57.7 % indicó que las herramientas digitales tales como las redes sociales les permitieron conocer la intención de compras futuras de sus clientes, el 94.2 % indicó que las herramientas digitales son de gran apoyo al ofertar nuevos productos y servicios y, finalmente, el 100 % indicó que estas tecnologías permiten conocer las necesidades de sus clientes. Las herramientas más usadas son las redes sociales con el 86.5 %, seguido van los chats (76.9 %), el correo electrónico (50 %), plataformas como Uber y Didi, así como páginas web (28.8 %), y el teléfono solo el 1.9 %.

Las problemáticas más frecuentes con las que se enfrentaron fueron: reducción de ventas, la falta de personal y ausentismo, escasez de insumos, incertidumbre, cierre de empresas (proveedores) y restricciones gubernamentales.

mentales. Donde las principales fueron la reducción de sus ventas y falta de personal.

Cabe mencionar que el 100 % de los encuestados consideran que las herramientas digitales les ayudan a mantenerse en el mercado y estar posicionados. Y un 88.5 % está interesado en la capacitación en el uso de herramientas digitales para aplicarlas al *marketing* digital.

También se realizó una pregunta abierta para conocer las problemáticas a las que se enfrentaron los microempresarios. Los encuestados expresaron que la primera situación a resolver fueron las ventas bajas, con el inicio de la pandemia el primer problema fue la disminución de las ventas, los clientes no podían acudir y muchos de ellos no tenían el contacto telefónico, algunos hicieron desde anuncios digitales hasta lonas para poder dar a conocer su teléfono y así aumentar sus ventas. La escasez de insumos fue otra problemática, debido al cierre de muchas empresas, los insumos fueron difíciles de encontrar, tuvieron que localizar nuevos proveedores o cambiar algunos de los insumos para poder continuar. Una de las problemáticas que tuvo mayor repercusión es la escasez de personal, el personal existente se rehusaba a regresar por miedo al contagio, y contratar a personal nuevo resultó todo un desafío, pues la mayoría creía que se contagiaría. La falta de liquidez fue el resultado de la reducción de las ventas y falta de personal que limitaba la actividad laboral. Y la falta de apoyo y exigencias por parte de las autoridades respecto a las medidas sanitarias, fueron ciertamente situaciones que hicieron más difícil la continuidad, sobre todo para aquellas empresas cuyas ventas eran directas y los protocolos de seguridad muy estrictos.

Conclusiones

En relación a las estrategias generales más utilizadas por los empresarios, fueron la entrega a domicilio por el 77.6 % de los empresarios, 86.2 % las ventas por Internet, 84 % optó por ofertar nuevos servicios y productos, y el 89.7 % hizo uso de las redes sociales y/o herramientas digitales para darle continuidad a su actividad económica. En lo referente al *marketing* digital se puede observar con los resultados de esta investigación que el 89.7 % de los empresarios utilizó las redes sociales y/o como estrategia de *marketing* para darle continuidad a su actividad económica. El 90.4 % indicó que el uso de las redes sociales ha mejorado la relación con los

clientes, el 94.2 % indicó que las herramientas digitales son de gran apoyo al ofertar nuevos productos y servicios y, finalmente, el 100 % mencionó que estas tecnologías permiten conocer las necesidades de sus clientes. También, el 100 % de los encuestados consideran que las herramientas digitales les ayudan a mantenerse en el mercado y estar posicionados. Y un 88.5 % está interesado en la capacitación en *marketing* digital. Al igual que la investigación realizada por Martínez Hernández en el municipio de Tancanhits S. L. P. en el año 2021, donde uno de sus principales hallazgos fue que la mayor parte de los encuestados son personas mayores de 40 años, lo que de alguna forma está relacionado con el poco manejo y conocimiento de estrategias de *marketing* digital, incluso también con la situación de no incorporar nuevas estrategias de comercialización o venta, pues dada su experiencia la empresa la han manejado de una forma tradicional, sin embargo, también se encontró que los empresarios le hicieron frente a este reto y se dieron a la tarea de diseñar más estrategias, para utilizar el WhatsApp, hacer uso de Facebook, entendiendo cuáles son los beneficios y alcances. Incluso gracias a estas herramientas los empresarios también manifestaron que empezaron a implementar las ventas a domicilio (Martínez-Herandez, Bautista, & Iván, 2021). Del mismo modo, se puede observar en esta investigación que la edad no es una barrera para el uso del *marketing* digital, puesto que el 60.3 % de los empresarios tienen más de 50 años y el 20.7 % están entre los 41 y 50 años de edad. No obstante, cabe mencionar que el 82 % cuenta con una licenciatura (51.7 %) y posgrado (31 %), lo cual es un factor a favor, ya que el 100 % indicó que el *marketing* fue una herramienta de gran utilidad durante la pandemia.

Sin duda, la pandemia de COVID-19 actuó como un factor de cambio en toda la población y los microempresarios no fueron la excepción, tuvieron que adoptar las tecnologías en busca de nuevas formas de comprar o vender, algunos se adaptaron fácilmente. De acuerdo con el estudio realizado con Microsoft (2021), el 77 % de las empresas continuarán con la implementación de nuevas tecnologías tras la pandemia, también afirma que ocho de cada diez pymes mexicanas realizaron un cambio en su negocio ante el impacto de la crisis sanitaria y que, dentro de estos cambios, la adopción de tecnología ha tenido un rol central (Microsoft, 2021). Rodríguez argumenta que

el *marketing* digital hoy en día es sin duda alguna una herramienta eficaz y un facilitador de procesos para el comercio, utilizando diversas técnicas se pueden crear modelos

de negocios y estrategias orientadas a detectar oportunidades en los mercados y que las Redes Sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram son una nueva forma de llegar al cliente, muchas personas consideran que estos son los únicos medios para dar a conocer sus productos o servicios. Sin embargo, es necesario contar además con un Sitio Web y el apoyo de email Marketing (Rodríguez, 2014).

Sin duda, el impulso obligado que la COVID-19 dio al uso de las tecnologías es algo bueno, considerando todo lo malo que trajo consigo la pandemia, ahora es necesario apostar a la capacitación en el *marketing* digital y en general en las tecnologías, toda vez que han sido probadas con éxito durante este tiempo. El interés de los empresarios es de notar, ya que al menos el 88.5 % de los encuestados está dispuesto a capacitarse para conocer y obtener el mayor provecho de estas herramientas digitales. Es importante que los organismos gubernamentales diseñen cursos de capacitación adecuados para estas empresas, así como las instituciones educativas, para coadyuvar en su transición digital, reducir la brecha digital con ello, y proporcionar más herramientas para que este tipo de empresas permanezcan en el mercado generando empleos y apoyando la economía regional y nacional.

Referencias

- Aguilar, J. F. (2020). Transformación Digital, el aliado de las MIPYMES ante la nueva normalidad. México: Red FORBES. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/transformacion-digital-el-aliado-de-las-mipymes-ante-la-nueva-normalidad/>
- Barraján, J., Guerra, P., & Villalpando, P. (2017). La economía de la experiencia y el *marketing* emocional: estrategias contemporáneas de comercialización. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/v12-n2/A9.12%282%29159-170.pdf>
- Cibrían Barredo, I. (2018). *Marketing digital. Mide, analiza y mejora*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC EDITORIAL. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fm56DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=que+es+el+marketing+digital&ots=mAXPr2ykhP&sig=5ikiA_XZPuZtwxj27poXDjZ6deA#v=onepage&q=que%20es%20el%20marketing%20digital&f=false
- Colvée, J. L. (2013). *Estrategias de marketing digital para pymes*. Valencia: ANECOM. Obtenido de <https://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/ANETCOM-Estrategias-de-mk-digital-para-pymes1.pdf>
- FORBES (2021). Cerca de 1.6 millones de negocios cerraron en México por la pandemia: INEGI. México: Forbes. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/cerca-de-1-6-millones-de-negocios-cerraron-en-mexico-por-la-pandemia-inegi/>

- Hernández Sampieri, R., Collado, F., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoyos-Estrada, S., & Sastoque-Gómez, J. D. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del COVID-19. 41-46. Obtenido de <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/60/62>
- Hurtado B., J. (2002). *Investigación Holística. El proyecto de una investigación holística*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/conclu.pdf>
- Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials, Englewood Cliffs*. Madrid: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. *Pearson Educación de México*, 432-443. Obtenido de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Marketing Staff of Ohio State (1965). Statement of Marketing Philosophy. *Journal of Marketing*, 29(1), 43-44.
- Martínez-Herandez, M., Bautista, B., & Iván, H. (2021). Importancia del marketing digital en tiempos de COVID. Caso de estudio en el municipio de Tancanhuitz S. L. P. *Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable*, 310, 311. Obtenido de <https://itsta.edu.mx/wp-content/uploads/2022/02/25-2021.pdf>
- McCarthy, E. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.
- Microsoft (2021). ¿Cómo entienden las PyMEs mexicanas la transformación digital? México: News Center Microsoft Latinoamérica. doi:<https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-mexicanas-83-realizaron-un-cambio-en-su-negocio-debido-al-covid-19/>
- Moreno, T. (2010). *Sin tecnología, las empresas no venden*. México: Expansión.
- Paez, L. (2021). *Marketing emocional: llega al corazón de los clientes*. Crehana. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/marketing-emocional/#que-es>
- Rodríguez, I. (2014). *Marketing digital y Comercio electrónico*. Anaya.
- Sriedinger Meléndez, M. P. (2018). El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2-13. Obtenido de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2652/2154>
- Uribe B., C., & Sabogal, D. (2020). *Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá*. Bogotá: Universidad & Empresa. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/1872/187265084004/html/#redalyc_187265084004_ref25
- Vázquez, R. (2016). *3 barreras que impiden a las pymes el uso de tecnología*. México: FORBES. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/3-barreras-impiden-las-pymes-uso-tecnologia/>

Zepeda, J. (2020). *Pymes, importante motor para el desarrollo económico*. México: Senado de la República. Obtenido de <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>

Capítulo 3

Factores internos que impactan en la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, Baja California

Sósima Carrillo

Ana Jazmín Sandoval Sánchez

Zulema Cordova Ruiz

Jessica Lizbeth Cisneros Martínez

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar los factores internos que impactan en la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, B. C. La investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental, transversal y correlacional. Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario que fue sometido a pruebas estadísticas a través del Alfa de Cronbach para determinar su confiabilidad. El cuestionario se aplicó a una muestra aleatoria de 426 microempresas comerciales. Los resultados indican que los factores internos más representativos son: educación financiera, gestión financiera, acceso a financiamiento, gestión de los recursos humanos, gestión de la mercadotecnia, gestión de las tecnologías, estructura interna definida y formalización, determinando que el factor interno que tiene una relación significancia en la permanencia de las microempresas comerciales es la gestión financiera.

Palabras clave: Permanencia, factores internos, microempresas comerciales.

Introducción

En la actualidad las empresas deben estar constantemente monitoreando el desarrollo de sus áreas, así como de los factores internos y externos que intervienen y afectan su operación, de tal forma que puedan establecer estrategias de manera oportuna para garantizar su permanencia. Principalmente las empresas de menor tamaño que cuentan con recursos limitados y estructuras financieras frágiles, como lo son las microempresas, deben establecer planes de acción que les permitan desarrollar alguna ventaja competitiva y con ello mantenerse en operación. Estas estrategias se deben enfocar en que las empresas puedan diferenciarse de sus competidores y desarrollar ventajas competitivas que aseguren su permanencia en el mercado y sean más rentables. De igual forma, los cambios que se presentan en torno a las empresas ocurren cada vez con mayor rapidez, así como el surgimiento de nuevos competidores, ante este escenario, las empresas deben constantemente estar diseñando estrategias que les permitan adelantarse a sus competidores. Esta actividad se vuelve más importante en las empresas de menor tamaño, que son más vulnerables a los cambios que se presentan en el mercado (Carrillo, Bravo y Moreno, 2018).

Las microempresas tienen un lugar preponderante en la economía de México al representar un 97.05 % del total de empresas en México (Encuesta Nacional sobre Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ENAPROCE, 2018) y concentran al 47.61 % de los empleos formales en el país (Secretaría de Economía, 2019). Las empresas del sector comercio constituyen el 45.70 % y emplean al 27.16 % del personal ocupado. Además, las microempresas comerciales representan el 44.84 % del total de empresas en el país y brindan empleo al 14.64 % del personal ocupado total (INEGI, 2019).

En el Estado de Baja California se encuentran registradas 126,624 empresas, representando las microempresas el 88.37 %, 9.37 % son de tamaño pequeño, 1.76 % son medianas y el resto son grandes, por tanto, el 99.51 % corresponden a MIPYMES. Este estrato empresarial necesita especial atención e impulso a través de políticas y programas de apoyo, debido a que es importante promover su desarrollo y crecimiento, como

opción para contribuir el desarrollo económico de la región, brindándoles condiciones óptimas para que se fortalezcan y desarrollen como fuentes rentables y generadoras de empleos (INEGI, 2019).

La mayoría de las microempresas no cuentan con las bases ni con la información a las que empresas de mayor tamaño sí tienen acceso y esto incluye aspectos relacionados con las finanzas, la gestión de recursos humanos, de tecnologías y de mercadotecnia, entre otras. Por tanto, los microempresarios deben estar conscientes del impacto de los factores de mayor importancia para lograr mantener en operación a la empresa, en virtud de que estos factores influyen en la alta mortalidad de las empresas de menor tamaño. Por ello, el objetivo de esta investigación es determinar los factores internos que lograrían que una microempresa tuviera un mejor desempeño, de tal manera que lograra perdurar dentro del ambiente empresarial.

Revisión literaria

Generalidades de las microempresas

La ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2019) define a la microempresa como una empresa de cualquier sector que cuente con menos de diez trabajadores. Valdés y Sánchez (2012) establecen que el surgimiento de las microempresas está directamente asociado a condiciones macroeconómicas adversas y que tiene más que ver con el autoempleo de subsistencia que con el emprendimiento. En este sentido, dentro de las razones que se citan para emprender un nuevo negocio en México, la más importante es obtener mejores ingresos dada la precariedad de la situación económica y la baja remuneración en los empleos (ENAPROCE, 2018).

Las microempresas, a diferencia de otras empresas de mayor tamaño, se constituyen en su mayoría con recursos propios, de familiares o amigos, y por razones que tienen que ver más con la subsistencia que con el emprendimiento. Esto, derivado principalmente de las escasas oportunidades laborales por factores como la falta de preparación especializada, y se fracasa en la nueva empresa justamente por dicha falta de preparación (Valdés y Sánchez, 2012; Osorio *et al.*, 2018). Por su parte, Santana (2017), señala que el tamaño y las características propias de las microempresas las

hace proclives a concluir sus operaciones de forma prematura al enfrentarse a las dificultades de los sectores bien establecidos y de alta competencia, además de señalar que la mortalidad de este tipo de empresas está relacionada con errores en la gestión, lo que provoca que no cuenten con estrategias que les permitan ser competitivas.

Factores internos que afectan la permanencia de las microempresas

En esta investigación se analizan los factores internos más representativos que de una manera u otra afectan la operación de las empresas, siendo estos: planeación estratégica, educación financiera del microempresario, gestión financiera, financiamiento, gestión del recurso humano, satisfacción del cliente, gestión de la mercadotecnia y gestión de las tecnologías de la información y comunicación.

Las estrategias de negocio se concentran en la figura del microempresario (Vargas y López, 2018), el cual toma la mayor parte de las decisiones de manera empírica, sobre bases no sustentadas en literatura de negocios efectivamente probada, es decir, no siguen un modelo de gestión empresarial definido (González, Mungaray y Osorio, 2018). Morales-Gualdrón y Pineda (2015) refieren que la permanencia en el mercado de este tipo de empresas se debe más a la experiencia que ha ido adquiriendo el microempresario a través de los años, a su constancia en la implementación de prácticas y estrategias de tipo administrativo que ha heredado de sus familiares, que a un estilo formal de administración. De igual manera, existen factores internos y externos que afectan la permanencia de las microempresas. Sin embargo, esta investigación solo se centra en el estudio de los factores internos, en virtud de que estos sí pueden ser administrados, controlados y monitoreados por la administración de las empresas, y en establecer estrategias encaminadas a que estos influyan de manera positiva en su operación y permanencia.

Planeación estratégica

La planeación estratégica permite un desarrollo óptimo de las empresas, al armonizar las acciones de sus distintas áreas mediante políticas que brindan claridad a todos sus integrantes sobre los objetivos y metas que deben alcanzar, así como los métodos establecidos para ello (Pérez, 2014). De igual forma, la planeación estratégica contribuye a la generación y establecimiento de estrategias que permiten la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios, así como de su posicionamiento en el mercado, a través de la generación de valor, generando una ventaja competitiva y diferenciadora ante sus competidores (López y Garza, 2020). Además, estos autores afirman que existe una relación positiva y significativa entre la planeación estratégica y la creación de valor en el grado de emprendimiento de las microempresas. Sin embargo, en un estudio realizado por Carrillo *et al.* (2017) sobre la planeación estratégica como factor clave en la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas en Mexicali, Baja California, se observó que la mayor parte de las empresas no aplicaban herramientas de planeación estratégica y existía una falta de formalización de esta, así como una carencia de manuales de organización, elementos que impactaron en el desarrollo de su operación y permanencia. Es decir, no contaban con una estructura interna definida y formalizada.

Educación financiera

El 83 % de los microempresarios no cuenta con una educación superior; y aunque la educación universitaria no garantiza una adecuada educación financiera, sí se presupone la existencia de una relación (Pérez, Torralba, Cruz y Martínez, 2016; Moreno-García, García-Santillán y Gutiérrez-Delgado, 2017). Asimismo, la falta de cultura financiera y el bajo nivel de educación general de los sujetos a microcréditos puede resultar contraproducente, pues muchos de ellos no se percatan de la tasa de interés alta que en dado momento llegan a pagar (Cervantes, Montoya, y Ponce, 2017).

Gestión financiera

El desempeño financiero es un indicador utilizado para medir el éxito que tiene una organización en cuanto a su rentabilidad y es evaluado por la administración de la empresa con el propósito de establecer y poner en marcha las estrategias necesarias para obtener los resultados esperados, considerando principalmente sus ventas, clientes, proveedores y empleados. Sin embargo, un número importante de entidades cierran operaciones, al no obtener los resultados financieros esperados, siendo uno de los factores más importantes la falta de supervisión (Argüelles, García, Fajardo y Medina, 2013). Por lo cual, la gestión financiera de una microempresa es especialmente importante. En este sentido, Santana (2017) refiere que de los tres factores principales para la supervivencia de una microempresa, dos se asocian al ámbito financiero: su rentabilidad sobre activos y su manejo del endeudamiento financiero.

Los problemas financieros por insuficiencia de activos circulantes necesarios para la operación de la empresa, o por una baja cartera de clientes, son resultado de una ausencia de planeación y de establecer estrategias tanto de producción como de ventas y de cobranza, entre otras (Zazueta, Ledezma, Rodríguez y Valenzuela, 2014).

Financiamiento

Ante la cantidad limitada de los recursos que poseen las microempresas, el financiamiento se vuelve cada vez un factor más importante para su permanencia. El financiamiento es el medio por el cual una empresa o persona se allega de recursos económicos para un proyecto determinado en el cual puede obtener bienes y liquidar pasivos (Tavera y Méndez, 2011). El desconocimiento sobre las fuentes y tipos de financiamiento existentes ocasiona que el microempresario se decante por fuentes de financiamiento dentro de su alcance, entre ellos créditos derivados de particulares entre los que destacan sus familiares o el ciclo financiero de la misma (Pérez *et al.*, 2016).

Gestión del recurso humano

La gestión del recurso humano es un proceso dirigido al desarrollo organizacional, con el propósito de establecer una relación de colaboración entre los directivos y el personal, a través de la orientación de las políticas de la empresa hacia el compromiso del recurso humano con los objetivos y metas organizacionales. Además, esta gestión contribuye, por medio de la capacitación, al mejoramiento del desempeño y a la disminución de las debilidades del personal (Rivero y Davos, 2017).

Es importante que dentro de la gestión de recursos humanos se lleven a cabo acuerdos que permitan amortiguar el efecto entre la intensificación del trabajo para alcanzar las metas de productividad y la satisfacción de los trabajadores, así como de la satisfacción del personal en el desempeño de la empresa. En este sentido, Ab Wahab y Tatoglu (2020) manifiestan que las condiciones laborales flexibles tienen un impacto en moderar la relación entre alcanzar las demandas de productividad y la satisfacción de los trabajadores y el desempeño de la empresa.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es factor importante en el desempeño de las empresas y un diferenciador elemental de las estrategias comerciales. Por lo tanto, a mayor satisfacción del cliente, mayor es el rendimiento de la empresa y la vinculación con el cliente. González y Manfredi (2016) señalan que existen varios factores determinantes para que las empresas de menor tamaño puedan diferenciarse y lograr desarrollar una ventaja competitiva, siendo uno de estos factores el servicio al cliente. En este sentido, Panuwatwanich y Nguyen (2017) refieren que, para ofrecer un producto o servicio de calidad, es fundamental entender las necesidades y expectativas de los clientes, convirtiéndose en un factor clave para obtener mayores rendimientos en la empresa.

Gestión de las tecnologías de la información y comunicación

Para la supervivencia y el crecimiento de muchas empresas, el uso creativo de tecnología de la información y los sistemas de información son esenciales. Díaz-Chao *et al.* (2015) señalan que la inversión y el uso de las tecnologías de la información y comunicación mejoran la productividad, cuando la empresa y el personal obtienen los conocimientos tecnológicos y educativos necesarios, así como las competencias de formación y organización, empresariales, laborales y culturales. En este sentido, Aydiner *et al.* (2019) refieren que los recursos de tecnologías de información y las capacidades de sistemas de información brindan a las empresas acceso a información precisa y completa para identificar sus problemas y aprovechar las oportunidades del mercado. Las empresas que invierten continuamente en tecnología se mantienen activas en un ambiente fluctuante y competitivo

Gestión de la mercadotecnia

Las empresas requieren de capacidades dinámicas para lograr su sostenibilidad y crecimiento, así como mecanismos para identificar segmentos de mercado, los cambios en las necesidades del consumidor e innovación con el cliente, sin importar el giro o tamaño de sus operaciones. Sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), por sus características y procesos de operación, así como los recursos limitados con que cuentan, presentan mayores dificultades para afrontar estos desafíos. Por tanto, las estrategias que deben de establecer son considerando las limitaciones que presentan, con el fin de que puedan desarrollarse y permanecer en el mercado (Morales, Ortiz, Duque y Plata, 2016).

Como puede observarse, todos los factores anteriormente señalados son de carácter interno a la empresa y cada uno de ellos afecta de una manera u otra la operación y permanencia de esta. De igual forma, Aydiner *et al.* (2019) refieren que las empresas poseen recursos para crear una ventaja competitiva y lograr un rendimiento superior, existiendo un vínculo entre las características y/o factores internos de una empresa y su desempeño, donde una empresa que deje fuera a cualquiera de ellos puede terminar con la imposibilidad de alcanzar las ganancias de rendimiento

esperadas e incluso su permanencia en el mercado, por lo cual, la hipótesis de esta investigación es:

H1: Los factores internos afectan la permanencia de las microempresas comerciales.

Para medir la permanencia de las microempresas, se consideraron como factores: la rentabilidad de la empresa (Santana, 2017; Carrillo, 2014, Mor, Madan, Archer y Ashta, 2020), su eficiencia (López y Vargas, 2018; Santana, 2017) y su capacidad de adaptación (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Metodología

Esta investigación es cuantitativa, descriptiva, no experimental, con un diseño de tipo transeccional o transversal, correlacional. El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario donde se evaluaron los factores que influyen en la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, Baja California. Los factores analizados fueron internos y externos a la empresa. Cabe señalar que en este trabajo solo se presentan los resultados de los aspectos relacionados con los factores internos y su impacto en la permanencia. La muestra fue de 426 microempresas, ubicadas en el municipio de Mexicali. La fiabilidad del instrumento se obtuvo a través del coeficiente de Alpha de Cronbach, siendo este de 0.957, por tanto, los ítems empleados para medir los factores establecidos son óptimos.

Resultados

Dentro de los principales resultados descriptivos de la aplicación del instrumento a 426 microempresas, para obtener información sobre los factores internos que afectan su permanencia, se encontró que respecto a la actividad comercial que desarrollan son muy diversas, predominando las comercializadoras de productos muy específicos (como botanas, accesorios, videojuegos, ropa y calzado) con un 50.7 %, los abarrotes con un 28.9 % y las papelerías con un 7.5 %.

Respecto a la antigüedad de las microempresas estudiadas, tratando de identificar rasgos distintivos entre ellas de acuerdo a su grado de permanencia en el mercado, se encontró que alrededor del 31 % de ellas tienen

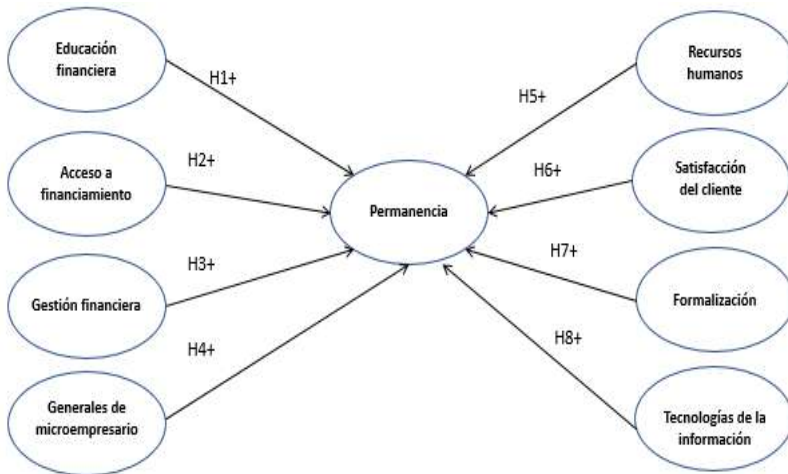
menos de cinco años en el mercado, un 35 % se encuentra entre cinco y diez años de antigüedad y alrededor del 34 % ha sobrevivido en el mercado más de diez años, algo que contradice la teoría en que se establece que una mayoría de las microempresas no sobreviven más de cinco años (INEGI, 2019).

En relación a la composición de la microempresa en términos del número de trabajadores, la generalidad que se vive en Mexicali es que alrededor del 80 % de las microempresas tienen cinco empleados o menos, lo que puede deberse a que por sus niveles de actividad y facturación no se requiere de un gran número de personal, como ocurre en empresas de otro tamaño. Lo que implica que este tipo de empresas presentan costos fijos más bajos y han logrado mantener sus operaciones con una nómina reducida.

En cuando a la edad del microempresario, un dato asociado al nivel de preparación y oportunidades, e incluso de motivos para emprender, se observa que alrededor de un 36 % es menor de 40 años, mientras que el 64 % tiene más de 40 años. También, de manera notable, se encontró que los microempresarios menores de 30 años constituyen menos del 19 % del total, lo que sugiere la necesidad de fomentar el emprendimiento microempresarial en personas jóvenes.

En relación a los resultados estadísticos, se tiene que para realizar el análisis factorial exploratorio y confirmatorio se trabajó bajo la premisa de estudiar exclusivamente los factores internos, así como de cotejar los resultados obtenidos en el modelo de medida y modelo estructural con el *software* AMOS. En la figura 1 se muestra el modelo teórico de los factores internos y su relación con la permanencia. De igual forma, en la tabla 1 se muestran los resultados del análisis factorial exploratorio para factores internos, en tanto, la tabla 2 presenta los resultados del análisis factorial confirmatorio y validez convergente para factores internos. Adicionalmente, en la tabla 3 se muestran los datos sobre la validez discriminante.

Figura 1
Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia con 426 observaciones

Tabla 1
Análisis factorial exploratorio para factores internos

Agrupación inicial	NVOI	NVOCI	Constructo latente	Alfa de Cronbach	Total *	% de varianza*	Varianza acumulada*
Permanencia	8	7	Permanencia	0.913	7.513	26.716	26.716
Satisfacción del cliente	7	7	Satisfacción del cliente	0.931	8.613	9.672	36.387
Tecnologías de la información	10	9	Tecnologías de la información	0.915	10.539	7.672	44.059
Formalización	7	7	Formalización	0.913	7.493	4.060	48.120
Recursos humanos	8	7	Recursos humanos	0.890	9.669	4.021	52.141
Gestión financiera	10	6	Gestión financiera	0.886	9.578	3.496	55.637
Acceso a financiamiento	11	5	Capacidad para financiamiento	0.883	9.676	2.446	58.083

Agrupación inicial	NVOI	NVOCL	Constructo latente	Alfa de Cronbach	Total *	% de varianza*	Varianza acumulada*
Educación financiera	10	4	Educación financiera básica	0.842	6.500	2.046	60.129
		3	Educación financiera macro	0.853	6.374	1.625	61.754
Generales	7	3	Efecto PUSH	0.796	3.063	1.250	63.004

Notas: NVOI = número de variables observables de la agrupación inicial. NVOCL = número de variables observables agrupadas en el constructo latente. * = Sumas de rotación de cargas al cuadrado. Método de extracción: Máxima verosimilitud. Método de rotación: Promax con normalización Kaiser. La rotación convergió en seis iteraciones. Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo = 0.923 (excelente). Prueba de esfericidad de Bartlett: $\chi^2 [242gl] = 423.706$ con Probabilidad = 0.000. Fuente: Elaboración propia con datos de 426 observaciones.

Como puede apreciarse, un 63.004 % de la varianza total puede explicarse si se utilizan los componentes señalados, lo cual constituye un porcentaje aceptable dentro de las ciencias sociales. Por tanto, se procedió a realizar un análisis de componentes para verificar que el análisis factorial comprobara o desmintiera la teoría establecida en la construcción del instrumento de medición seleccionado.

Tabla 2

Análisis factorial confirmatorio y validez convergente para factores internos

Constructo latente	Clave	CFNE	EE	Cociente crítico	Prob.	CE	IFC	VPE
Educación financiera básica	EF04	0.545	0.048	11.326	***	0.564	0.836	0.571
	EF05	0.706	0.051	13.848	***	0.62		
	EF06	0.952	0.042	22.743	***	0.851		
	EF07	1				0.925		
Educación financiera macro	EF10	0.88	0.05	17.589	***	0.795	0.857	0.666
	EF09	1				0.864		
	EF08	0.844	0.045	18.828	***	0.787		
Capacidad para financiamiento	AF05	0.976	0.054	18.026	***	0.829	0.879	0.593
	AF04	0.782	0.055	14.164	***	0.711		
	AF03	0.754	0.052	14.413	***	0.716		
	AF02	1				0.809		
	AF01	0.931	0.045	20.695	***	0.778		

Capítulo 3. Factores internos que impactan en la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, Baja California

Constructo latente	Clave	CFNE	EE	Cociente crítico	Prob.	CE	IFC	VPE
Gestión financiera	GF07	0.899	0.063	14.297	***	0.702	0.879	0.550
	GF06	0.677	0.055	12.364	***	0.615		
	GF04	0.954	0.056	17.124	***	0.806		
	GF03	1				0.79		
	GF02	0.997	0.06	16.692	***	0.775		
	GF01	0.922	0.058	15.771	***	0.745		
Recursos humanos	RH02	0.896	0.05	18.07	***	0.79	0.878	0.512
	RH03	0.894	0.043	20.743	***	0.798		
	RH04	1				0.852		
	RH05	0.554	0.047	11.738	***	0.563		
	RH06	0.796	0.052	15.184	***	0.686		
	RH07	0.763	0.051	15.064	***	0.676		
	RH08	0.64	0.053	12.022	***	0.592		
Satisfacción del cliente	MK01	1				0.832	0.921	0.626
	MK02	0.936	0.051	18.325	***	0.826		
	MK03	0.943	0.04	23.574	***	0.842		
	MK04	0.855	0.054	15.774	***	0.768		
	MK05	0.824	0.061	13.439	***	0.723		
	MK06	0.798	0.062	12.828	***	0.722		
	MK07	0.92	0.059	15.615	***	0.815		
Tecnologías de la información	TI01	0.678	0.052	13.073	***	0.649	0.918	0.557
	TI02	0.733	0.054	13.615	***	0.677		
	TI03	0.564	0.049	11.418	***	0.576		
	TI04	0.944	0.059	16.025	***	0.797		
	TI05	0.875	0.051	17.104	***	0.731		
	TI06	0.864	0.05	17.353	***	0.732		
	TI08	1				0.864		
	TI09	0.98	0.046	21.326	***	0.856		
	TI10	0.924	0.049	18.754	***	0.784		
	Formalización	FO01	1					
FO02		0.754	0.05	15.005	***	0.63		
FO03		0.973	0.035	27.967	***	0.915		
FO04		0.982	0.033	29.89	***	0.938		
FO05		0.664	0.037	17.72	***	0.71		
FO06		0.655	0.049	13.334	***	0.582		
FO07		0.754	0.045	16.722	***	0.684		

Constructo latente	Clave	CFNE	EE	Cociente crítico	Prob.	CE	IFC	VPE
Permanencia	PYR08	0.855	0.045	18.929	***	0.778	0.911	0.596
	PYR07	0.976	0.047	20.938	***	0.823		
	PYR06	1				0.864		
	PYR05	0.939	0.049	19.272	***	0.779		
	PYR04	0.904	0.046	19.701	***	0.799		
	PYR03	0.815	0.059	13.712	***	0.622		
	PYR01	0.841	0.05	16.989	***	0.714		
Efecto _{PUSH}	DG05	0.941	0.069	13.644	***	0.761	0.799	0.572
	DG06	1				0.814		
	DG03	0.837	0.069	12.167	***	0.688		

Índices de ajuste			
	Prob x2 1486gl= 3161.688		0.000
Ajuste absoluto	Aproximación a la raíz del cuadrado medio del error ($_{RMSEA}$)		0.052
	Índice de bondad del ajuste ($_{GFI}$)		0.79
	Índice de bondad del ajuste modificado ($_{AGFI}$)		0.758
Ajuste incremental	Índice de ajuste comparativo ($_{CFI}$)		0.908
	Índice Tucker-Lewin ($_{TLI}$)		0.897
	Índice de ajuste normal ($_{NFI}$)		0.840
Ajuste parsimonioso			2.12765007

Notas: CFNE = Carga factorial no estandarizada, EE = Error estándar, Prob = Probabilidad (***)

< 0.01. CFE = Carga factorial estandarizada. IFC = Índice de fiabilidad del constructo (traducción de *Construct Reliability*). VPE = Varianza promedio extraída (traducción de *Average Variance Extracted*). Fuente: Elaboración propia con datos de 426 observaciones.

Tabla 3

Validez discriminante utilizando AMOS

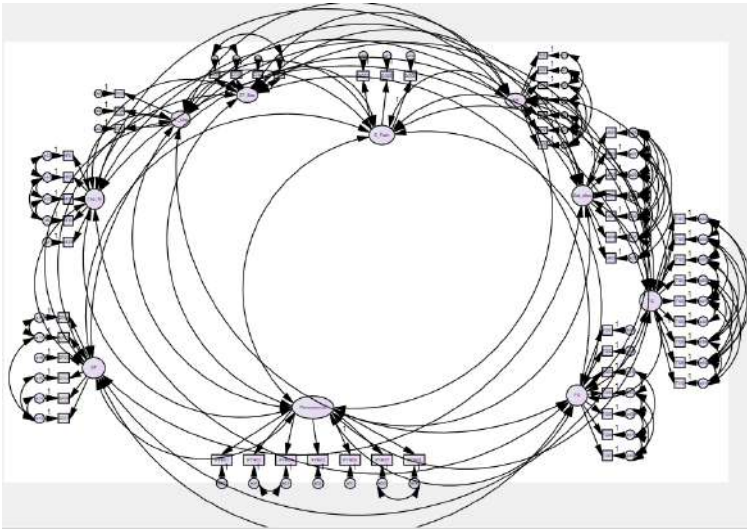
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Educación financiera básica	0.755									
Educación financiera macro	0.603	0.816								
Capacidad para financiamiento	0.616	0.662	0.770							
Gestión financiera	0.432	0.634	0.689	0.742						
Recursos humanos	0.520	0.361	0.427	0.308	0.715					
Satisfacción del cliente	0.506	0.358	0.425	0.295	0.709	0.791				
Tecnologías de la información	0.468	0.343	0.438	0.326	0.643	0.518	0.746			
Formalización	0.305	0.319	0.526	0.442	0.216	0.085	0.254	0.778		
Permanencia	0.177	0.318	0.440	0.587	0.174	0.206	0.179	0.238	0.772	
Efecto PUSH	0.215	0.102	0.108	0.004	0.215	0.130	0.255	0.125	0.009	0.756

Notas: en la diagonal principal se presenta la raíz del VPE. Los valores por debajo de la diagonal principal son las correlaciones bi-variadas de las variables latentes. Por arriba de la diagonal principal se presentan los cocientes HTMT de los constructos latentes.

Fuente: Elaboración propia con datos de 426 observaciones

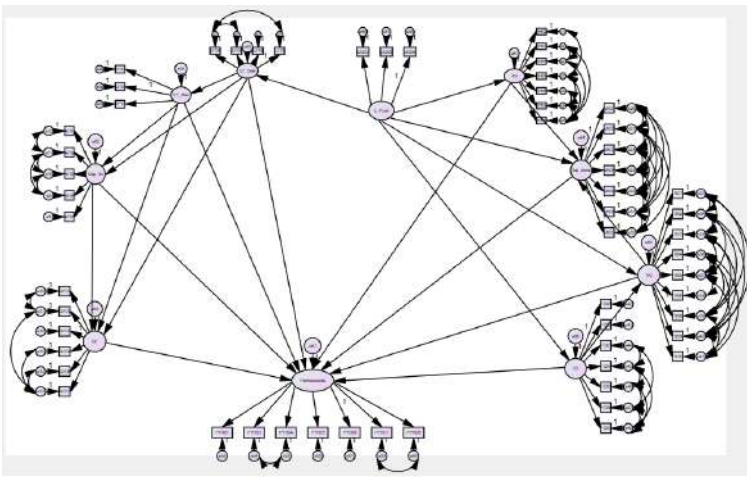
Respecto al modelo de medida, este puede observarse en la figura 2, así como el modelo estructural en la figura 3. En tanto que en la tabla 4 se pueden observar los resultados del análisis del modelo estructural.

Figura 2
Modelo de medida



Fuente: Elaboración propia con *software* AMOS.

Figura 3
Modelo estructural



Fuente: Elaboración propia con *software* AMOS.

En la tabla 5 se presentan los resultados de las hipótesis planteadas en la investigación. Donde se puede apreciar que, si bien la única variable que tiene un impacto directo y significativo en la permanencia de las microempresas es la gestión financiera, hay otras relaciones entre las variables que se confirman y que vale la pena considerar. Por ejemplo, se sostiene que una adecuada gestión de los recursos humanos tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente. Sin embargo, y aunque pudiera parecer contradictorio, la satisfacción del cliente no tiene un impacto directo en la permanencia de la microempresa, pues se presume que, en empresas de esta naturaleza, las transacciones son más simples y directas, por lo cual el cliente da más valor a aspectos como el costo de los productos que al trato personalizado que pueda recibir. Siguiendo con el análisis, también se destaca el hecho de que la gestión financiera de la empresa se ve impactada por la educación financiera del microempresario, tanto en los aspectos básicos (como el conocimiento de conceptos como el interés simple y compuesto, así como su efecto en el dinero) como en sus aspectos macro (como el impacto que la inflación y el movimiento del mercado). El hecho de que la educación financiera no impacte directamente en la permanencia, sino que tenga un efecto por medio de una variable mediadora, como en este caso es la gestión financiera, permite deducir que la gestión financiera no está determinada solamente por ella.

Tabla 4
Análisis del modelo estructural

Índices de ajuste			
Ajuste absoluto	Prob x2 1509gl	3593.093	
	Índice parsimonioso (x2 / gl)	2.381109	Aceptable
	Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.762	Aceptable
	Índice de bondad del ajuste modificado (AGFI)	0.73	Aceptable
	Índice de la raíz del cuadrado medio del residual (RMR)	0.31	Aceptable
	Aproximación a la raíz del cuadrado medio del error (RMSEA)	0.057	Aceptable
	Criterio de información de Akaike (AIC)	3997.093	
	Criterio Browne-Cudeck (BCC)	4062.219	
	Criterio de información de Bayes (BIC)	4816.09	
	AIC Consistente (CAIC)	5018.090	
Ajuste comparativo	Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	9.405	
	Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.885	Aceptable
	Índice de ajuste normal (NFI)	0.819	Aceptable
	Índice de ajuste incremental (IFI)	0.886	Aceptable
	Índice Tucker-Lewin (TLI)	0.874	Aceptable

Fuente: Elaboración propia.

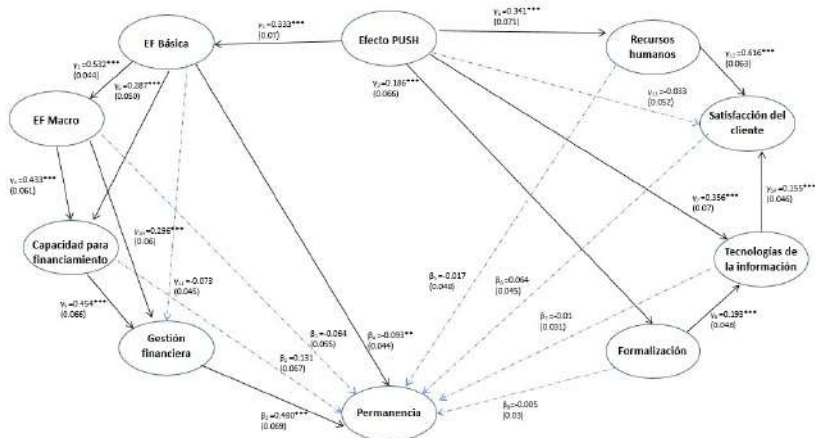
Tabla 5
Prueba de hipótesis

H	Causa y efecto	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto total	Resultado de la prueba	Error estándar
1	Efecto push → Educación financiera básica	0.333		0.333	Se sostiene***	0.07
2	Educación financiera básica → Educación financiera macro	0.532		0.532	Se sostiene***	0.044
3	Efecto push → Formalización	0.186		0.186	Se sostiene***	0.066
4	Educación financiera macro → Capacidad para financiamiento	0.433		0.433	Se sostiene***	0.061
5	Educación financiera básica → Capacidad para financiamiento	0.287	0.23	0.517	Se sostiene***	0.05
6	Efecto push → Recursos humanos	0.341		0.341	Se sostiene***	0.071
7	Efecto push → Tecnologías de la información	0.356	0.036	0.392	Se sostiene***	0.07
8	Formalización → Tecnologías de la información	0.193		0.193	Se sostiene***	0.048
9	Capacidad para financiamiento → Gestión financiera	0.454		0.454	Se sostiene***	0.066
10	Educación financiera macro → Gestión financiera	0.296	0.197	0.493	Se sostiene***	0.06
11	Educación financiera básica → Gestión financiera	-0.073	0.392	0.319	No se sostiene	0.045
12	Recursos humanos → Satisfacción del cliente	0.616		0.616	Se sostiene***	0.063
13	Efecto push → Satisfacción del cliente	-0.033	0.271	0.238	No se sostiene	0.052
14	Tecnologías de la información → Satisfacción del cliente	0.155		0.155	Se sostiene***	0.046
15	Educación financiera básica → Permanencia	-0.093	0.187	0.094	Se sostiene**	0.044
16	Educación financiera macro → Permanencia	-0.064	0.293	0.229	No se sostiene	0.055
17	Capacidad para financiamiento → Permanencia	0.131	0.218	0.349	No se sostiene	0.067
18	Gestión financiera → Permanencia	0.480		0.48	Se sostiene***	0.069
19	Recursos humanos → Permanencia	-0.017	0.039	0.022	No se sostiene	0.048
20	Satisfacción del cliente → Permanencia	0.064		0.064	No se sostiene	0.045
21	Tecnologías de la información → Permanencia	-0.01	0.01	0	No se sostiene	0.031
22	Formalización → Permanencia	-0.005		-0.005	No se sostiene	0.03

Fuente: Elaboración propia con *software* AMOS.

Respecto al modelo obtenido, el cual se muestra en la figura 4, se puede observar que el factor interno que más influye en la permanencia es la gestión financiera, siendo el único que tiene un impacto positivo, directo y estadísticamente significativo, pero, como se ha mencionado ya, se establecen relaciones entre el resto de las variables que también muestran un impacto significativo.

Figura 4
Modelo estructural utilizando AMOS



Fuente: Elaboración propia con *software* AMOS.

Conclusiones

El poder monitorear los factores internos y analizar estrategias que inciden en un mejor desempeño para este tipo de empresas, permitirá potenciar la permanencia empresarial de estas, para así evitar la pérdida de empleos y consecuencias sociales adversas que dicha situación puede provocar.

Dentro de los factores internos analizados se determinó que estadísticamente solo la gestión financiera mostró una relación significativa con la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, B. C., en virtud de que los recursos económicos y financieros en estas empresas son escasos y se requiere de un control muy estricto de estos, pues en la mayoría de las empresas el capital con que operan es el patrimonio con

que cuentan los microempresarios, y el no tener los recursos financieros suficientes para mantener en operación su empresa significa el no contar con un ingreso para subsistir el microempresario y su familia. Por ello, aunque sea de manera empírica establecen mecanismos para administrar principalmente el efectivo de su empresa, necesario para continuar con sus operaciones ordinarias.

En el caso de la gestión de recurso humano, la cual es un factor importante para que las microempresas puedan desarrollarse de una mejor manera y permanecer en el mercado, esta no tuvo una relación significativa con la permanencia, lo cual puede ser originado por el hecho de que 80 % de las microempresas analizadas tienen cinco empleados o menos, donde estas empresas funcionan como fuentes de empleo para los miembros de una misma familia.

Un hallazgo muy importante es el hecho de que los microempresarios menores de 30 años constituyen menos del 19 % del total de la muestra analizada, lo que sugiere la necesidad de fomentar el emprendimiento microempresarial en personas jóvenes. Lo cual es un área de oportunidad para las universidades de fomentar en mayor medida en los estudiantes la orientación emprendedora.

Referencias

- Ab Wahab, M. y Tatoglu, E. (2020). Chasing productivity demands, worker well-being, and firm performance. The moderating effects of HR support and flexible work arrangements. *Personnel Review*, 49(9), 1823-1843.
- Argüelles, L., García, R. A., Fajardo, M. y Medina, D. E. (2013). La supervisión, su impacto en la rentabilidad financiera de las PYMES: sector manufacturero. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 6(3), 15-27.
- Aydiner, S. A., Atoglu, E., Bayraktar, E. y Zaim, S. (2019). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168-182.
- Carrillo, S. (2014). Modelo de administración financiera para la competitividad de las pequeñas empresas comerciales en Mexicali, Baja California. (Tesis doctoral). Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1_c5HObaovg6mHW5pX-CWhxFT3NuxoF4Tr/view
- Carrillo, S., Bravo, Z. M. y Moreno, M. L. (2018). El servicio al cliente como factor determinante en la permanencia de los emprendedores. En Moreno, M. L.,

- López, T. y Pérez, R. D. (Eds.), *Pymes y emprendimiento. Análisis de los factores locales de desarrollo endógeno en México y Colombia*, 129–144. Fontamara.
- Carrillo, S., Bravo, Z. M., Ochoa, J. S. y Jacobo, H. C. (2017). La planeación estratégica, factor clave en la permanencia de las MiPyMe's. En Ibarra, C. M. y Bravo, Z. L., *Estudios multidisciplinarios en las ciencias económico-administrativas*, 15–36. Universidad Autónoma de Baja California.
- Cervantes, M., Montoya, M., y Ponce, A. (2017). The contrasts of microcredit and some unresolved institutional challenges of microfinance: evidence from México. *EconoQuantum*, 14(2), 105–124.
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/default.html#>
- Díaz-Chao, A., Sainz-González, J., y Torrent-Sellens, J. (2015). ICT, innovation, and firm productivity: New evidence from small local firms. *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.030>
- Garza, C. M. y López, L. J. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1–23.
- González, S. J. y Manfredi, L. C. (2016). EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio? *Estudios Gerenciales*, 32(140), 290–294. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.09.001>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- López, L. y Vargas, J. (2018). Efectos de la implementación de estrategias empresariales en los micronegocios. *Neumann Business Review*, 4(1), 44–56. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2018.vol4.1.10019>
- Mor, S., Madan, S., Archer, G. R. y Ashta, A. (2020). Survival of the Smallest: A Study of Microenterprises in Haryana, India. *Millennial Asia*, 11(1), 54–78. <https://doi.org/10.1177/0976399619900609>
- Morales, R. M., Ortiz, R. C., Duque, O.Y. y Plata, P.A. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades de innovación: una visión desde micro y pequeñas empresas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), 205–233.
- Morales, S. M. y Díaz, R. H. (2019). Determinantes de las capacidades de innovación en el sector biotecnológico en México. *Investigación Económica*, 78(307), 90–118.
- Morales-Gualdrón, S. T. y Pineda, Z. U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (38), 176–207. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792010>
- Moreno-García, E., García-Santillán, A. y Gutiérrez-Delgado, L. (2017). Nivel de educación financiera en escenarios de educación superior. Un estudio empírico con

- estudiantes del área económico-administrativa. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 8(22), 163-183.
- Osorio, G., Mungaray, A., Aguilar, J. y Ramírez, N. (2018). Una explicación de la conducta competitiva de las microempresas de subsistencia: evidencia para México. *Semestre Económico*, 21(48), 127-150.
- Panuwatwanich, K. y Nguyen, T.T. (2017). Influence of organizational culture on total quality management implementation and firm performance: Evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 5-15
- Peñaherrera, L. M, Cobos, A. F. (2012). La creatividad y el emprendimiento en tiempos de crisis. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(0) , 238-247.
- Pérez, A., Torralba, A., Cruz, J. y Martínez, I. (2016). Las fuentes de financiamiento en las microempresas de Puebla, México. *Tec Empresarial*, 10(1), 19-28.
- Pérez, U. R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y Poder Aéreo*, 9(1), 55-65.
- Rivero, A. y Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: Un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 27(64), 51-62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62368>
- Secretaría de Economía (2019). Microempresas. México: Secretaría de Economía. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Tavera, C. M. y Méndez, G. S. (2011). Evaluación del financiamiento para la MIPYME. En Tavera, C. M. y Salinas, C. E., *Las MIPYME en México: Crecimiento, Financiamiento y Tecnología*, 74-140. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). Las MIPYMEs en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*. vii(14), 126-156.
- Vargas, H. J. y López, A. (2018). Efectos de la implementación de estrategias empresariales en los micronegocios. *Neumann Business Review*, 4(1), 44-56.
- Velasco, L., Espinoza, R., Pérez, S. y Morales, L. (2012). La auditoría administrativa para mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Valle de San Quintín. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 747-751.
- Zazueta, B., Ledezma, N., Rodríguez, E. y Valenzuela V. (2014). La innovación de procesos como ventaja competitiva en la incubación de pymes: Caso Ditemco S.A. de C.V. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1335-1344.

Capítulo 4

El rol de la cadena de suministro en la permanencia de empresas acuícolas en Baja California

Luis Ramón Moreno Moreno
Virginia Guadalupe López Torres

Resumen

El sector de la pesca y la acuicultura puede convertirse en un elemento importante para contribuir en la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS, FAO, 2020). Además, tales actividades tienen un rol significativo y creciente en la provisión de alimentos, nutrición, empleo e ingresos, de la mano de impactos en el desarrollo local y regional (Beltrán, 2017; Sosa *et al.*, 2016); con base a lo anterior, el objetivo del presente capítulo es identificar el rol que desempeñan las cadenas de suministro (CS) en la permanencia de empresas acuícolas en Baja California. Para ello, se aplicó un cuestionario adaptado de Buckle (2014) a la totalidad de organizaciones empresariales de este tipo y la información se analiza mediante la técnica de redes sociales. De acuerdo a los resultados obtenidos, se encuentra que la CS no ha tenido un impacto significativo en la permanencia de las organizaciones, medida a través de las escasas relaciones de estas con sus proveedores (insumo biológico y alimentos/relaciones hacia atrás), además de las relaciones hacia delante (empaques, transporte y almacenamiento); a pesar de lo anterior, se encuentra

que los acuerdos de cooperación/asociación entre empresas, así como de estas con organismo sectoriales, sí han tenido un impacto positivo en la permanencia de empresas acuícolas en Baja California.

Introducción

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020), el sector de la pesca y la acuicultura puede convertirse en un elemento importante para contribuir en la consecución de todos los Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS) y, de manera particular, en el ODS14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. En el mismo tenor, se argumenta que la pesca y la acuicultura desempeñan un rol significativo y creciente en la provisión de alimentos, nutrición y empleo.

En ese sentido, la acuicultura empieza a adquirir una mayor relevancia al presentarse como una alternativa de producción pesquera ante el deterioro de los ecosistemas marinos. A la par de lo anterior, la actividad acuícola cuenta con un importante potencial para transformarse en un sector que genere impactos positivos en las estrategias de reducción de la pobreza y, al mismo tiempo, incidir de manera significativa en el desarrollo local y regional, lo que la convierte en una actividad estratégica (Beltrán, 2017). De la misma forma, y siguiendo a Sosa *et al.* (2016), la acuicultura es una actividad que genera beneficios económicos y sociales para los directamente involucrados, y de forma importante, la producción de esta representa una fuente de alimento con altos valores nutricionales y costos accesibles para la población.

Indicadores recientes permiten documentar que en el año 2018 la producción acuícola mundial de pescado ascendió a 82 millones de toneladas (46 % de la producción total; 52 % destinada al consumo humano). La producción acuícola mundial fue de 114.5 millones de toneladas (mdt) en 2018, donde domina la producción de peces de aleta (54.3 mdt), seguido de los moluscos (principalmente los bivalvos con 17.7 mdt) y en tercer lugar los crustáceos (9.4 mdt) (FAO, 2020). En el año 2018 México se situó entre los 20 primeros productores acuícolas del mundo al cultivar más de 400,000 toneladas, que representaron el 0.4 % del total mundial (SAGARPA, 2018).

En términos de la importancia de la pesca y la acuicultura en América Latina, esta actividad es la fuente de sustento, empleo y alimento para más de 2.3 millones de personas (ТВТИ, 2018; Chuenpagdee, Salas y Barragán-Paladines, 2019). En México, la pesca y acuicultura también son dos actividades económicas de gran relevancia, principalmente como motor de desarrollo en zonas rurales; de acuerdo a datos del Censo Económico 2014 en el país existen 19,627 unidades económicas que emplean al 9 % del personal ocupado y generan el 2 % de valor agregado (INEGI, 2019).

En el caso específico de Baja California, se posiciona como el cuarto lugar en volumen de producción de la pesca y acuicultura y el séptimo en valor; las principales especies aprovechadas en volumen de la pesca son sardina (38.9 %) y anchoveta (26.3 %), y en la acuicultura son atún (77.9 %) y ostión (15.2 %). De forma específica, la actividad acuícola representa el 7.4 % del volumen de la actividad pesquera en la entidad, y el 3.5 % del total de la producción acuícola del país. Cabe mencionar que para el año 2018 el sector de pesca y acuicultura daba empleo a alrededor de 10,000 personas en la entidad (SAGARPA, 2019).

Por otro lado, si bien es cierto que la actividad acuícola presenta elementos que motivarían hacia un mayor grado de crecimiento y desarrollo, también hay que reconocer que se podrían enfrentar ciertas complicaciones, entre las que destacan aspectos asociados a las enfermedades propias de las especies cultivadas, así como también a que se estaría entrando en una dinámica de competencia global donde los aspectos asociados a la competitividad se vuelven relevantes.

En ese marco, el desarrollo sostenible de la actividad debe superar aún desafíos propios de países y regiones geográficas en vías de desarrollo, y entre los que se encuentra la falta de capacidad de gestión y ausencia de ordenamiento, además de una escasez de políticas públicas coherentes entre las administraciones asociadas a la conservación y aquellas que promuevan desarrollo socioeconómico, como piezas centrales en la creación de oportunidades de ingreso, reducción de los niveles de pobreza y en una mejora de la alimentación de sus poblaciones (Crespo y Jiménez, 2021).

De forma importante, las estrategias de cooperación, asociaciones y el desarrollo de capacidades entre los distintos agentes participantes en la actividad acuícola son esenciales para el futuro crecimiento sostenible de esta. Ello implica, entonces, que deben existir estrategias de acuerdos —de forma horizontal y/o vertical— entre los distintos participantes,

donde uno de sus aspectos visibles estaría representado por las cadenas de suministro (cs).¹

De acuerdo a Bückle, López y Moreno (2016), la cadena de suministro en los últimos años se ha transformado en un elemento importante como factor de desarrollo competitivo en las organizaciones; de la misma forma, y siguiendo a Ibarra, Redondo y Fajardo (2013), si se quiere que una empresa sea competitiva, es necesario apuntalar y fortalecer la cadena de suministro (cs) como un aspecto importante, teniendo en cuenta su naturaleza dinámica, las relaciones complejas entre los eslabones asociados y el flujo constante de información, bienes y materiales.

De acuerdo a lo anterior, el presente capítulo busca identificar si la relación existente entre los productores acuícolas y otros participantes de la cadena de suministro ha incidido en la permanencia de los primeros en la actividad. Para ello, se diseñó y aplicó un instrumento tipo encuesta a la totalidad de empresas acuícolas registradas en Baja California (43), durante el año 2020.

El documento está conformado por cinco apartados, donde el primero de ellos lo conforma la presente introducción. En un segundo momento se documentan algunos indicadores asociados a la producción acuícola, además de revisión de literatura asociada a la importancia de la cadena de suministro en la práctica empresarial; en un tercer apartado se presentan los aspectos metodológicos, seguidos por los principales hallazgos; las consideraciones finales se encuentran en el quinto apartado.

Algunos elementos asociados a la cadena de suministro

De acuerdo a Ibarra, Redondo y Fajardo (2013), la cadena de suministro (cs) representa uno de los elementos importantes como estrategia competitiva de las organizaciones empresariales, dada la naturaleza dinámica, las relaciones complejas entre los eslabones participantes, además del cons-

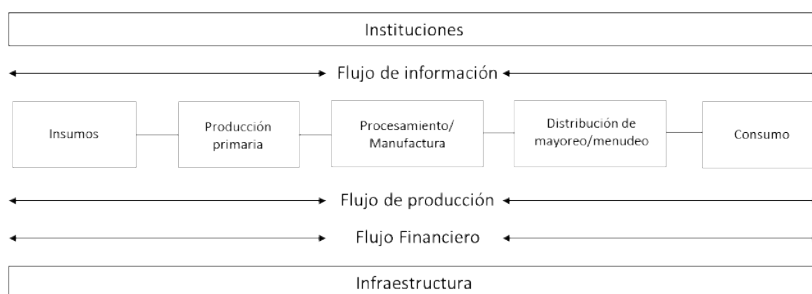
1. Para Camacho, Gómez y Monroy (2012:), la cadena de suministro (cs) es el sistema que abarca todas las actividades asociadas con el flujo y la transformación de productos desde la etapa de materias primas hasta el usuario final, así como los flujos de información asociados. Otras definiciones sobre cs pueden encontrarse en Simichi *et al.* (2000:15), Ballou (2004), Correa (2009) y Pramond y Banwet (2010).

tante flujo de información, bienes y materiales. En el mismo tenor, Bückle *et al.* (2016) argumentan que la cadena de suministro en los últimos años se ha transformado en un elemento importante como factor de desarrollo competitivo en las organizaciones, mientras que para Jiménez (2004) no solo se trata de analizar la CS, sino de gestionarla, dada su influencia como uno de los elementos sobre los factores clave que afectan directamente a la competitividad de las empresas.

Siguiendo a Baquero *et al.* (2018), para alcanzar la efectividad general en las actividades desarrolladas por las organizaciones e implícitamente en la CS, es de vital importancia que estas sean flexibles y estén centradas en la satisfacción de las necesidades de los consumidores de la mano de eficiencia en costos. Para Anaya (2007), la competencia real ya no es tanto entre compañía y compañía, o entre producto y producto, sino entre cadena de suministro contra cadena de suministro. Capó-Vicedo *et al.* (2007) argumentan que las empresas que desean innovar deben construir estrategias de colaboración con otros agentes en la economía; siguiendo a Salam (2017), dada la mayor competencia para satisfacer la demanda, las organizaciones empresariales se ven obligadas a identificar y desarrollar formas innovadoras que les permitan crear ventajas competitivas, y una de ellas está representada por los procesos de colaboración de cadena de suministro. Para Baquero *et al.* (2018), para que la competitividad sea efectiva, se hace necesario llevar a cabo estrategias de vinculación entre organizaciones empresariales, lo que anteriormente se denominaba como alianzas estratégicas.

Se reconoce, por un lado, que el éxito de una organización depende en buena medida de la capacidad de la cadena de suministro a la que pertenece más que a sus propias capacidades (Chow *et al.*, 2008; Green *et al.*, 2006), mientras que, por otro lado, y siguiendo a Lewis (2005), la ineficiencia de la cadena de suministro ha sido identificada como uno de los problemas más frecuentes a los que se enfrentan las organizaciones.

Figura 1
Elementos clave de una cadena de suministro
de alimentos de alto valor



Fuente: Venturini y King (2002) en Regmi y Gehlhar (2005).

Teniendo en cuenta lo comentado en párrafos previos, en la literatura, dentro de los factores que inciden negativamente en la permanencia de las organizaciones, aún no se toma en cuenta el rol que desempeñan las cs. En ese sentido, se reconoce que, dentro de las causas de fracaso empresarial, mayormente se asocian a cuestiones internas de las organizaciones: insolvencia o mala administración, escasez de recursos y su uso inadecuado, flujos de efectivo negativos, planificación y productividad insuficiente, financiamiento inadecuado, escaso y caro, además de falta de adaptación al entorno, entre otras (Cervantes y López, 2014). Elementos similares que inciden negativamente en la permanencia de las empresas, son plasmados en el análisis realizado por Sandoval y Carrillo (2021), y de nueva cuenta, su enfoque en términos de soluciones recae en aspectos al interior de las organizaciones (gestión financiera, de recursos humanos y tecnologías, además de educación financiera del empresario).

Aunado a lo anterior, y siguiendo a Pavón (2010), el 43 % de las pymes fracasa por errores administrativos y el 24 % por errores financieros antes de cumplir un año, mientras que para Becerra *et al.* (2018), de cada 100 negocios que nacen en México, solo once de ellos alcanzan a sobrevivir durante 20 años, mientras que son las micro, pequeñas y medianas empresas las que presentan la mayor tasa de mortandad, dado que seis de cada diez cierran operaciones durante los primeros meses de vida. En el mismo tenor se encuentran los hallazgos de Barrón *et al.* (2020) y Martínez (2021).

Bajo este contexto, el objetivo central del presente capítulo es analizar el rol que la cadena de suministro ha desempeñado en la permanencia de las empresas dedicadas a la acuicultura en Baja California. Para ello, se toman en cuenta las organizaciones que tienen una antigüedad de diez o más años.

Indicadores de pesca y acuicultura

De acuerdo con información reciente (FAO, 2020), la producción mundial de pescado, crustáceos, moluscos y otros animales acuáticos alcanzó un volumen de poco más de 177 millones de toneladas (mdt) durante 2019; de esta cantidad, 92.5 mdt provinieron de la pesca y las restantes 85.3 mdt correspondieron a la producción acuícola; de la misma forma, en términos de valor de la producción, se alcanzó un monto de 406 billones de dólares estadounidenses (64 % provino de la producción acuícola).

En el ámbito internacional, se reconoce la importancia de siete países en cuanto al volumen de captura (50 % del total), representados por China (15 %), Indonesia (8 %), India (6 %), la Federación de Rusia (5 %), Perú (5 %), Estados Unidos de América (5.2 %) y Vietnam (4 %). Cabe mencionar que México, durante 2019, registró una producción de aproximadamente 1.6 mdt y se ubicó en el lugar catorce a escala mundial en ese rubro; para ponerlo en contexto, el volumen de captura de nuestro país representó el 1.7 % de la producción mundial y el 11.2 % de la producción de China que ocupó la primera posición.

En términos de la producción acuícola en 2019, los primeros lugares son ocupados por China, India, Indonesia, Vietnam y Bangladesh, que contribuyeron con el 81 % de la producción mundial; en este apartado, México ocupó el lugar 23, con poco más de 251 mil toneladas, y se alcanzó una participación en el volumen mundial de solo 0.03 %, y asimismo, representó 0.52 % de la producción de China.

Ahora bien, es importante destacar que la pesca y la acuicultura representan actividades importantes, debido entre otros motivos a que son una fuente de ingreso/ganancia para grandes y pequeños inversionistas, proveen empleo, son fuente de alimentos con alto valor nutritivo y a precios accesibles a la población y como fuente de divisas.

Teniendo en cuenta lo que se acaba de comentar, en 2019 había poco más de 61 millones de personas dedicadas a la pesca y a la acuicultura

(38.7 millones en pesca y 22.3 millones en acuicultura; se estima que un 15 % del total eran mujeres) (FAO, 2020). En el caso específico de México, había 240 mil pescadores y 56 mil acuicultores (0.62 % y 0.25 % del total mundial, respectivamente).

En el caso específico de Baja California, cuenta con una extensión territorial de 71,450 kilómetros cuadrados (3.6 % del territorio nacional), y poco más de 1,500 kilómetros de litoral (13.4 % de los litorales del país) (SEPESCA, 2014), lo que le ha permitido convertirse en el cuarto lugar² en cuanto a volumen de producción de la pesca y acuicultura y el séptimo en términos de valor de la producción; las principales especies aprovechadas en volumen de la pesca son la sardina (39 %), la anchoveta (26 %), los túnidos (8 %) y la macarela (7%), mientras que las especies más representativas de la acuicultura, en volumen, son el atún (78 %) y el ostión (15 %). Cabe mencionar que, en 2018, la actividad acuícola generaba 9,809 empleos (CONAPESCA, 2020).

Aspectos metodológicos

En el presente capítulo se lleva a cabo un análisis descriptivo, mientras que el fenómeno que se aborda corresponde a una primera caracterización asociada a la realidad de la actividad acuícola bajacaliforniana, teniendo en cuenta los principales agentes que en ella participan: productores, consumidores y proveedores. Cabe mencionar, asimismo, que la investigación tiene un diseño no experimental, dado que las distintas variables no sufren manipulación alguna y el fenómeno productivo/económico analizado es resultado de situaciones sucedidas en el pasado, específicamente durante el periodo 2020-2021, por lo que corresponde a un estudio de corte transversal.

De la misma forma, es un análisis poblacional, dado que se encuestó a la totalidad de organizaciones productivas que ejercen la acuicultura y que se encuentran operando en el territorio bajacaliforniano. La recolección de información se realizó por medio de un cuestionario adaptado de Buckle (2014); este instrumento se encuentra conformado por catorce apartados: identificación de la empresa, especies cultivadas, ventas, provee-

2. Después de Sonora, Sinaloa y Baja California Sur.

dores de insumo biológico, proveedores de material de empaque, proveedores de almacenamiento, transporte de producto, compradores, relación con empresas de su mismo giro, relación con organizaciones sectoriales, financiamiento privado, mejoras, certificaciones e impacto de la COVID-19. Los resultados se organizan con estadística descriptiva y se analizan desde la administración de operaciones, lo que nos permitirá caracterizar las cadenas de suministro, los actores protagónicos, así como su integración.

A la par de lo anterior, se utiliza la herramienta de redes sociales. De acuerdo a Miguel, Caprile y Jorquera (2008), una red social se conforma por al menos dos componentes/participantes: los actores, que en este caso son las unidades que se relacionan entre sí por algún motivo, finalidad o circunstancia, mientras que las relaciones son los lazos o vínculos existentes entre los actores. Cabe destacar que los actores pueden desempeñar diferentes roles según sea su grado, el poder de intermediación que tengan en relación con el resto de participantes y la cercanía, entre otros; de la misma forma, los vínculos entre los agentes participantes pueden ser directos o indirectos, direccionales o no-direccionales, y presentar diferentes intensidades, que de forma conjunta representan aspectos que determinan el tipo de relación existente y la estructura de red que conforman.

Pérez y Basnuevo (2009) documentan que en las organizaciones existen relaciones de colaboración entre sus miembros, las cuales se vuelven relevantes como una forma que permite sostener los procesos de generación y transferencia de conocimiento que pueden ser utilizados como una estrategia que permita contribuir al desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios, y, al mismo tiempo, fortalecer la competitividad tanto a escala organizacional como social.³

Análisis de resultados

La industria acuícola de Baja California se compone por 43 entidades económicas; en términos de la ubicación geográfica, el 69 % de las organizaciones que respondieron la encuesta se encuentran asentadas en el municipio de Ensenada, seguidas con 29 % en el municipio de Mexicali y solo 2 % en el municipio de Tecate; a la par de lo anterior, el 56 %

3. Para un análisis más amplio acerca de la técnica de redes sociales, véase Buckle (2014).

corresponde a acuicultura comercial, 33 % a acuicultura de fomento, y el resto a una combinación de las dos anteriores. Destaca además que el 62 % de la actividad se desarrolla en el mar y el resto en tierra; en este último punto, 49 % de las empresas son propietarias del terreno donde realizan la actividad, mientras que 44 % operan mediante un consentimiento, y el resto se encuentran bajo un esquema de arrendamiento.

De acuerdo a lo que se presenta enseguida, podemos documentar que dos de cada tres empresas acuícolas encuestadas cuentan con más de diez años en operación; de forma conjunta, el 84.4 % de estas organizaciones tiene cinco años o más en operación. Dominan, de la misma forma, las sociedades mercantiles y las sociedades de producción rural, con un número importante de empresarios individuales; en términos de la conformación, dos de cada tres empresas se consideran familiares, y una de cada cinco como empresarios independientes.

Tabla 1
Indicadores de empresas acuícolas

Años	%	Tipo de constitución	%	Tipo de empresa	%
1 a 2 años	2.2	Sociedad mercantil con fines de lucro (S.A., S.A. de C.V., S. de R.L., etc.)	33.3	Empresa familiar	66.7
3 a 4 años	13.3	Sociedad de producción rural	31.1	Empresario independiente	20.0
5 a 6 años	6.7	Persona física o persona física con actividad empresarial	22.2	Empresa no familiar	13.3
7 a 8 años	4.4	Sociedad cooperativa	8.9		
9 a 10 años	2.2	Otros	4.4		
> 10 años	71.1				

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta acuícola.

Por otro lado, en términos del tamaño de las organizaciones analizadas, se documenta que el 69 % corresponden a microempresas (0 a diez empleados), seguidas por las pequeñas (once a 50 empleados) con 29 %, y el resto son empresas medianas. De manera conjunta, de las 45 empresas acuícolas, solo 41 de ellas respondieron a la pregunta referida a la cantidad de trabajadores con los que contaban durante el levantamiento de

la encuesta. En ese sentido, en total se tiene una fuerza laboral de 707 empleados (una media de 17 empleados por empresa), donde el 66 % se encuentra laborando en micro empresas, el 32 % en pequeñas empresas, y el resto en empresas medianas; en términos del sexo, el 62 % corresponde a empleados hombres.

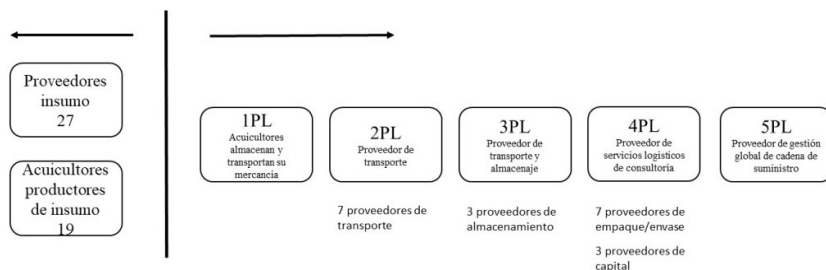
Tabla 2
Demografía empresarial de organizaciones acuícolas en Baja California

Especie	No. Empresas	Tamaño	Empleos	Ubicación
Camarón Blanco	11	Micro	42	Valle de Mexicali
Peces	5	Micro	30	Ensenada (3) Mexicali (1) Tecate (2)
Almeja	3	Micro (1) Pequeña (1)	20	Ensenada
Abulón	2	Pequeña	45	Ensenada
Ostión	25	Micro (16) Pequeña (8) Mediana (1)	342	San Felipe San Quintín

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta acuícola.

La figura 2 muestra cómo se integra la cadena de suministro de la acuicultura de Baja California, en términos generales se aprecia una mínima cantidad de proveedores, hecho que resta capacidad de negociación a los acuicultores, al momento de establecer precios, calidad y condiciones de entrega. En el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo se destacan la fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores y la fuerza 4: Poder de Negociación de los Clientes. En el primer caso, dado que el número de proveedores es limitado, no existen insumos sustitutos y son esenciales para el negocio, el proveedor conocedor de estas condiciones se impone a los acuicultores, los proveedores de insumo ejercen su poder para negociar los precios en su beneficio y así aumentar la rentabilidad de su empresa, este escenario con un nulo poder de negociación pone en riesgo la perdurabilidad de la empresa acuícola.

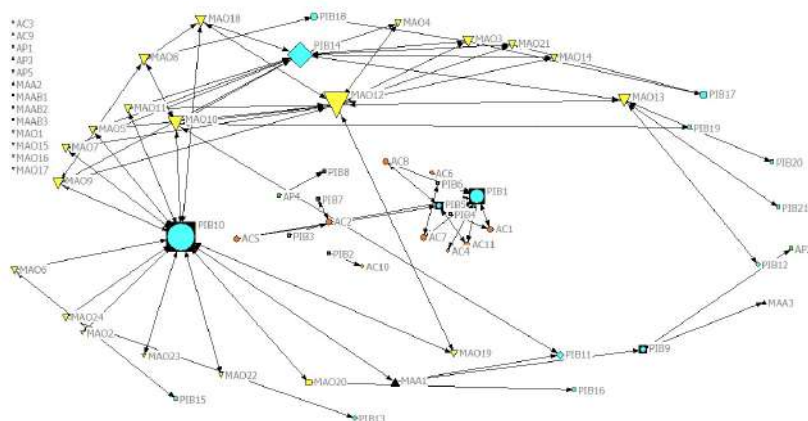
Figura 2
cs en la acuicultura de Baja California



La integración vertical hacia atrás es una de las técnicas más empleadas en la actualidad para reducir el poder de negociación de los proveedores, con este proceso una organización adquiere a sus proveedores para reducir las volatilidades en la cadena de suministro o crear un monopolio en su industria. Esta estrategia se ve lejana para la acuicultura bajacaliforniana, pero puede ser una política pública justificada para aumentar la permanencia de la industria. La otra estrategia es buscar nuevos proveedores, no solo en el país sino también en el extranjero, dado que, al diversificar y repartir las adquisiciones, los acuicultores podrán reducir el poder de los proveedores y, al presentarse interrupciones o volatilidades, le puede indicar a su proveedor que tiene otras opciones.

Figura 3

Red de actores en la cadena de suministro hacia atrás



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

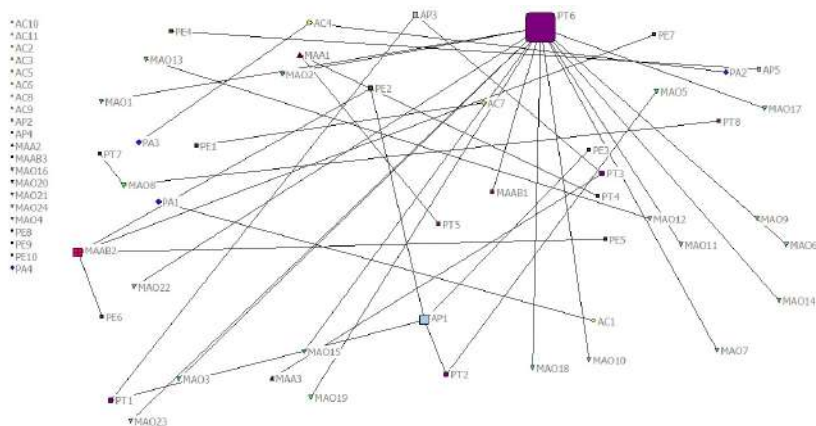
De acuerdo a las métricas obtenidas, lo que se observa en la figura 3 es un grafo con una densidad de red de 0.032, lo que implica que los vínculos observados representan tan solo el 3.2 % de los vínculos posibles de toda la red. A la par de lo anterior, esta escasa densidad se justifica en el hecho de que de los 67 nodos disponibles solo se establecen 144 relaciones. De la misma forma, cabría comentar que se encuentra centralizada en grados de salida y de entrada ($0.182 = 18.2\%$), lo que quiere decir que en la red existen uno o más nodos que son dominantes, representados principalmente por las organizaciones representadas como PIB10 (Acuicultura Robles) y PIB14 (Litoral de Baja California) que se constituyen como líderes y crean agrupaciones o clústeres separados a su alrededor, lo que les otorga poder de negociación. Estos hallazgos, de igual forma, permiten documentar una baja preponderancia de los actores y un bajo liderazgo de los proveedores, lo que implica que buena parte de las empresas acuícolas obtienen insumo marino de fuentes diversas por separado y en muy baja proporción, de forma conjunta. En lo que concierne al indicador del grado promedio de la red, se obtuvo un valor de 2.11, lo que implica que cada uno de los actores que conforman la red tiene solo 2.11 vínculos en promedio con el resto de agentes en la cadena.

En el caso de los clientes potenciales, estos son muchos, pero ante la capacidad limitada de producción los acuicultores se enfocan a atender a clientes pequeños, quienes también pueden recurrir a otras opciones como importar o comprar a comercializadoras, lo que nuevamente resta poder de negociación a los acuicultores, para contrarrestar es recomendable poder integrarse para vender y con ello ganar poder de negociación.

En la figura 4 se presenta el diagrama de redes de los actores que participan en la cadena de suministro hacia delante conformada por los proveedores de almacenamiento (PA), empaque (PE) y transporte (PT); cabe mencionar que las empresas acuícolas están representadas con círculos, triángulos y cuadrados (según la especie cultivada) y el código asignado. A partir de las métricas obtenidas, el grafo cuenta con una densidad de red de 0.016, lo que implica que los vínculos observados representan solo el 1.6 % de los posibles vínculos de toda la red. Esta densidad tan baja se debe a que de los 68 actores que interactúan en la cadena de suministro hacia delante, solo se establecen 77 relaciones entre ellos.

Figura 4

Red de actores en la cadena de suministro hacia delante



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET.

De la misma forma, cabe mencionar que está igualmente centralizada en grados de salida y de entrada ($0.2254 = 22.54\%$), es decir, en la red existen uno o más nodos que son dominantes, para este caso dominan

PT6 (Comprador), ya que la mayoría de los acuicultores refirieron que es el comprador quien transporta el producto. La densidad de la red implica la existencia de una escasa relación y vínculos entre los actores, lo cual es reflejo de lo que sucede en la realidad: la existencia de un bajo uso de proveedores de almacenamiento, empaque y transporte por parte de los acuicultores; en el caso del indicador del grado promedio de la red, se obtuvo un valor de 1.11; es decir, cada uno de los actores que componen la red tienen 1.11 vínculos en promedio.

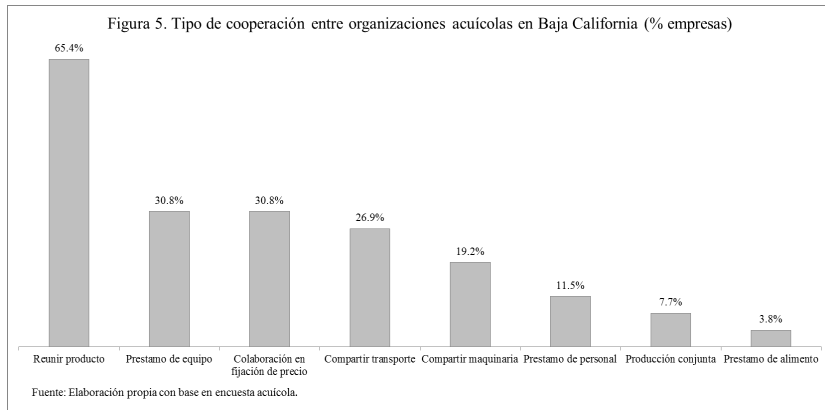
Cabe mencionar que, en este caso, en el país y en el mercado internacional se tiene un exceso de oferta con relación a la demanda, es decir existe una cantidad excesiva de un producto, por lo que el cliente tiene la posibilidad de elegir entre diferentes opciones, optando por la que satisfaga todas sus necesidades (precio, calidad, tiempo de entrega, garantías). También se debe considerar la amenaza de los sustitutos, ya que existen productos similares que satisfacen la misma necesidad, por lo que es muy posible que se dé una elasticidad-precio de la demanda elástica. Es decir, dependerá de cómo manejan los precios los competidores para que el resto de las empresas acuícolas se adapten y no queden en desventaja, y con ello, estar en mayor riesgo de riesgo de permanecer en el mercado.

A pesar de documentar que la cadena de suministro no ha tenido un impacto significativo en la permanencia de las organizaciones, medida a través de las escasas relaciones de estas con sus proveedores (insumo biológico y alimentos/relaciones hacia atrás), además de las relaciones hacia delante (empaque, transporte y almacenamiento), valdría la pena preguntarnos acerca del porqué dado que el 86 % de las organizaciones tiene cinco o más años en operación (72 % cuentan con más de diez años de operación).

En ese sentido, se buscó identificar la existencia de asociaciones y/o acuerdos de cooperación entre las empresas, así como también con organizaciones sectoriales. La figura siguiente muestra el tipo de relación que manifestaron tener las organizaciones con otras que pertenecen al mismo giro o sector; mayormente la cooperación se da en el sentido de reunir producto para satisfacer el volumen solicitado por algún cliente, seguido de préstamos en equipo y los acuerdos de cooperación para la fijación de precios de los productos.

Ahora bien, de las empresas que mantienen una relación con otra organización (o particular) del mismo giro, se tiene un promedio de 9.9 años de esta asociación (más del 50 % de las asociaciones han mantenido

una duración de diez años o más); asimismo, se solicitó a los acuicultores encuestados el valorar el acuerdo de cooperación en una escala del 1 al 5, donde poco satisfactoria corresponde al menor valor, encontrándose que en promedio se obtuvo una valoración de 4.12, lo que evidentemente va de la mano con la duración de los acuerdos establecidos.



De la misma forma, en las organizaciones que contaban con diez o más años en operaciones, se preguntó acerca de cuál era el rol que desempeñaban las organizaciones sectoriales de apoyo, encontrándose que el 51 % mantenía relación con alguna institución de este tipo, las cuales en su mayoría correspondían al Comité Estatal de Sanidad Acuícola e Inocuidad de Baja California (CESAIBC) y al Sistema Producto Camarón de cultivo. En promedio, se tiene una relación de 9.9 años entre las empresas acuícolas y estas instituciones, además de que valoran la asociación con un valor de 4.3, en una escala del 1 al 5, donde este último valor representaría la mayor calificación.

Conclusiones

La permanencia, según Sandoval y Carrillo (2021), está vinculada a factores como la capacidad de reacción con prontitud ante el entorno, pero entre las amenazas que la ponen en riesgo se encuentran altos costos, impuestos elevados y falta de financiamiento. En tal sentido, si bien la mayoría de las

empresas han superado este umbral, los riesgos de cierre están presentes, por lo que es recomendable atender a través de políticas públicas.

Con base en el análisis mostrado, y en contra de la idea inicial asociada a la permanencia de las organizaciones acuícolas de Baja California y la cadena de suministro (CS), podemos argumentar que esta no ha influido o, si lo ha hecho, ha sido de forma marginal. Como se documentaba en el análisis de grafos, tanto en términos de las relaciones hacia atrás como hacia delante, observamos una cadena fragmentada, y en cada uno de los opuestos encontramos agentes dominantes que influyen en los acuicultores. Estos, a su vez, al ser mayormente pequeños no tienen el poder de mercado que les permitiría gestionar a sus proveedores; la única respuesta que han planteado hasta ahora, hace referencia a los acuerdos de cooperación con otras organizaciones para reunir el producto solicitado por algún comprador, de la mano con acuerdos para tratar de fijar los precios. Dentro de las oportunidades manifestadas por los encuestados, que podrían incidir positivamente en su permanencia en el mediano plazo, se encuentra el mejoramiento de las instalaciones y la adquisición de equipo moderno para el desarrollo de la actividad, y para ello, manifiestan será necesario el apoyo de instituciones públicas que permitan financiar tales iniciativas.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, podemos decir que el sector acuícola presenta áreas de oportunidad de desarrollo a lo largo de los eslabones de la cadena de abastecimiento en aspectos como semillas, sistemas de almacenamiento, transporte, y empaque-envase (Herrera y Orjuela, 2014). Con base en ello, se hace necesario una correcta administración del flujo en la CS con énfasis en el cuidado de las variables que inciden en su desempeño interno y externo (Valenzo, Martínez y Ávila, 2015), lo que tendrá un efecto positivo en la permanencia de las empresas acuícolas; para ello, será necesario reducir las barreras a las cadenas de suministro como estrategia competitiva que permita reducir los costos que sufragan las empresas, con lo cual se podrán reducir los precios a los consumidores (World Economic Forum, 2013).

Bibliografía

- Anaya Tejero, J.J. (2007). *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*. ESIC, Madrid, España.
- Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministros*. Prentice-Hall, México.
- Barrón Romero, L. C., Arias Fránquez, O., Mariscal Haro, E. I. & Camarena González, S. A. (2020). Factores de perdurabilidad empresarial del sector comercial en el Estado de Nayarit (México). *Visión Contable*, (22), 78-91.
- Baquero Villamil, G. A., Bernal Torres, L. S., Bohorquez, M. M. & Triana Mahecha, L. (2018). La efectividad de una cadena de suministro flexible: clave para ser altamente competitivo. *Avances: Investigación en Ingeniería*, 15 (1), 103-111.
- Becerra Bizarrón, M. E. & Cortes Palacios, E. M. (2018). *Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco*. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 865-890.
- Beltrán Meza, M. C. (2017). Innovación en el Sector Acuícola. *Ra Ximhai*, 13(2), 351-364.
- Buckle, L. K., López T., V. & Moreno, M. L. (2016). La cadena de suministro de la pesca y acuicultura de Baja California. En López T.V., Moreno, M. L. & Marín, V. E., *Tópicos de Pesca y Acuicultura en el Noroeste de México. Actores, organizaciones y redes de valor*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Buckle López, K. Y. (2014). Valoración de la red de actores pesqueros y de acuicultura de Baja California: Redes estructurales de suministro, comercialización, asociación y finanzas. [Tesis doctoral inédita]. Universidad Autónoma de Baja California.
- Camacho Camacho, H., Gómez Espinosa, K. L. & Monroy, C. A. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012), Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning, julio 23-27, 2012, Ciudad de Panamá, Panamá.
- Capó-Vicedo, J., Tomás-Miquel, J. V. & Expósito-Langa, M. (2007). La gestión del conocimiento en la cadena de suministro: análisis de la influencia del contexto organizativo. *Información Tecnológica*, 18(1), 127-136.
- Cervantes, M. & López, M. (2014). Responsabilidad social y permanencia empresarial en pymes agrícolas: evidencia empírica en México. *Inquietud Empresarial*, xiv(1), 49-62.
- Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., Lu, M. H., Lin, C. & Tseng, H. (2008). Supply chain management in the us and Taiwan: An empirical study. *The International Journal of Management Science*, 36, 665-679.
- Chuenpagdee, R., Salas, S. & Barragán-Paladines, M. J. (2019). Big questions about sustainability and viability in small-scale fisheries. En S. Salas, M. J. Barragán-

- Paladines y R. Chuenpagdee (eds.), *Viability and Sustainability of Small-scale Fisheries in Latin America and The Caribbean*. Cham, Springer.
- CONAPESCA (2020). *Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca 2018*. Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca, Gobierno de México.
- Correa Espinal, A. & Gómez Montoya, R. A. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Dyna*, 157, 37-48.
- Crespo Guerrero, J. M. & Jiménez Pelcastre, A. (2021). Hacia el desarrollo sostenible de la pesca y la acuicultura en México: marcos normativos, organización socioeconómica y desafíos. *Cuadernos Geográficos*, 60(3), 6-28. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i3.15953>
- FAO (2020). El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2020. La sostenibilidad en acción. Roma. <https://doi.org/10.4060/ca9229es>.
- Green, Jr., Kenneth, W., McGaughey, R. & Casey, M. (2006): Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance? *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(5), 407-414.
- Herrera Ramírez, M. M. & Orjuela Castro, J. A. (2014). Perspectiva de trazabilidad en la cadena de suministros de frutas: un enfoque desde la dinámica de sistemas. *Ingeniería*, 19(2), 63-84.
- Ibarra, D. W., Manuel Redondo, J. & Fajardo, C. (2013). Modelación de aspectos ambientales en la cadena de suministro del bioetanol. *Ingeniería Industrial*, 12(2), 79-93.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Censos Económicos 2018. Resultados Definitivos. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- Jiménez Sánchez, J. E. (2004). Los factores críticos de éxito de la cadena de suministro. *Publicación Técnica No. 237*. Instituto Mexicano del Transporte, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Gobierno de México. Disponible en: <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt237.pdf>
- Lewis, E. (2005). Now is SMES time to compete on-demand supply chain solutions are affordable for the small distributor, *Industrial Distribution*, septiembre.
- Martínez de la Cruz, C. J. (2021). Factores que propician la permanencia de las MiPyMEs del sector agroindustrial del estado de Nuevo León. *Innovaciones de Negocios*, 18(36).
- Miguel, S., Caprile, L. & Jorquera-Vidal, I. (2008). Análisis de co-términos y de redes sociales para la generación de mapas temáticos. *El Profesional de la Información*, 17(6), 637-646.
- Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las Pymes en México (2000-2009). CEPAL. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5205-financiamientolas-microempresas-y-las-pymes-en-mexico-2000-2009>

- Pérez, Y. & Basnuevo, A. (2009). El análisis de las redes sociales en la identificación de las relaciones de colaboración: estudio de la Revista Cubana de Ciencia Agrícola. *ACIMED*, 20(2), 1-8.
- Pramond, V. R. & Banwet, D. K. (2010). System modelling of telecom service sector supply chain: A SAP-LAP analysis. *International Journal of Business Excellence*, 3(1), 38.
- Regmi, A. & Gehlhar, M. (2005). New Directions in Global Food Markets, United States of America, Department of Agriculture (USDA). Disponible en: http://www.ers.usda.gov/media/872111/aib794_002.pdf
- SAGARPA (2018). Anuario Estadístico de Acuacultura y Pesca 2018. Comisión de Acuacultura y Pesca, México. Disponible en: https://www.conapesca.gob.mx/work/sites/cona/dgppe/2018/ANUARIO_2018.pdf
- (2019). Evaluación de Consistencia y Resultados Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola 2017-2018. Disponible en: <https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2018/10/11/1468/11102018-s261-fomento-la-productividad-pesquera-yacuicola-ecyr-2017-2018.pdf>
- Salam, M. A. (2017). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 298-317.
- Sandoval Sánchez, A. J. & Carrillo, S. (2021). La permanencia empresarial utilizando la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Microempresas comerciales. En Valenzo Jiménez, M. A. y Galeana Figueroa, E. (eds.), *La Empresa y los Recursos Humanos bajo la óptica de Competitividad*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
- SEPECSA (2014). Programa estatal de apoyo a la modernización de flota menor, ejercicio 2014. Periódico Oficial, Gobierno del Estado de Baja California. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Baja%20California/wo96604.pdf>
- Simichi Levi, D., Kamunsky, P. & Simichi Levi, E. (2000). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. McGraw-Hill, International Editions.
- Sosa-Villalobos, C., Castañeda-Chávez, M. del R., Amaro-Espejo, I. A., Galaviz-Villa, I. & Lango-Reynoso, F. (2016). Diagnosis of the current state of aquaculture production systems with regard to the environment in Mexico. *Latin American Journal of Aquatic Research*, 44(2), 193-201.
- TBTI (Too Big to Ignore) (2018). Latin America and the Caribbean small-scale fisheries: a regional synthesis, *Too Big to Ignore Research Report, N° R-02/2018*, Terranova.
- Valenzo Jiménez, M. A., Martínez Arroyo, J. A. & Ávila Carreón, F. (2015). Competitividad en la cadena de suministro y la gestión de relaciones con los clientes en el sector exportador aguacatero. *CIMEXUS*, 10(1), 71-88.
- World Economic Forum (2013). *Enabling Trade Valuing Growth Opportunities*. World Economic Forum, Ginebra, Suiza.

Capítulo 5

Evaluación de la conveniencia, la intención y seguridad en las *e-commerce* en los consumidores fronterizos y transfronterizos en el noroeste de México

Juan Benito Vela Reyna
Karla Emilia Cervantes Collado
Eric Israel Ríos Nequis

Resumen

En el presente trabajo se realiza un análisis a 2,088 encuestados que fungen como usuarios y compradores por Internet. En la encuesta se abordaron diferentes rubros como la seguridad, la conveniencia e intención de compra; así como la preferencia, frecuencia y motivos por los cuales prefieren utilizar esta herramienta o mecanismo de compra, y sustituirlo por el tradicional, que consiste en ir a un centro o plaza comercial para buscar y seleccionar un producto o servicio. Los resultados destacan las condiciones y los motivos de las personas para seguir realizando compras; asimismo, se concluye que los internautas tienen una positiva percepción sobre la seguridad de las páginas de Internet y su confiabilidad al momento de realizar este tipo de actividades. Finalmente, se corrobora cómo las experiencias desempeñan un rol importante para iniciar y fidelizarse en el mundo del *e-commerce*.

Palabras clave: *e-commerce*, comercio electrónico, conveniencias de compra, intención de compra

Introducción

Las empresas realizan de manera permanente transacciones con su entorno, y de esta manera es como surge la relación con sus clientes, esto cobra importancia ya que se constituye en una especie de motor para el desarrollo de los negocios. Sin embargo, cabe desatacar que, de lo habitual y tradicional, en lo denominado como esquema de venta física en el que los establecimientos comerciales se preocupaban por tener espacios amplios, decorados, iluminados, organizados y, muy importante, el que estuvieran bien situados en avenidas principales y transitadas, sobre todo, ha pasado a convertirse en una técnica de venta cada vez más en desuso y con inconvenientes cada vez mayores. Por lo tanto, la sociedad está transitando al comercio en línea, a través de mecanismos automatizados de búsqueda y selección de productos y también para la generación de cobro, lo que ha llevado a un gran avance y popularidad de diversas empresas —páginas de Internet— dedicadas a vender en línea. Es por esta razón que surgió la inquietud de conocer la opinión y percepción de los usuarios que realizan comercio electrónico, por lo que se investigó por medio de encuestas aplicadas el poder comprender la intención de compra, la experiencia, seguridad, conveniencia y rasgos generales de esta nueva forma de comprar productos y servicios.

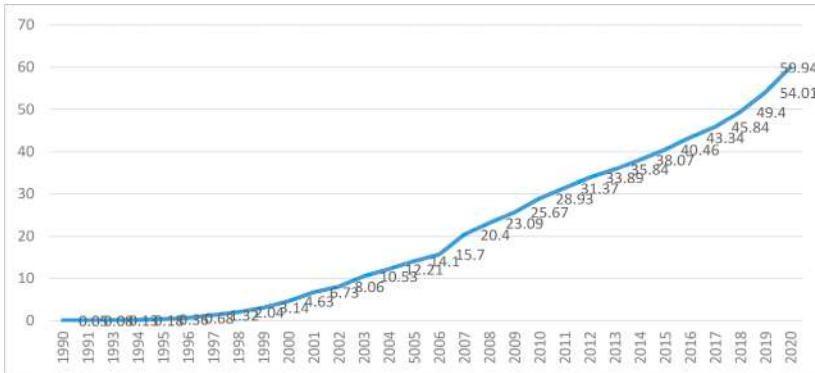
Internet

Hoy en día se ha convertido en habitual al momento de emprender o querer comprar algún producto o servicio el pensar en recurrir a la Internet, y es que desde sus inicios no ha dejado de incrementar el número de personas que circulan en sus redes, se calcula que al 2020 se han alcanzado alrededor de 3,960 millones de personas navegando en la web (Index-Mundi, 2022); si se considera que la población en el mundo alcanza poco más de los 8,000 millones de personas, entonces, según cifras del Banco Mundial, se alcanza un 59.94 % de la población mundial (ver gráfica 1), quienes tienen la manera y accesos de estar en la red y realizar diferentes actividades, como es el caso, por diversión, en relación a su actividad de trabajo, esparcimiento y ocio, entretenimiento y diversión, compra y/o

consumo, educación y aprendizaje, y un sin fin de motivos y razones por las que se puede pasar el tiempo visitando y recorriendo sus distintos sitios.

Gráfica 1

Porcentaje de personas en el mundo que tienen acceso a Internet



Fuente: IndexMundi.

Es importante destacar que México se encuentra en el *ranking* de los diez países (ver gráfica 2) con mayor número de usuarios de Internet, ocupando el noveno lugar, cabe destacar que en la mayoría de los casos de estos países señalados también forman parte de las naciones con mayor número de habitantes (IndexMundi, 2022).

Gráfica 2

Ranking de países con mayor número de usuarios de Internet comparado con la posición que ocupan entre las naciones con mayor población

Ranking	País	Usuarios de Internet	Ranking de población
1	China	751,886,144	1
2	India	446,759,328	2
3	ee.uu.	285,519,008	3
4	Brasil	140,908,992	7
5	Rusia	114,920,480	9
6	Japón	106,725,640	11

Ranking	País	Usuarios de Internet	Ranking de población
7	Indonesia	104,563,104	4
8	Nigeria	85,450,048	6
9	México	82,843,368	10
10	Alemania	72,202,776	19

Fuente: IndexMundi.

En el último censo realizado por el INEGI en 2020 se contabilizaron 84.1 millones de usuarios de Internet en México, que representan en cifra redondeada el 72 % de la población de seis años o más, los medios que utiliza esta población para su conexión son el celular inteligente con el 96 %, computadora portátil con el 33.7 %, y con el televisor con acceso a internet el 22.2 %. Esto ha significado que quienes navegan en la Web hayan tenido una interacción comercial, tal como el realizar el pedido de algún alimento, envío de un obsequio para sí mismo o para un tercero, solicitar el servicio de transporte (taxi), pago de servicios bancarios, pago de servicios como la luz, agua, telefonía y un sin número de actividades que poco a poco se empiezan a percibir y convertir en algo común y de manera rutinaria entre las personas. Y es que, definitivamente, en la actualidad la forma de darse el *e-commerce* ha marcado una evolución muy visible, lo que años atrás simplemente se usaba como un catálogo y exposición de productos a ser una herramienta de venta para empresas mucho más eficiente por costos y conveniencia entre empresa y usuarios. Autores como Alonso Sariago (2021) comentan que su origen se dio con la creación de tecnología de web *www* (World Wide Web) en 1992, cuando es que se genera la mayor expansión del comercio electrónico, junto con un importante desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Según datos publicados por la Asociación Mexicana de Ventas Online en su reporte anual de 2021 (AMVO, 2021), el comercio electrónico generó un total de 316 mil millones de pesos, una cifra que aparentemente resulta significativa, sin embargo, la meta sigue estando lejos al solo representar el 9 % del total del canal de ventas al por menor de ese mismo año.

Tipos de mercados electrónicos

- Negocio a Cliente (B2C, *Business to Consumer*) se enfoca en hacer negocios entre el fabricante y el consumidor final o cliente final, como ejemplo de empresas se tiene a Uber, Spotify, Netflix, etc.
- Negocio a Negocio (B2B, *Business to Business*) se da cuando una empresa intercambia sus productos o servicios con otra empresa, es el caso de Fedex, Microsoft, HP, etc.
- Cliente a Negocio (C2B, *Consumer to Business*) comprende la relación que se da entre el cliente y las empresas y lo importante es que el cliente o consumidor decide lo que se va a pagar por un producto o servicio, como ejemplo están las empresas que subastan carros, Despegar, Trivago, etc.
- Cliente a Cliente (C2C, *Consumer to Consumer*), este tipo de negocios les da la oportunidad a los consumidores de una forma de vender a otros consumidores, un ejemplo es Mercado Libre, el cual gana una comisión al momento en que dos consumidores cierran una venta.
- Gobierno a Negocios (G2B, *Government to Business*) es la transacción electrónica entre el gobierno y una compañía y la actividad que se realiza es, por ejemplo, aplicar en una licitación, pago de impuestos.
- Negocio y empleado (B2E, *Business to Employee*) es una actividad comercial que se da entre empleados de una compañía con la misma empresa donde trabajan, la empresa pone en disponibilidad y solo para sus trabajadores ciertos productos y en muchas ocasiones a precios más accesibles o incluso pagos por medio de descuento vía nómina del trabajador.
- Gobierno y Negocio (G2B, *Government to Business*), esta actividad de comercio es muy similar a la B2B, solo que el negocio realiza actividad comercial con un organismo público al proveer un producto o servicio.
- Ciudadanos y Gobierno (C2G, *Citizen to Government*) es el comercio electrónico en el cual el gobierno ofrece productos y/o servicios a los ciudadanos, un ejemplo sería LICONSA o, en su momento, CONASUPO.
- Persona a Persona (P2P, *peer to peer*): no existe un intermediario como en el C2C, aunque algunas redes P2P utilizan “súper servidores” como intermediarios para agilizar sus operaciones, no es necesario que se realice o se genere una transacción comercial, esta tecnología permite

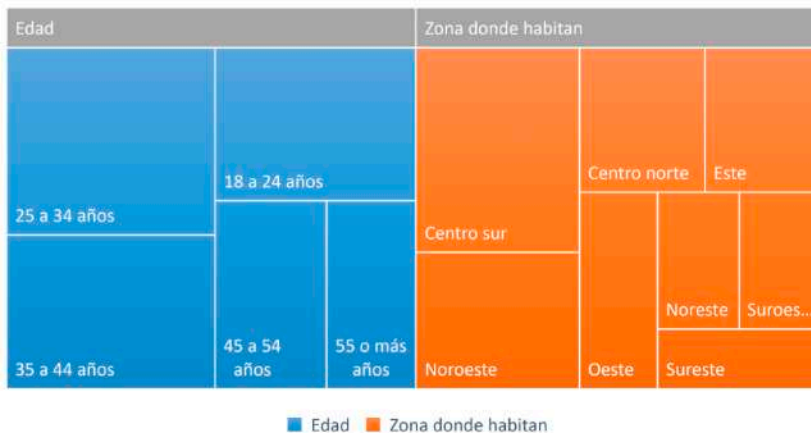
a los usuarios de Internet compartir y obtener archivos digitales de forma directa desde un ordenador.

Situación actual

Al determinar la composición del comprador en México, la Asociación de Internet MX (AIMX) realiza un interesante ejercicio en donde logra describir en su estudio sobre Comercio Electrónico en México 2020 la composición o distribución de los Niveles Socioeconómicos (NSE) como usuarios de Internet, en la que se encuentra en las siguientes proporciones: un 14 % pertenece a una clase alta, 31 % a un nivel medio alto, 34 % a un nivel medio bajo y un 21 % a un nivel bajo, y en cuanto a la distribución a escala nacional (ver gráfica 3), el 24 % habita el centro sur del país, el 16 % pertenece al noroeste, el 13 % al centro norte, el 12 % a la zona este, 11 % al oeste, otro 11 % en el noreste, 8 % son del suroeste y, por último, en el sureste solo son el 7 % del total de los compradores (AIMX, 2021).

Gráfica 3

Composición de la población usuaria de internet en México por edad y zona donde habita



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Hallazgos recolectados

A partir de estos datos identificados en fuentes secundarias, se decidió realizar un estudio a mayor profundidad con las personas que habitan la zona noroeste del país, considerando los estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora y Sinaloa, aplicando un instrumento con 58 preguntas en el que participaron un total de 2,088 personas que de forma regular participan en el comercio electrónico, de los cuales el 59.7 % fueron del género femenino, la edad que mayormente predominó fue el rango de 20 a 29 años con un 60.6 %, el 45.7 % declaró comprar de manera esporádica, mientras que el 27.4 % y el 26.9 % declararon hacerlo por temporada y con frecuencia, respectivamente.

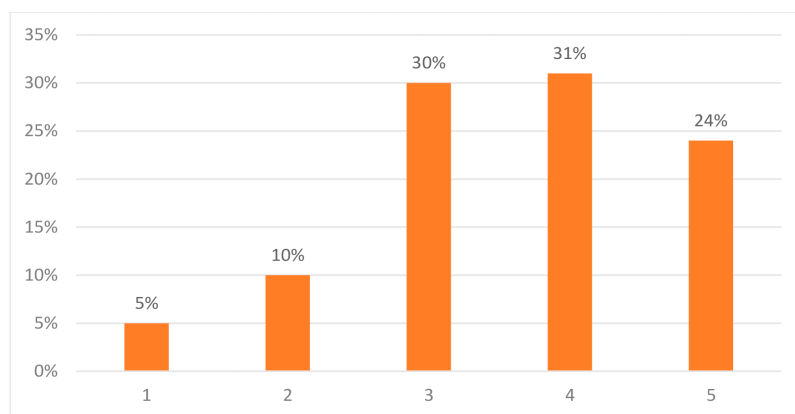
Las cinco plataformas seleccionadas como las más utilizadas fueron: Amazon con una incidencia del 72.6 %, Mercado Libre con el 55 %, Shein con el 45 %, Facebook con un 42.7 %, y Walmart, seleccionada por el 22.3 % de las personas. Otras empresas también señaladas como favoritas pero que alcanzaron porcentajes entre un 13 % y 2 % para realizar compras fueron Liverpool, Coppel, SAM's Club, Sears y Costco. Un dato interesante fue que el 30 % de la población encuestada dentro de este ejercicio declaró que inició a realizar comprar por Internet a partir de la pandemia durante el año 2020, y las personas que ya venían realizando compras incrementaron su frecuencia de comprar, principalmente, en un 20 % y un 50 % a raíz del periodo de cuarentena.

Los productos más consumidos por las personas encuestadas fueron ropa, señalada por el 75 %, mientras que los accesorios y productos electrónicos alcanzaron un 61 % y 57 % como los favoritos para ser adquiridos a través de las plataformas señaladas en el párrafo anterior.

Al hablar de la confianza en un consumidor tradicional, es sabido que recae en gran medida cuando acude al establecimiento e interactúa con el personal, la apreciación de lo que se le ofrece, el ambiente dentro del mismo negocio (Gutierrez, 2006), etc. Sin embargo, para las empresas que participan en el comercio electrónico, sus retos deben de estar centrados en la apreciación o diseño que se le da a la página y con las certificaciones o controles de seguridad, principalmente. El 85 % de las personas encuestadas indicaron que después de hacer la compra recibieron su producto tal y como ellos esperaban recibirlo, pero para que se realizara la compra, el 74 % declaró que su confianza se alcanzó al momento de ver las reseñas de otros clientes.

Gráfica 4

Confianza en la recepción del producto comprado en línea



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

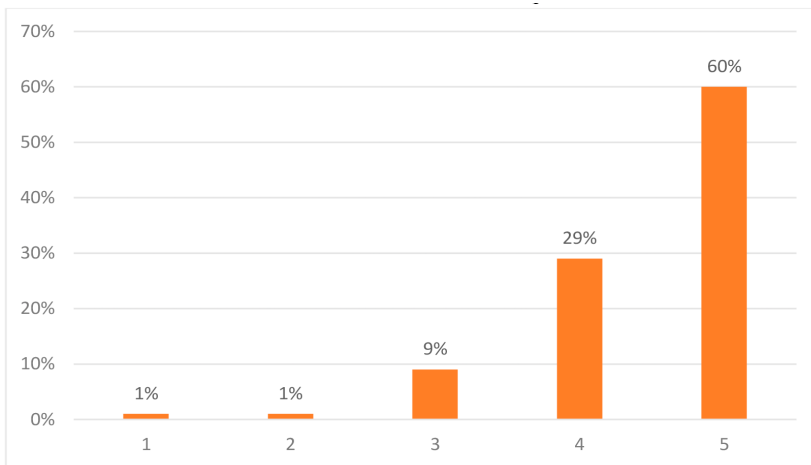
Independientemente de las bondades, la practicidad, reducción de tiempos, etc., que ofrece el poder comprar en línea, las personas se expresaron un tanto indecisas al responder la pregunta: “Si optaran comprar por Internet a pesar de tener la oportunidad de realizarlo en tienda física”, al final resultó complicado responder, y es entendible, en el salir a realizar una compra no solo está el hecho de adquirir el producto o servicio, sino la experiencia de salir, interactuar, convencerse de lo que se adquiere al tacto, al olfato y a la vista, lo que pone en práctica los sentidos al 100 %.

Aún con la evolución que ha tenido la mercadotecnia, los estudios e investigaciones por parte de expertos no han dejado de estar centrados y orientados en buscar métodos y estrategias que permitan llegar a desarrollar nuevos productos o servicios que generen unas experiencias y diferentes procesos de compra (Íñiguez, 2017). Cada vez son más empresas que se suman a buscar cómo ofrecer nuevas experiencias que permitan alcanzar una reacción de sensaciones, sentimientos, percepciones, exclusividad, personalización y efectividad en el sentido de pertenencia producto-cliente. Los aportes de Schmitt (2011) demuestran que trabajar con los sentidos en el *marketing* permite alcanzar sensaciones que conllevan en tomar decisiones en los clientes que en muchos de los casos resultan ser irracionales pero que al final permiten alcanzar su objetivo de generar las ventas, así que las empresas inmersas en la compra y venta en línea entienden el reto

que esto representa, porque mientras el comprador tenga oportunidad y tiempo de visitar las tiendas, plazas, etc., lo seguirá haciendo ante la alternativa de poder hacerlo de manera digital.

En la gráfica 5 se puede observar que a pesar del punto anterior, 89 % de las personas que realizaron sus compras en línea afirman que seguirán adquiriendo sus productos de esta manera, incluso el 65 % declaró estar de acuerdo y muy de acuerdo, que si recibieran un cupón o alguna promoción por compartir la experiencia de su compra lo utilizarían para seguir realizando este tipo de actividad, muy de la mano del 74 % de encuestados que indican quedar satisfechos y muy satisfechos; a partir del surgimiento del *neuromarketing*, el cual resulta ser el encargado o responsable de implementar técnicas mediante el uso de imágenes con mensajes ocultos (también llamados mensajes subliminales) con el propósito de activar el instinto de compra en los clientes o con la finalidad de analizar de manera más profunda todos aquellos factores que guían al consumidor en el proceso de decisión de compra (Salas, 2018).

Gráfica 5
Intención de compra



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Al final, el comercio electrónico logra alcanzar la capacidad de poder modificar en las personas los hábitos de compra, permitiendo alterar su

comportamiento de compra, como lo son la frecuencia o incluso su incidencia, tanto en los establecimientos comerciales como en las propias plataformas (Mathwick, 2001). Por ello, se recomienda que los comercios implementen distintas estrategias de venta, y para ello se mantengan en la búsqueda de nuevos caminos y mecanismos que les permitan alcanzar este objetivo preponderante para los negocios (Griffiths, 2008).

Para comprender el grado de conveniencia que puede representar el uso de este tipo de portales o páginas que se dedican al comercio electrónico, se puede hacer referencia al modelo propuesto por Aceptación de Tecnología (TAM) de Davis (1989), que consiste en una adaptación de la Teoría de Acción Razonada (Ajzen, 1980; Auzen, 1980) en la que se indica que a pesar de las situaciones que se viven, tanto externas como personales, las personas hacen lo posible por lograr familiarizarse con la nueva tecnología, para lograr al final adoptarla (Davis, 1989).

Para medir la utilidad percibida en el uso de este tipo de plataformas se puso en comparativo, en la gráfica 6, la rapidez y la efectividad, donde se preguntó si las compras por Internet permitían buscar y comprar productos más rápido, a lo cual el 84 % respondieron de manera positiva, y para la facilidad de uso percibida se les preguntó si las compras por Internet mejoran la efectividad al buscar y comprar productos para regalar, donde al 73 % les resulta una manera sencilla, práctica y fácil para alcanzar su objetivo de compra.

Gráfica 6

La conveniencia de compra por Internet



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Además, se destaca la conveniencia en la agilidad y practicidad en adquirir productos y servicios a través del comercio electrónico, los consumidores también destacaron que al comprar a través de este medio, se logran encontrar algunos bienes que no se encuentran en las tiendas físicas, como sería el caso de promociones, descuentos, ediciones especiales, etcétera.

Es importante comprender que cuando se habla de fidelidad de los clientes, existen en ello dos maneras de conducirse o de comportarse: la primera, que representa la lealtad de manera directa o, explicado de otra manera, la persona por su propia voluntad tiene la disposición de así serlo; y la segunda, en la que el cliente simplemente actúa por impulso o por algún factor que lo influye (Berme, 1996; Rocio, 1997; Alert I Vilagínés, 1997, Kotler, Cámara y Grande, 2000), en otras palabras, la fidelidad se produce cuando el cliente se siente correspondido frente a las atenciones, servicios, cortesías y, lo más importante, satisfecho por lo que recibe o, en su caso, contrata por parte de una empresa y/u organización.

Con la encuesta aplicada fue importante conocer que en el momento de sentirse satisfechos con el proceso y experiencia de compra poco más del 70% de los encuestados deciden recomendar con familiares, amigos o conocidos; los principales factores que lograron este enfoque positivo en los participantes de esta investigación fueron la seguridad, el respaldo de la banca, los propios mecanismos en la plataforma y todo aquello que protege la información de los clientes, son elementos importantes y reconocidos por los usuarios al momento de adquirir sus productos, y que al final garantizan el retorno de los consumidores, logrando de esta manera la famosa fidelización del cliente descrita en el párrafo anterior.

Conclusiones

Sin lugar a duda, las nuevas tecnologías, la increíble presencia de Internet, la actual situación económica, la comodidad de buscar desde un dispositivo electrónico y dar un solo clic para buscar o solicitar algo, y la desafortunada aparición de las enfermedades virales, han impactado en los consumidores de tal manera que sus hábitos de compra se inclinan cada vez más por los productos ofertados en las tiendas electrónicas.

Se debe tener bien presente que siguen y seguramente seguirán por mucho tiempo vigentes tres puntos coyunturales de comprar en Internet, o lo que es lo mismo, el comercio electrónico, estos son la seguridad con

los controles de calidad y protección, la entrega o reparto de lo que se compra y tiene que enviarse al cliente, así como el contenido en cuanto a la calidad y valor agregado del producto y marca.

Se deben seguir fortaleciendo las ventajas que presentan las empresas al poner en disponibilidad sus productos a través de Internet y, principalmente, atención en los cuidados en la seguridad con los datos y en el proceso de pago para seguir generando la satisfacción de los clientes y el posible regreso o reincidencia de la compra, es importante considerar que al definir a un cliente este puede tener diferentes figuras, como, por ejemplo, personas u organización que adquiere productos o servicios.

También se logró identificar que garantizar la calidad de los productos conduce a que siempre exista la conformidad de lo que los clientes reciben. La ventaja que hace fuerte al comercio tradicional es la posibilidad de poder ver, probar y tocar los productos y servicios, lo cual lleva a que el consumidor sienta más seguridad y confianza en lo que está comprando, siendo esto lo que en gran medida buscan los compradores cuando compran en Internet.

Lozano (2015) señala que, por la variedad de operaciones y lo cuantioso que se llega a alcanzar incluso en algunas transacciones, resulta ser un imán para los delincuentes, dando pie a que surjan un sinnúmero de actividades delictivas, como es el caso en el desarrollo de sistemas que permiten interferir en los procesos de compra, robando los datos bancarios para poder replicar o usurpar identidades financieras, etcétera.

Bibliografía

- AIMX (marzo de 2021). *Estudios AIMEX*. Obtenido de <https://irp.cdn-web-site.com/81280eda/files/uploaded/Estudio%20de%20Comercio%20Electro%CC%81nico%20en%20Me%CC%81xico%202020.pdf>
- Ajzen, I. y. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs.
- Alert IVilaginés (1997). *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*.
- Alonso Sariego, M. (2021). *Comercio electrónico y distribución sostenible en supermercados*. Gijón. Obtenido de https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/61474/TFG_MiriamAlonsoSariego.pdf?sequence=4
- AMVO (2021). *Estudio de venta online*. México: Asociación Mexicana de Venta Online. Obtenido de [---

102](https://www.amvo.org.mx/wp-content/download.php?f=UnBw-OXZGQ3crODNzL2RhYkI4S1ZWbDN0dkRHQ28yVWFuQ0NpUXJqRU9GYndhTC8xVUIZck5YVzdjcW1DTXZ3dFJoS04yUWhORDJHSUh-</p></div><div data-bbox=)

- BUWdBZFBQ3eldtdE9mU1dwMUVqVTc3SURLMnV1SjIvd2pBZHJwS-VpqRXAxdFJxZ1lsUjBmNjY2SVRuVHh6ejd2UIVDbm56T213PT0=
- Auzen, I. &. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice Hall.
- Berne, C. M. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente.
- Berné, C., Mígica, J. & Yague, M. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, (307), 28-33.
- Davis, F. y. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- González, I. (2017). Dopamina y neuromarketing: anticipar la recompensa nos hace comprar. Neu-romarketing. *La Información del sector para Latinoamérica*. Obtenido de de <https://neuromarketing.la/2017/03/dopamina-neuromarketing-anticipar-recompensa-nos-comprar/>
- Griffiths, G. y. (2008). Balancing Clicks and Bricks – Strategies for Multichannel Retailers. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), 69-75.
- Gutierrez, S. (2006). La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial: una perspectiva multinivel. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (15), 201-224.
- Hartmann, P. A. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2(2).
- IndexMundi* (22 de junio de 2022). Obtenido de Usuarios de Internet en el mundo: <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/IT.NET.USER.ZS/compare#country=1w>
- IndexMundi* (3 de agosto de 2022). Obtenido de Ranking de países con mayor número de usuarios de internet: <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=100&v=21&l=en>
- INEGI (2022). *Comunicado de prensa 352/21*. México. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ENDU-TIH_2020.pdf
- Íñiguez, C. (2017). Marketing sensorial: la importancia de los sentidos en la vinotecas. *Universidad de la Rioja*. Obtenido de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE002524.pdf
- Kotler, P. & Cámara, G. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., Camara, D., Grande, I. & Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Lozano, S. (2015). Comercio electrónico: Importancia de la seguridad en las transacciones electrónicas, amenazas y soluciones a implementar. *Revista Empresarial*, 9(35), 8-14.
- Mathwick, C. y. (2001). Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalogue and Internet Shopping Environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)

- Ortega, E. & Recio, M. (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones. *Investigación y Marketing AEDEMO*, (57), 33-40.
- Rocio, O. y. (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones. *Investigación y Marketing AEDEMO*, (57), 33-40.
- Rodríguez, M. D. (2019). Adicción y uso del teléfono celular. *Ajayu*, 17(2), 211-235.
- Salas, H.J. (2018). Neuromarketing: Exploring the consumer's mind. *Revista Científica de la UCSA*, 36-44. doi:[https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005\(02\)036-044](https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005(02)036-044)
- Schmitt (2011). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 53-67. doi:<https://doi.org/10.1362/026725799784870496>

Capítulo 6

La mejora continua en los procesos organizacionales que inciden en la permanencia en las instituciones de educación superior

Lorena Vélez García
Claudia Viviana Álvarez Vega
Mayda González Espinoza

Resumen

El presente capítulo aborda lo relativo a la mejora continua de las organizaciones, el enfoque hacia las instituciones de educación superior en México; en un primer momento, se presenta el contexto de la globalización como marco y la importancia de la educación en general, en especial la formación profesional a nivel superior. Por otra parte, se presentan generalidades de los compromisos que nuestro Estado-nación ha adquirido al firmar tratados y acuerdos internacionales; atendiendo en este escrito lo relativo al Tratado de México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), 2020, antes Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), destacando los compromisos adquiridos y los requerimientos en cuanto a formación profesional en diversas disciplinas, utilizando enfoques de escenarios y de prospectiva para atención del contexto que representa para México en lo relativo a educación. Asimismo, se enfocan los comentarios al rol trascendente de la formación de docentes universitarios y la trascendencia en la forma-

ción del capital humano que apoyará con su talento a las instituciones de gobierno, empresas privadas y organismos no gubernamentales diversos. Así, se presentan las perspectivas en cuanto a formación docente desde Latinoamérica y en México; aportando algunas ideas relativas a los aspectos requeridos en la formación docente.

Palabras clave: Mejora continua, formación docente, contexto internacional, pertinencia en formación.

Introducción

Las organizaciones e instituciones públicas o privadas se encuentran inmersas en diferentes escenarios económicos, políticos, tecnológicos y sociológicos, los cuales les influyen en su desarrollo, productividad y competitividad. Los contextos se influyen y consideran la pertinencia de ajuste en su filosofía, misión y visión; desde luego, en sus formas de trabajo para permanecer o ingresar a un entorno competitivo y de resultados. En el sector educativo es menester observar y analizar la vorágine de cambios y efectos de un mundo globalizado, en el cual es requerido que la investigación de hechos y sucesos sea la piedra angular para la toma de decisiones y la búsqueda de mejores prácticas administrativas que faciliten la inmersión a una nueva sociedad del conocimiento.

Todos los niveles de educación, desde los primeros años hasta la formación especializada en las diferentes disciplinas profesionales, requieren observar y analizar diferentes estudios científicos y de la vida diaria que apoyen las mejores prácticas pedagógicas y de ejercicio de la disciplina en forma actualizada. Las universidades están inmersas en estos procesos de evolución y cambio, implicando su permanente actualización y en ocasiones transformación de sus modelos, sistemas, programas y acciones en general. Así, siendo las instituciones de educación superior un ambiente de transferencia del conocimiento y con un amplio reto de preservar y seguir construyendo un ambiente de aprendizaje creativo y estratégico para la producción en las diferentes disciplinas del conocimiento, además de apoyar en la sociedad al fomento de la cultura; todo lo anterior con fines de alcanzar la mejoría o permanencia del desarrollo con sostenibilidad de la economía y sociedad.

Generalidades

En la última época se han presentado diversos hechos históricos, tales como la caída del Muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989, situación que provocó diversos cambios en las diferentes formas de observar la naturaleza de la sociedad y sus consecuentes implicaciones económicas, culturales y políticas en las naciones; por otra parte, en el caso de México, el ingreso al denominado Tratado de Libre Comercio (TLCAN), el cual entra en vigor el 1.º de enero de 1994; actualmente ha cambiado de nombre por Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, (T-MEC); es el nuevo acuerdo comercial sustituye al TLCAN, entrando en vigor el 1.º de julio de 2020.

Anotando algunos datos breves relativos al T-MEC, se expone que estas negociaciones permitieron retener los elementos clave de esta relación comercial, así como incorporar disposiciones nuevas y actualizadas destinadas a resolver los denominados desafíos comerciales del siglo XXI y promover puntos de venta por las personas que viven en América del Norte. Así, algunos aspectos importantes de este Tratado renovado son: promover el crecimiento del comercio digital y fortalecer la protección de datos de los consumidores; mayor acceso a servicios financieros y más oportunidades para las instituciones financieras mexicanas en los mercados de la región; adaptar el acuerdo a la evolución del sector de telecomunicaciones, optimizando las condiciones de infraestructura y de libre mercado necesarias para incentivar su desarrollo futuro; incorporar mecanismos de diálogo y colaboración para promover la participación de las pymes en el comercio regional; fortalecer y ampliar la protección de los derechos de los trabajadores; establecer obligaciones claras para cooperar en el combate a la corrupción; incorporar disposiciones que regulan la actividad de las Empresas Propiedad del Estado, para prevenir distorsiones en los flujos de comercio e inversión entre nuestros países.

Por otra parte, se manifestaron algunos beneficios importantes para México en cuanto a la renovación del Tratado, en sus diversos capítulos: (http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/USMCA_ToC_PDF_s.asp)

- *Administración aduanera y facilitación comercial*: Reducir los costos derivados de operaciones aduaneras, a fin de facilitar los intercambios comerciales, a través de una rápida circulación de mercancías en las fronteras y facilitando el control de la cadena logística. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/07ESPAdministracionAduaneraFacilitaciondelComercio.pdf>)

- *Agricultura*: Modernizar las disciplinas en materia de comercio agrícola, eliminando disposiciones que fueron superadas en el transcurso de la vigencia del actual Tratado, e incorporando nuevas disciplinas que forman parte de Tratados de Libre Comercio firmados recientemente por México y de los trabajos que se realizan en el marco de foros internacionales. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/03ESPAGricultura.pdf>)
- *Transparencia farmacéuticos y dispositivos médicos*: Establecer reglas claras para transparentar la inclusión de productos farmacéuticos y dispositivos médicos, en los programas de cuidados de salud que operan bajo esquemas de reembolso y proteger los programas de salud aplicados por el Gobierno Federal. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/12ESPAnexosSectoriales.pdf> Anexo 12-F)
- *Anticorrupción*: Reforzar el compromiso de combate a la corrupción; contribuir a fortalecer y consolidar el Sistema Nacional Anticorrupción. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/27ESPAnticorrupcion.pdf>)
- *Aspectos legales e institucionales*: Mantener la estructura legal del TLCAN de 1994; mejorar la comunicación entre las autoridades de las partes del TLCAN, actualizar disposiciones del TLCAN de 1994; incluir un mecanismo de revisión del Tratado, a fin de evitar una circunstancia como la actual en la que el Tratado fue perdiendo su capacidad de responder y adaptarse a las nuevas circunstancias económicas. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/30ESPDisposicionesAdministrativasInstitucionales.pdf>) (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/34ESPDisposicionesFinales.pdf>)
- *Buenas prácticas regulatorias*: Contar con un capítulo ambicioso que regule los procesos regulatorios con el objetivo de fomentar la transparencia y la rendición de cuentas al momento de elaborar e implementar regulaciones; apoyar el desarrollo de enfoques regulatorios compatibles entre las Partes y reducir o eliminar requisitos regulatorios onerosos, duplicativos o divergentes. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/28ESP BuenasPracticasRegulatorias.pdf>)
- *Comercio digital*: Fortalecer e impulsar el desarrollo del comercio digital mediante un esquema legal que fomente las operaciones electrónicas y, al mismo tiempo, brinde seguridad para los usuarios de los medios electrónicos; promover un entorno digital que favorezca operaciones por medios electrónicos seguros; generar e impulsar

la innovación de contenidos, productos y servicios digitales de alta calidad, lo cual permitirá transformar la forma en cómo interactúan las personas y empresas. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/19ESPComercioDigital.pdf>)

- *Comercio transfronterizo de servicios*: Lograr un acuerdo con un alto grado de ambición, que permita incrementar el comercio de servicios entre las Partes y, en particular, favorecer el acceso de los prestadores de servicios mexicanos al mercado de Estados Unidos, libres de cumplir requisitos que los discriminen o los pongan en desventaja frente a sus competidores; reafirmar los principios aplicables al comercio de servicios e incorporar disciplinas que respondan al entorno que se presenta en este sector en la región de América del Norte; generar un marco jurídico adecuado, que favorezca una mayor competitividad de los prestadores de servicios mexicanos y su inserción en las cadenas globales de valor. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/15ESPComercioTransfronterizodeServicios.pdf>)
- *Competencia*: Reflejar la reforma en materia de competencia económica, así como las mejores prácticas internacionales, en la materia; fortalecer la cooperación y coordinación de las autoridades responsables de la política de competencia de las Partes. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/21ESPPoliticadeCompetencia.pdf>)
- *Competitividad*: Este capítulo fue propuesto por México, con base en la idea de que el crecimiento y desarrollo de México están estrechamente relacionados a la competitividad de los socios de América del Norte y, por ello, es indispensable fomentar la competitividad de la región en su conjunto; el capítulo establece un mecanismo para el intercambio de información y llevar a cabo acciones en favor de la competitividad de América del Norte. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/26ESPCompetitividad.pdf>)
- *Compras públicas*: Mantener el acceso a los mercados de compras públicas de las Partes para la proveeduría mexicana; mantener reservas en el mercado de compras públicas de México para seguir impulsando el desarrollo de proveeduría nacional. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/13ESPCContratacionPublica.pdf>)
- *Empresas propiedad del Estado*: Fomentar la competencia y transparencia entre las EPE y las empresas privadas en el comercio y las inversiones internacionales; que las EPE de las Partes actúen bajo condiciones de competencia, eliminando subsidios y apoyos que puedan causar dis-

torsiones en el comercio regional; brindar certidumbre jurídica a las empresas privadas mexicanas para que las EPE actúen bajo las mismas condiciones de mercado, protegiendo los sectores de interés público, como son el energético y la Banca de Desarrollo. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/22ESPEmpresasPropiedaddelEstadooyMonopoliosDesignados.pdf>)

- *Energía*: Lograr el reconocimiento pleno de la soberanía de México y de su capacidad para reformar el marco jurídico doméstico, incluida la Constitución; reafirmar la propiedad directa, inalienable e imprescriptible de México sobre el petróleo y los demás hidrocarburos disponibles en su territorio; establecer mecanismos a través de los cuales se pueda brindar certidumbre jurídica a los prestadores de servicios, exportadores, importadores e inversionistas que actualmente participan en el sector energético. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/08ESPREconocimientodelapropiedaddirectainalienableeimprescriptible.pdf>)
- *Entrada temporal de personas de negocios*: Aumentar las facilidades para el acceso de los mexicanos con interés en realizar negocios en el territorio de EE.UU., incluyendo la transparencia sobre las condiciones de acceso de estas personas en América del Norte. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/16ESPEntradaTemporal.pdf>)
- *Inversión*: Actualizar el marco institucional de protección a la inversión, así como su mecanismo de solución de diferencias. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/14ESPInversion.pdf>)
- *Laboral*: Promover la aplicación de los derechos laborales fundamentales en la legislación laboral; garantizar la protección a los trabajadores migrantes; impulsar una agenda de cooperación que permita la aplicación de los derechos laborales fundamentales, y fomentar el diálogo para atender diferencias relativas a la aplicación de los compromisos del Capítulo. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/23Laboral.pdf>)
- *Medidas sanitarias y fitosanitarias*: Mantener el derecho de las autoridades sanitarias de México para fijar un nivel adecuado de protección sanitaria y fitosanitaria, al tiempo que se facilita el acceso de productos agropecuarios mexicanos al territorio de Estados Unidos y Canadá, a través de mecanismos y procedimientos específicos sobre análisis de riesgo, regionalización, equivalencia, auditorías, revisiones a la impor-

tación y certificaciones. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/09ESPMedidasSanitariasFitosanitarias.pdf>)

- *Medio ambiente:* Promover temas de interés de México en materia ambiental, tales como el uso sostenible de la diversidad biológica, el combate al tráfico de especies de flora y fauna silvestres, y la calidad del aire; así como asegurar la continuidad del esquema institucional, del mecanismo de participación pública y la cooperación regional que las autoridades de América del Norte han desarrollado en el marco de la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/24ESPMedioAmbiente.pdf>)
- *Obstáculos técnicos al comercio:* Promover la transparencia, las buenas prácticas y la cooperación regulatoria en relación con los procesos de elaboración, adopción y aplicación de las normas y reglamentos técnicos, así como de sus procedimientos de evaluación de la conformidad de las Partes; garantizar el cumplimiento de las Partes a los compromisos asumidos en el marco del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC). (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/11ESPObstaculosTecnicosalComercio.pdf>)
- *Política macroeconómica:* Fortalecer los compromisos internacionales adquiridos por México en materia de manipulación cambiaria, sin poner en riesgo la realización de las actividades de regulación o supervisión llevadas a cabo por las autoridades fiscales o monetarias de las Partes; asegurar que el Capítulo no se aplica con respecto a las actividades de regulación o supervisión o la política monetaria y relativa al crédito y la conducta relacionada a la autoridad cambiaria fiscal o monetaria mexicana. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/33ESPAsuntosdePoliticaMacroeconomicaydeTipodeCambio.pdf>)
- *Procedimientos de origen:* Modernizar los esquemas de certificación y verificación de origen, de acuerdo a las necesidades del siglo XXI y promover su aplicación efectiva en el nuevo acuerdo. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/05ESPProcedimientosdeorigen.pdf>)
- *Propiedad intelectual:* Fomentar un sistema de propiedad intelectual eficaz y equitativo que contribuya al desarrollo económico, así como al bienestar social y cultural de las sociedades, logrando un equilibrio entre los intereses del innovador y el interés público; fomentar prác-

ticas comerciales leales que contribuyan al desarrollo económico y social. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/20ESPDerechosdePropiedadIntelectual.pdf>)

- *Publicación y administración*: Consolidar un marco institucional que promueve que las leyes, reglamentos, procedimientos y resoluciones administrativas de aplicación general entre las Partes se publiquen, a fin de que los distintos operadores económicos y público en general los conozcan. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/29ESPPublicacionyAdministracion.pdf>)
- *PYMES*: Promover más oportunidades para que las pymes y emprendedores mexicanos incrementen sus exportaciones, así como su participación en las cadenas de valor globales y de América del Norte. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/25ESPPequenaSyMedianasEmpresas.pdf>)
- *Reglas de origen*: Desde la entrada en vigor del TLCAN en 1994, México y EE.UU. hemos suscrito diversos acuerdos comerciales, en donde hemos introducido nuevos conceptos para la calificación de origen; por lo tanto, el objetivo de México para este capítulo fue actualizar las disposiciones de origen contenidas en el TLCAN para hacerlas compatibles con disciplinas más modernas, que México ya ha negociado en otros Acuerdos más recientes. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/04ESPReglasdeOrigen.pdf>)
- *Remedios comerciales*: Establecer nuevas disposiciones compatibles con la OMC en materia de remedios comerciales y mantener el mecanismo de solución de controversias en materia de cuotas antidumping y compensatorias. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/10ESPRemediosComerciales.pdf>)
- *Servicios financieros*: Incorporar disciplinas y nuevas disposiciones acordes a las necesidades de este sector y para aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/17ESPServiciosFinancieros.pdf>)
- *Solución de controversias Estado-Estado*: Preservar el mecanismo de solución de controversias Estado-Estado, que da congruencia al acuerdo, ya que permite a las Partes dirimir las controversias que puedan surgir en torno a la interpretación, aplicación y alcance del Tratado. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/31ESPSoluciondeControversias.pdf>)

- *Telecomunicaciones*: Fortalecer el mercado mexicano de telecomunicaciones, propiciando que los operadores ofrezcan productos y servicios de mayor calidad en beneficio de la población; adaptar el acuerdo a la evolución del sector de telecomunicaciones, optimizando las condiciones de infraestructura y de libre mercado necesarias para incentivar su desarrollo futuro. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/18ESPTelecomunicaciones.pdf>)
- *Textiles y prendas de vestir*: Definir disposiciones en materia de reglas de origen y verificación claros, efectivos, y enfocados a asegurar la correcta aplicación de las preferencias arancelarias para contribuir al desarrollo de la cadena textil-vestido en México. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/06ESPMercanciasTextilesyPrendaSdeVestir.pdf>)
- *Trato nacional y acceso a mercados*: Actualizar e incluir nuevas disposiciones comerciales que aseguren una mayor transparencia y certeza en la aplicación de medidas no arancelarias que eviten restricciones al comercio. (<http://www.sice.oas.org/Trade/USMCA/Spanish/02ESPTratoNacional.pdf>)

En este marco de requerimientos enunciados en T-MEC, y no obstante que ninguno de sus capítulos trata en especial el tema de la educación, es evidente la implicación a visualizar nuevos y renovados paradigmas en el tema; así, dada la cercanía geográfica entre países; México, al convivir con dos economías de primer mundo, presenta retos en materia de desarrollo y crecimiento, considerando el significado e importancia en las relaciones de todo tipo con Estados Unidos de Norteamérica y con Canadá, y los consecuentes compromisos de armonía, solidaridad y política de buenos vecinos.

Por otra parte, en la actualidad México, según la Secretaría de Economía dependiente del Gobierno Federal, cuenta con una red de doce Tratados de Libre Comercio con 46 países (TLC), incluido el T-MEC, ya citado; además, participa en 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) con 33 países y nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Orga-

nización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI (Carmona-García *et al.*, 2019).

Así, en este contexto internacional, México está inmerso en compromisos surgidos de sus relaciones internacionales; esto implica a diferentes procesos de mejora e innovación para estar en posibilidades de dar respuesta a la productividad y competitividad requerida por el país.

Asimismo, la preparación del recurso humano, que habrá de participar en este contexto, tanto del sector público como privado; de tal forma que el crecimiento y desarrollo del capital humano participe de los beneficios de un país fuerte y consolidado en todos sus ámbitos, y su inclusión sea para influir en la mejora continua utilizando la planeación con prospectiva, la auditoría de procesos, utilizando gestión por resultados y considerando la importancia de generar nuevos conocimientos mediante la aplicación de metodología científica y dirigida a la innovación y creación de nuevas tecnologías que observen con prioridad el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad tanto de instituciones públicas como de empresas privadas y de organismos no gubernamentales.

Sin embargo, según se anota en párrafos anteriores, T-MEC, firmado en julio del año 2020, es la última de las renovaciones de tratados internacionales firmados por México, cuyos apartados establecen un compromiso importante en conjunto para los futuros profesionistas y especialistas de las diferentes áreas del conocimiento, esto ante la idea de participar en forma activa en la mejora o la innovación de procesos, aplicando nueva tecnología o buenas prácticas localizadas, en su caso destacando la importancia de atender compromisos por todos los ámbitos del conocimiento en instituciones gubernamentales y del sector empresarial en México. En este apartado, existen diversos actores involucrados, sin embargo, el estudio destaca la importancia de la gestión en las instituciones de educación superior, en lo correspondiente a la formación y actualización de los docentes universitarios.

Gestión de estrategias para la formación, capacitación y actualización de los conocimientos en el docente

Por lo anterior, y ante un contexto que demanda tanto revisiones como actualizaciones; como consecuencia, mejoras de procesos y mecanismos

que aporten permanencia de las buenas prácticas y auditoría de todos los procesos y seguimiento en la toma de decisiones en base a los resultados conocidos; en forma periódica y estratégica en el ambiente de la educación; en especial del nivel profesional, tanto en lo referente a estudios de licenciatura como de posgrado. De tal forma, que un aspecto importante a observarse es el relativo a los mecanismos de gestión universitaria y su relación con la sociedad a la cual enfoca sus estudios, en sus diferentes vertientes, debiendo orientar sus esfuerzos a impactar con sus propuestas y acciones derivadas de diferentes productos, entre ellos la investigación; generando, introduciendo, difundiendo y utilizando los resultados obtenidos de estudios científicos y tecnológicos con impacto a la comunidad en general. De esta forma, atendiendo la pertinencia e impacto con calidad.

Así, el proceso de mejora continua, con orientación a la excelencia de instituciones de educación superior debe contemplar lo relativo a las capacidades del personal, tanto docente, como de administración, lo concerniente a instalaciones y equipos eficientes, la vinculación con otras instituciones en el sector; sean de otros niveles educativos o de índole pública o privada; asimismo, con otros miembros de la organización; destacando sus relaciones con la sociedad. La calidad en instituciones de educación superior, entonces, deberá observarse desde la gestión de los diferentes procesos universitarios; con fines de orientar esfuerzos hacia la misión establecida en un entorno actual, y en seguimiento por ende de una visión con prospectiva de la institución, considerando, en específico, el proceso académico referido. En cuanto a la formación de estudiantes, es menester observar sus expectativas y los requerimientos del entorno laboral, por lo que la mejora continua sugiere el estudio, análisis y revisión de buenas prácticas y análisis de resultados y sus procesos para el logro del éxito.

Considerando los párrafos anteriores, el presente documento analiza la importancia de la profesionalización de los docentes para su práctica (Linares, García y Martínez, 2021). La profesionalización docente: nuevos retos para los docentes de educación superior en la UPIBI del IPN, considera que este es un tema medular para el desarrollo de la excelencia en el ámbito educativo y en especial para el caso, en el ambiente de las instituciones de educación superior.

La exigencia cada vez mayor de una profesionalización del docente; son las nuevas condiciones a las que deberán responder los planes y programas de actualización y capacitación. A partir de lo anterior, es necesario desarrollar en el capital humano-docente, su perfil, para mejorar sus prác-

ticas teórico- metodológicas con la finalidad de incidir de manera efectiva y eficiente en su desarrollo profesional, lo cual repercutirá en beneficio de la calidad educativa que ofrece la institución. La formación docente implica un desarrollo profesional, personal e institucional de los sujetos e instituciones educativas y sociales. Así, los docentes, como agentes de transmisión de conocimientos y recreación de la cultura, requieren abordar los problemas contemporáneos, vincularse con los debates de la comunidad en general, asimismo, identificar la cultura de la época.

Por otra parte, destaca en importancia la formación pedagógica en el ámbito de nuevos formatos y técnicas, así como la formación disciplinaria actualizada y el conocimiento general multidisciplinario; esto, considerando la realidad de México y de otras naciones, atendiendo el efecto de conectividad que implica conocimientos nuevos o comparativos que favorecen las decisiones de mejora continua, en su caso, en organizaciones e instituciones mexicanas.

La formación docente en América Latina

El análisis relacionado con la formación docente en América Latina se presenta en el marco de políticas educativas neoliberales, aplicadas en los sistemas educativos del continente, según López y Flores (2006), que han influido en forma relevante en el contexto actual en la materia. En lo correspondiente a la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago), presenta a la formación docente como una estrategia prioritaria para elevar la calidad de la educación y como un eje esencial para mejora del sistema educativo en general. Según el diagnóstico realizado por UNESCO, respecto a la formación docente en la región, se considera que las políticas educativas, en el marco de un modelo económico neoliberal, regulan las siguientes dimensiones: cultura de las instituciones de formación docente, trabajo docente, y desarrollo curricular; destacando algunos de los aspectos críticos acerca de la formación docente, identificando estos, como puntos críticos:

- a. Una administración escolar que presenta la característica de no permitir la creación del colectivo docente, ya que se impulsa el trabajo aislado, fragmentario y en soledad, impidiendo todo proceso de reflexión que permita construir propuestas alternativas conjuntas, con relación a la propia práctica.

- b. Falta de integración entre la formación docente inicial y los procesos de capacitación, perfeccionamiento y actualización que se desarrollan a partir de esta.
- c. Sistemas de gestión en las instituciones que se fundamentan en prácticas autoritarias, donde la toma de decisiones se realiza de modo vertical, y son casi inexistentes las instancias reales de participación, tanto de los educadores como de los estudiantes.
- d. Políticas educativas establecidas desde una perspectiva de la economía, utilizando la lógica insumo-producto para analizar las condiciones del puesto de trabajo docente y resolver los conflictos que se suscitan en esta dimensión.
- e. Políticas educativas que promueven la fragmentación entre las propias instituciones de formación docente, evitando la construcción una identidad del conjunto y como organización colectiva, donde se pueda desarrollar una horizontalidad para la discusión y la elaboración de alternativas de transformación.
- f. Organización curricular caracterizada por una estructura relativamente invariante, donde las disciplinas siguen siendo el eje del currículo. Tampoco se considera la relación de las instituciones de formación con la realidad sociocultural circundante. Se otorga un papel secundario a la investigación, considerando solo como una asignatura o área, antes que como una metodología permanente y transversal en el desarrollo curricular.
- g. Contradicciones entre los discursos innovadores y progresistas acerca de los modos de enseñanza y la realidad de los programas e instituciones de formación docente que siguen empleando métodos verbalistas y expositivos. Donde, además, se produce una ruptura entre la teoría planteada en las instituciones de formación docente y la realidad educativa propia del sistema escolar.

Así, en este ambiente del desarrollo de la docencia, existe poco conocimiento de las capacidades de los docentes para proponer reformas de la realidad circundante y, por otro lado, se producen serias brechas entre los docentes ideales que se plantean en las reformas y el docente en su realidad, con sus particularidades y diferencias, que en forma cotidiana produce el fenómeno educativo. De tal forma, es importante identificar como prioridad que la educación es un proceso sociohistórico concreto, con dinámicas propias que merecen ser consideradas. Es importante iden-

tificar que los ministerios de Educación son los empleadores públicos más importantes que tienen los países de América Latina y el Caribe, lo que explica el peso de las decisiones que se toman en el ámbito de la profesión docente (UNESCO, 2012).

La formación docente en México

La formación docente en México evolucionó a lo largo de los años, para que los docentes puedan adquirir los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que los lleven a hacer frente a las necesidades educativas que requieren ser atendidas en favor de las nuevas generaciones. Este término tiene múltiples definiciones, implica una acción profunda ejercida sobre el sujeto, tendiente a la transformación de todo su ser, que apunta simultáneamente sobre el saber-hacer, el saber-obrar y el saber pensar, ocupando una posición intermedia entre educación e instrucción. Conciérne a la relación del saber con la práctica y toma en cuenta la transformación de las representaciones e identificaciones en el sujeto que se forma en los planos cognoscitivos, afectivos y sociales orientando el proceso mediante una lógica de estructuración, no de acumulación. Marcelo García (2009) menciona los cambios a que se enfrentan los docentes y que hoy en día el valor de las sociedades actuales está directamente relacionado con el nivel de formación de sus ciudadanos, y de la capacidad de innovación y emprendimiento que estos posean. Pero los conocimientos, en nuestros días, tienen fecha de caducidad, y ello nos invita a establecer garantías formales e informales para que los ciudadanos y profesionales actualicen en forma constante su competencia. Entonces, se tiene de frente a una sociedad que exige de los profesionales una permanente actividad de formación y aprendizaje.

Además, para Achilli (1986), la formación docente puede comprenderse como un proceso en el que se articulan prácticas de enseñanza y de aprendizaje orientadas a la configuración de sujetos docentes/enseñantes. La práctica docente se concibe en un doble sentido: como práctica de enseñanza, propia de cualquier proceso formativo, y como apropiación del oficio de docente, cómo iniciarse, perfeccionarse y/o actualizarse en la práctica de enseñar. Citando a la UNESCO, se señala que “La calidad de los docentes y su capacitación profesional permanente siguen siendo fundamentales para lograr la educación de calidad”. Sin embargo, en la actuali-

dad del número de maestros calificados, la práctica docente y la formación de profesores afrontan situaciones inusuales en otras épocas, siendo uno de los casos lo referido a la influencia mediante los medios de comunicación y en la práctica común de los individuos en sociedad y en centros escolares de personas que asocian su proceder con comportamientos tanto de su país como de otras naciones.

Así, se reconoce lo trascendente de la educación a lo largo de la vida; esta en nuestro país se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser. Donde aprender a conocer; combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone, además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida; por su lado, aprender a hacer: a fin de adquirir no solo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia: aprender a vivir juntos; desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia —realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos—, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz; aprender a ser: para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar.

De tal forma, es importante que los sistemas educativos formales conciban a la educación como un todo; orientando, en ese sentido, tanto las reformas educativas en la elaboración de los programas, como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas. Así, ante los nuevos retos para alcanzar una educación de calidad, es determinante dar un giro radical y visualizar lo que demanda la sociedad, las necesidades detectadas en los agentes educativos, las nuevas formas de enseñar, los avances tecnológicos y su utilidad, para esta orientación, se requiere una acción conjunta de todos los entes involucrados.

La educación es la base de un país desarrollado, por lo que las instituciones de gobierno deberán seguir promoviendo un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico con fines de lograr a través del docente la calidad educativa, por lo que el perfil docente es determinante para la atención de las necesidades de formación de los educandos, contribuyendo con ello a la mejora continua en la práctica docente. Por tal motivo, lo enunciado en el párrafo anterior pretende lograrse por medio de varios ejes y uno de ellos es contar con una planta docente que posea un perfil profesional y humanista, con enfoque de enseñanza centrado en el alumno y que privilegie el trabajo colegiado; algunas líneas de acción estratégica que guían a la actividad académica son: la creación de espacios de actualización permanente para estimular la competitividad profesional de los docentes, el diseño de cursos y/o talleres dirigidos a los docentes con el enfoque de educación centrada en el aprendizaje del alumno, impulsar el trabajo colegiado, el diseño de prácticas de clase para las materias de componente de formación básica, con un enfoque centrado en el aprendizaje del alumno.

Así, por otra parte, es importante atender aspectos del área didáctico-pedagógica, disciplinar, tecno-pedagógica y de desarrollo personal-académica, mediante formatos diversos como: curso-taller, seminario de actualización, conferencia, taller de actualización, cursos internos disciplinarios, curso general. Así, el plan de formación docente tiene como propósito general proporcionar formación, capacitación y actualización integral a los docentes. Según el Modelo de Formación Integral de la Universidad de Autofagasta, en Chile, en su Programa de Formación Integral 2017 (Villegas, Alderrama, y Suárez, 2019, 8), se considera que, para una realización plena, humana, intelectual, social y profesional de una comunidad estudiantil, en un proceso de formación deben considerarse dimensiones del ser humano tales como: sociopolítica, emocional o afectiva, corporal, estética, y ética y moral; desarrolladas de tal forma que se aporte a una formación de carácter holístico. Por lo que tanto la perspectiva desde la formación docente, como de la orientación de estudios hacia los estudiantes al converger, se orienta a la calidad de procesos formativos; en este caso, en el ámbito de la educación superior.

Conclusiones

El contexto de la educación actual en todos los niveles es muy dinámico, en especial el relacionado con la formación en el ámbito de educación superior presenta retos interesantes para México. De tal forma, que la atención en términos de un ambiente competitivo internacional, en donde los egresados deberán convivir en el ambiente laboral y de toma de decisiones, debe abordarse con una visión de escenarios y prospectiva, atendiendo tanto los compromisos de México y sus regiones internas, como de los mecanismos en esta casa en lo referente a educación profesional y sus formatos de oferta del servicio, considerando la calidad y excelencia. Lo anterior implica revisión y análisis de modelos educativos, procesos requeridos, planes y programas; esto, con la finalidad de que la gestión directiva de instituciones de educación superior esté en posibilidad de ofrecer mejoras e innovaciones al ambiente organizacional, atendiendo aspectos tanto nacionales e internacionales de buenas prácticas. En este documento se inicia presentando la situación nacional de compromisos adquiridos a escala internacional mediante convenios y tratados firmados en el ámbito mundial, lo cual supone apoyar el desarrollo y crecimiento de México; sin embargo, esto solo es posible si se involucra a la educación en todos los niveles y en especial a nivel profesional, siendo importante que se involucren actores de diversas disciplinas y con niveles de especialización en gestión y acción en las instituciones de gobierno y las organizaciones privadas y organismos no gubernamentales. En apartado final se presentan referencias importantes en el entorno de Latinoamérica y México, respecto a los requerimientos específicos a atender por cada espacio, siendo coincidentes en varias de las situaciones, por lo que el análisis fortalecido en estos aspectos puede apoyar el avance de la gestión administrativa y la mejora continua con enfoque a la calidad. Una educación de calidad es la aspiración de todo sistema educativo a escala nacional, porque implica el desarrollo social y cultural de las naciones y, por ende, de los seres humanos.

Referencias bibliográficas

- Achilli, E. (1986). La práctica docente: una interpretación desde los saberes del maestro. *Cuadernos de Formación Docente*, Universidad Nacional de Rosario, Colombia.
- Aronica, L. y Robinson, K. (2019). *Escuelas creativas: La revolución que está transformando la educación*. Grijalbo, España.
- Carmona-García, N., Ramírez-Barajas, A., Almanza-Serrano, M. y Rodríguez-Govea, J. (2019). Avance en la transición del TLCAN al T-MEC. *Revista de Desarrollo Económico* Diciembre, 6(21), 31-38. https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo_Economico/vol6num21/Revista_de_Desarrollo_Econ%3%b3mico_V6_N21_5.pdf
- Marcelo García, C. (Coord.) (2009). *El profesorado principiante: Inserción a la docencia*. 294 pp. Octaedro, Barcelona. ISBN: 978-84-8063-352-9.
- Monarca, H. (Coord.) (2018). *Calidad de la Educación Superior en Iberoamérica*. Ed. Dykinson, Madrid, España. ISBN electrónico: 978-84-9148-910-8.
- Linares, G., García, M. y Martínez A. (2021). La profesionalización docente: nuevos retos para los docentes de educación superior en la UPIBI del IPN. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. DOI: 10.23913/ride.v11i22.857 <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/857/2982#:~:text=La%20profesionalizaci%C3%B3n%20docente%20conlleva%20el,a%20los%20modelos%20educativos%20institucionales>
- López, G. y Flores, Ch. (2006). Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa REDIE*, 8(1).
- Parras Rosa, M. (2021). *Lecturas de política y gestión universitarias*. Editorial Aranzadi, España. ISBN: 978-84-1391-206-6. Tratado México, Estados Unidos y Canadá T-MEC 2020. T-MEC | Gobierno | gob.mx. La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago). <https://es.unesco.org/fieldoffice/santiago>
- Víctor, M. R. (2015). *La gestión directiva de intervención permanente. Una alternativa para la transformación de las prácticas académicas en las instituciones de educación superior*. Red de Académicos de Iberoamérica A.C., Ediciones Amaya S de RL de CV, México. ISBN: 978-607-8408-14-6.
- Villegas, F., Alderrama, C. y Suárez, W. (2019). Modelo de formación integral y sus principios orientadores: caso Universidad de Antofagasta. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(4), 75-88.

Capítulo 7

Capacidades empresariales y tecnologías, factores de permanencia para organizaciones de producción rural

Alma Delia Inda

Gloria Muñoz del Real

Jackeline Hernández Bejarano

Olga Lidia Gutiérrez Gutiérrez

Resumen

Esta investigación pretende detectar qué capacidades empresariales del sector porcícola del estado de Baja California, México, detonan la implementación de tecnologías en las unidades de producción porcícola, con el propósito de desarrollar ventaja competitiva en esta actividad. El análisis parte de un estudio de línea base que generó resultados suficientes para la creación de los índices de capacidades empresariales y de tecnificación, ambos obtenidos de los indicadores del modelo sistémico de la competitividad a nivel micro de Esser *et al.* (1995); como resultados significativos se obtuvo que el 46 % de la muestra no consideran a esta actividad como una fuente principal de ingresos y que a pesar de existir antecedentes generacionales en la producción porcina, no se percibe como necesario el aumentar la capacidad empresarial por parte de los productores, condición que repercute en la mejora continua, cambios productivos y en el valor agregado del producto.

Palabras clave: Empresarialidad, Tecnologías, Competitividad.

Introducción

En Baja California, a pesar de que el consumo de carne de cerdo alcanza 81 mil toneladas de carne, la producción local solo aporta 1.4 %, requiriendo de importaciones y de abasto del interior de la República para cubrir la demanda (SEDAGRO-BC, 2019). Zavala *et al.* (2020) mencionan que para el Programa Estatal de Desarrollo para Baja California (PED-BC, 2014) las causas directas de la baja competitividad de la porcicultura consisten en la poca aplicación de tecnologías de producción, lo que provoca una dificultad en la operatividad de las Unidades de Producción Porcina (UPP). El objetivo de este trabajo consiste en detectar qué acciones empresariales de la producción porcina del estado detonan la aplicación de tecnologías para con ello promover ventaja competitiva en este sector ganadero.

La determinación de las características de empresarialidad aplicables en la producción porcina permitirá el despliegue de una mayor aplicación de tecnificación, lo que permitirá aumentar los grados de rentabilidad en las UPP, otorgando con ello la posibilidad de crecimiento y desarrollo de productos. Las variables que se abordan en relación a la empresarialidad y tecnologías fueron explicadas a través de la elaboración de índices, con el propósito de generar un mejor análisis estadístico de los datos. Los datos evaluados fueron eventos ya realizados que no generaron manipulación alguna, la recolección de la información se realizó en un solo momento y tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación, de tal forma que se genera una fotografía de lo sucedido en esta actividad en una fecha determinada.

Revisión literaria

La construcción de este marco teórico establece una correlación directa entre el desarrollo de capacidades empresariales y la aplicación de tecnologías en las organizaciones rurales, lo que promoverá en el sector ganadero de especies menores una ventaja competitiva que fortalezca su producción y por consecuencia el posicionamiento de la empresa.

Competitividad

El encuadre de la competitividad empresarial puede apreciarse en el modelo sistémico de Esser *et al.* (1995), quienes afirman que

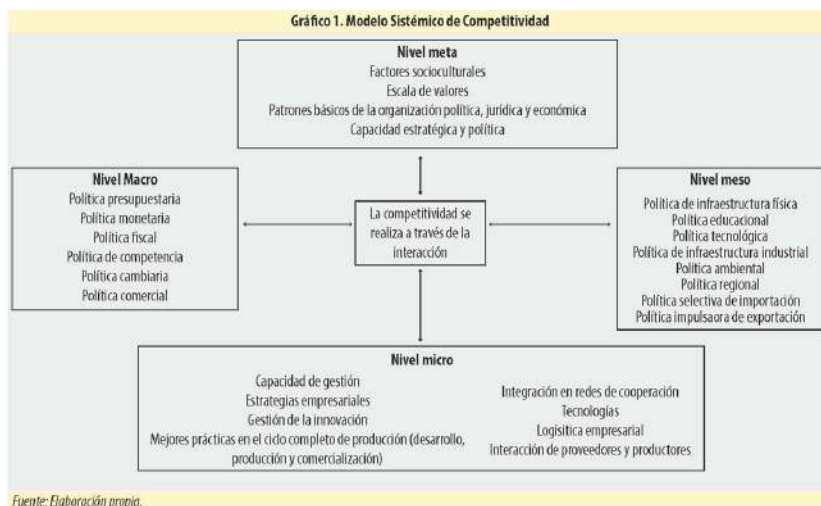
La competitividad es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad. La competitividad de la economía descansa en medidas dirigidas a un objetivo, articuladas en cuatro niveles; macro, meta, micro y meso, basado en un concepto pluridimensional de conducción,

es decir, la competitividad nace de las necesidades económicas de las naciones, de tal manera que la competitividad país/región recae en la capacidad de las empresas en generar un avance en su modo tradicional de producción y aplicación de tecnologías.

Modelos de competitividad

El análisis de una competitividad bajo diversas perspectivas otorga la posibilidad de analizar el modelo sistémico de Esser *et al.* (1996), según refieren García y Ordorica (2010), como un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, el cual centra su atención en un entorno empresarial insuficiente en el ámbito de la eficacia. En este sentido, la competitividad es el resultado de la interacción, tal y como se expresa en el diamante de Porter, donde existen cuatro niveles económicos y sociales en el modelo sistémico; micro, macro, meta y meso. (Ver figura 1.)

Figura 1
Modelo Sistémico



Fuente: Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer (1996).

Este modelo se compone de cuatro niveles; el nivel meso promueve la capacidad de interacción entre los diferentes agentes externos que intervienen en la competitividad (agentes privados, público, empresas, asociaciones, instituciones tecnológicas, sindicatos, entidades públicas, entre otros); el nivel meta busca eficientar a las organizaciones jurídicas, políticas y económicas para la generación de estrategias y la optimización eficiente de los niveles meso, macro y micro bajo una estructura de la sociedad; el nivel macro impulsa la estabilidad operativa, la transparencia y la eficiencia de los mercados, bienes y capitales, así como de políticas presupuestarias, monetarias, fiscales y de comercialización, nivel que encontrará el éxito o estabilidad económica en la voluntad del gobierno para crear reformas.

Este capítulo se concentra en el último nivel del modelo sistémico denominado micro, el cual se enfoca en la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción de las empresas a través de la introducción de cambios organizacionales, productivos, desarrollo de productos, mejoramiento en sus sistemas de comercialización y mercadeo, entre otros, los cuales permiten enfrentar con éxito los embates de la globalización que se presentan en la industria donde se encuentre inserta la empresa, de tal

forma que las organizaciones deberán considerar ampliamente su entorno y el movimiento del mercado a escala global bajo una perspectiva de la ventaja competitiva.

Bajo la visión micro, se entenderá que el desarrollo de la competitividad siempre recaerá en la operatividad de las empresas y su entorno, la eficiencia operativa es fundamental para la sustentabilidad de las organizaciones. González (2012) propone que esta condición no es suficiente para competir en los mercados, hoy más que nunca se requiere que las organizaciones cuenten con las capacidades y recursos que les permitan robustecer su modelo de administración de manera integral, para con ello responder de manera exitosa a las oportunidades que el cambio constante genera en sus mercados.

Empresarialidad

Figueroa, Figueroa y De los Ríos (2010) entienden a la empresarialidad como la capacidad o competencia para generar y crear nuevas iniciativas empresariales, tiene su relevancia en el desarrollo territorial y económico. La empresarialidad es, en otros términos, promoción de emprendimientos, es decir, la creación de nuevos negocios, nuevos mercados, y, en un sentido más amplio, de nuevos valores. En el orden de la acción humana, Kirzner (1998) declara que la iniciativa del colaborador en una organización es considerada parte importante dentro de la función empresarial, determinando que una acción humana es activa, creadora y de sentido humano y que siempre se relaciona en el sentido económico de las empresas.

Empresarialidad en el sector pecuario

Suárez (1972) interpreta al “emprendedor agrícola” como un individuo o grupo que tiene derechos de uso y explotación de tierras u otros elementos asociados para llevar a cabo actividades agropecuarias, forestales o mixtas a su nombre. Por su parte, Wortman (1990) establece que el término de empresarialidad es reciente y de extraño uso en relación con territorios rurales, incluso para emprendimiento rural, no solo es uno de los términos más nuevos dentro de este campo, sino que ha sido mal utilizado.

Dabson (2005) menciona que el Instituto de Investigación de Políticas Rurales (RUPRI) sugiere cuatro componentes para el desarrollo empresarial: apoyar a la cultura comunitaria mediante herramientas y recursos que identifiquen y construyan sobre bienes disponibles en los territorios rurales; que los esfuerzos empresariales sean enfocados en procesos específicos y no mediante programas generales; que exista orientación sistémica que facilite el emprendimiento y que no confunda con trámites y burocracias innecesarias; y que se promueva una conexión entre la formulación de políticas y éxitos comunitarios. Además, se deberá considerar que los actores agropecuarios contemplen el tema de la organización, acceso a servicios de apoyo, búsqueda del aprender-haciendo y, por supuesto, la accesibilidad al crédito.

Ventajas de actividades ganaderas orientadas a la empresarialidad

Reynolds *et al.* (1999) mencionan que en las últimas dos décadas se ha observado un creciente interés por parte de los gobiernos sobre el fenómeno de la empresarialidad, la propuesta concreta que otorga la creación de nuevas empresas genera beneficios importantes a los países en relación al crecimiento económico, aumento en la productividad, rejuvenecimiento del tejido socioproductivo, relanzamiento de espacios regionales, dinamización de procesos innovadores y la generación de nuevos puestos de trabajos, lo que generará ventajas empresariales que promuevan permanencia en los mercados locales y nacionales.

Angulo y Mata (2008) mencionan que existen algunas ventajas dentro del sector pecuario cuando se inserta a la empresarialidad, entre los que se destacan: abatir la pobreza, detección de sistemas de proveeduría adecuada, acceso al financiamiento, así como acceso a programas de apoyo nacionales, regionales y locales, esto con el propósito de fomentar la producción, tecnificación, capacitación, formalización, generación de trabajo local, acceso a la asistencia técnica, aplicación de nuevas tecnologías, encadenamiento productivo, eliminación de intermediarios, mejoramiento en el manejo de los hatos, inocuidad, aplicación de técnicas de transformación, establecimiento de registros para el análisis de costos de producción, aumento de la calidad en los productos, detección de nuevos mercados y mejoramiento en los procesos de comercialización.

La tecnificación como resultado del desarrollo de capacidades empresariales

La existencia de una relación estrecha entre la competitividad y la empresarialidad es una consecuencia lógica que se presenta por medio del desarrollo de capacidades empresariales. Rougoor *et al.* (1998) determinan que la creación de competitividad empresarial parte de la capacitación, es decir, el desarrollo de las capacidades en los integrantes de las empresas les permiten generar mejoras continuas y cambios positivos dentro de la organización, dando valor agregado y asegurando la sostenibilidad.

Fernández y Arranz (1999) refieren a Shumpeter, quien planteó la importancia de la innovación en las empresas, incluso consideró que esta era la esencia misma del empresario; de igual forma, Ansoff, en 1965, analizó el papel de la tecnología como factor de competitividad, aunque no fue hasta la década de los años setenta cuando aparece un conjunto de estudios teóricos y análisis empíricos que sitúan a la innovación tecnológica como factor central en la competitividad de las empresas, a partir de la década de los ochentas se desarrollaron distintos análisis de impacto de la innovación tecnológica sobre la competitividad empresarial.

Método

La H_1 plantea que el desarrollo de capacidades empresariales en los poricultores del estado de Baja California promoverá la aplicación de tecnologías en las unidades de producción, generando con esto una mayor rentabilidad y, por ende, una ventaja competitiva, por ello fue necesaria la identificación conceptual y operacional de las variables, considerando como variable dependiente el índice de empresarialidad y como variable independiente el índice de capacidades empresariales (ver tabla 1).

Tabla 1
Conceptualización de las variables

Variable	Capacidades empresariales	Tecnificación
Definición conceptual:	“El desarrollo de capacidades en los integrantes de las empresas permite generar mejoras continuas y cambios positivos dentro de la organización dando valor agregado y asegurando la sostenibilidad”. Rougoor, <i>et al.</i> (1998)	“la obtención de ventaja competitiva por medio de la aplicación de tecnologías, misma que conduce a disminuir el tiempo y los costos de obtención, tratamiento y transmisión de la información en todas las actividades creadoras de valor”. Bocanegra y Vázquez, <i>et al.</i> (2010)
Definición operacional:	Índice de capacidades empresariales (elaboración propia)	Índice de tecnificación (elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia.

La muestra de análisis considerada en la investigación se conformó del padrón de productores porcícolas registrados en 2012 ante la Secretaría de Agricultura, integrado por 56 productores que contaban con un hato superior a cinco hembras reproductoras. El instrumento aplicado indagó aspectos generales, métodos de comunicación, condiciones psicológicas y sistemas de producción, entre los que se encuentran: manejo, genética, alimentación, reproducción, salud, reemplazo y control de registros en las unidades de producción porcina, estos aspectos se despliegan en preguntas bajo los términos de competitividad sistémica a nivel micro del modelo sistémico presentado por Esser *et al.* (1996) (ver tabla 2).

Tabla 2
Estructura del instrumento de medida

Apartado	Conceptos	Temas
Inf. general	Generales	Nombre, granja, dirección, etc.
Información complementaria del productor	Comunicación	Medios de comunicación
		Servicios comunitarios y liderazgo
		Antecedentes
	Área psicológica	Desarrollo humano (implicación en el trabajo)
		Las áreas más importantes en mi vida
		Composición familiar
	Unidad de producción	Urbanización y posesión de tierra
		Infraestructura
	Manejo del hato	Manejo y genética
		Alimentación
		Manejo de corrales
		Manejo reproductivo
		Salud
Reemplazo		
	Control de registro	
Competitividad	Empresarialidad	Empresarialidad
		Constitución empresarial
	Mercado	Productos y mercado
		Comercialización
	Entorno	Competencia
		Proveedores
	Interno	Recursos humanos
		Contabilidad y finanzas
		Competitividad
	Propuesta de valor	Propuesta de valor
Alianza	Alianza	

Fuente: Elaboración propia.

Para la recolección de datos se realizó la identificación de las granjas a través de un mapeo estatal, iniciando con las granjas más alejadas de la capital del estado (Mexicali), ubicadas en el municipio de San Quintín, seguido de Ensenada, Tijuana y Mexicali, lo que permitió el análisis de los resultados a través del *software* spss.

Los componentes del índice de capacidades empresariales considera conceptos como: empresarialidad, constitución empresarial, producto y mercado, comercialización, competencia, proveedores, recurso humano, contabilidad y finanzas, competitividad y propuesta de valor, las cuales fueron ponderadas para su análisis con un 10 % (véase tabla 3), cada una de las dimensiones fue desarrollada con un conjunto de reactivos (ítems) correspondientes al instrumento aplicado a los productores porcinos que fueron determinados como los más adecuados debido a su análisis de fiabilidad y consistencia realizado previamente.

Tabla 3

Componentes del índice de capacidades empresariales

Dimensión	Ponderación
Empresarialidad	10 %
Constitución empresarial	10 %
Producto y mercado	10 %
Comercialización	10 %
Competencia	10 %
Proveedores	10 %
Recursos humanos	10 %
Contabilidad y finanzas	10 %
Competitividad	10 %
Propuesta de valor	10 %

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del índice de tecnificación se apegó a las características que el Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA) señaló como típicas en las granjas porcícolas de acuerdo a su tamaño a través de los resultados del Censo Agrícola 2009 (INEGI). De acuerdo con la fuente, las granjas porcícolas presentan diferencias en un grupo de indicadores de

acuerdo a su nivel de tecnificación; para efectos de la presente investigación se consideraron en el índice de tecnificación los conceptos de: valor monetario, infraestructura, equipo y manejo del hato, a los que se les asignó un 25 % de ponderación, sumando un 100 % (ver tabla 4).

Tabla 4
Componentes del Índice de Tecnificación

Dimensión	Ponderación
Valor monetario del hato	25 %
Infraestructura disponible	25 %
Equipo disponible	25 %
Manejo	25 %

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las dimensiones fue desarrollada con un grupo de reactivos correspondientes al instrumento aplicado. Dado que los reactivos utilizados poseen características diferentes (variables de distintos tipos; continuas, discretas; numéricas y categóricas) se recodificaron ciertas variables para lograr indexar adecuadamente cada una de las dimensiones.

Resultados

Los resultados descriptivos arrojaron que el 54 % considera a esta actividad ganadera como su fuente principal de ingresos, el resto de los productores obtienen sus ingresos del comercio, empleados de gobierno entre otras actividades, por otra parte, se encontró que el 50 % de los productores cuentan con un rango de edad de 41 a 60 años y tan solo el 5 % son menores de 30 años, de igual manera se destaca que el 52 % cuentan con estudios de primaria y tan solo el 9 % logró concluir una licenciatura, además se encontró que en el 46 % de las granjas los productores tenían antecedentes familiares en la producción de cerdo y un 38 % no contaba con ningún tipo de antecedente en el ramo ganadero. Al momento de investigar las condiciones de urbanización en las granjas, se detectó que el 90 % de las unidades de producción cuentan con electricidad, agua y

drenaje, además se destaca que el 86 % de las granjas son propiedad de los productores y que tan solo el 5 % es rentado.

El índice de capacidades empresariales presenta como resultado que el promedio de capacidades es de 40 puntos (con un máximo obtenible de 100 puntos), lo que pone de manifiesto que las capacidades empresariales de los encuestados son reducidas (ver tabla 5). Los resultados se vieron influenciados negativamente por los subíndices de empresariedad, constitución empresarial, productos, comercialización, competencia, contabilidad y competitividad. Por otro lado, los resultados por arriba de la media fueron proveedores, recursos humanos y propuesta de valor. Lo que significa que estos indicadores deberán ser reforzados por parte de los productores.

Tabla 5

Resultados descriptivos para el Índice de Capacidades Empresariales

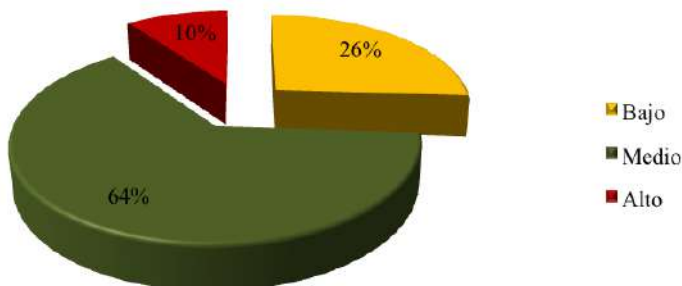
Índice	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Capacidades empresariales	16	72	38.48	13.92
Empresariedad	00	100	30.69	17.08
Constitución empresarial	18	100	33.40	20.38
Productos y mercados	20	100	30.00	24.75
Comercialización	00	100	25.00	23.32
Competencia	00	100	36.35	23.09
Proveedores	17	100	73.17	18.31
Recursos humanos	00	88	49.65	29.67
Contabilidad	00	81	25.83	37.85
Competitividad	00	100	32.19	50.45
Propuesta de valor	00	100	48.08	23.87

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis descriptivo, se genera la agrupación de tres categorías; la primera categoría se consideró un índice de capacidades empresariales igual o inferior a 33 puntos. En la segunda categoría se contempla un índice de capacidades empresariales mayor a 33 puntos y menor o igual a 66 puntos, finalmente en el tercer grupo se considera un índice de capacidades empresariales mayor a 66 puntos. Donde se obtuvo

que el 19 % de las unidades de producción porcícola (UPP) entraron a la categoría de alto, el 64 % se colocó en el nivel medio y el 26 % en el nivel bajo (ver gráfica 1).

Gráfica 1
Agrupación de la UPP de acuerdo
a su índice de Capacidades Empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Una vez agrupados los resultados en niveles, se realizó un cruce de variables con los subíndices de tecnificación, esto con el propósito de revisar las probabilidades de que fuera posible determinar un modelo de relación entre capacidades empresariales y niveles de tecnificación.

Al ordenar los grupos de UPP de acuerdo a sus capacidades empresariales se observaron comportamientos distintos en los diferentes subíndices del índice de tecnificación (con niveles de significancia menores al 1 % en la mayoría de los casos). Únicamente en el caso del valor del hato no se presentaron diferencias significativas entre las UPP de acuerdo a su nivel de capacidades empresariales, por otro lado, los subíndices de infraestructura, equipo y manejo sí mostraron niveles de significancia notorios, es decir, que las UPP de mayores capacidades empresariales sí presentaron una tendencia a aumentar su disponibilidad de infraestructura, una mayor variedad de equipo y una mejor atención hacia sus hatos (ver tabla 6).

Tabla 6

Tablas de contingencia, índices de tecnificación según capacidades empresariales

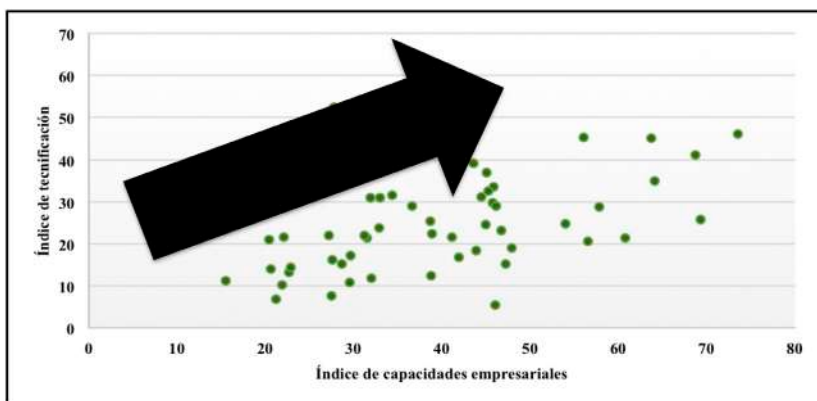
Tecnificación	Categoría de capacidades empresariales	Media	Significancia
Índice de tecnificación	Bajo	17.15	.000
	Medio	27.34	
	Alto	37.67	
Valor del ható	Bajo	13.70	.384
	Medio	19.07	
	Alto	17.00	
Infraestructura	Bajo	26.80	.000
	Medio	45.69	
	Alto	66.67	
Equipo	Bajo	28.10	.003
	Medio	43.69	
	Alto	67.00	
Manejo	Bajo	36.60	.025
	Medio	41.93	
	Alto	74.00	

Fuente: Elaboración propia.

Para la contrastación de la hipótesis fue necesario demostrar que existía una correlación significativa entre el índice de capacidades empresariales y el índice de tecnificación, por lo que se realizó un diagrama de dispersión con la intención de observar el efecto que la variable capacidades empresariales tiene sobre la variable tecnificación, el resultado muestra una tendencia tal que a mayor empresarialidad mayor aplicación de tecnología, lo que implica un desarrollo de ventaja competitiva (ver gráfica 2).

Gráfica 2

Relación entre Tecnificación y Capacidades Empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores demostraron que el nivel de capacidades empresariales entre los porcicultores tiende a ser bajo, esto trae como consecuencia menores niveles de tecnificación dentro de sus operaciones, de tal forma que se sugiere la realización de futuras investigaciones que adicione variables que logren una mayor magnitud de explicación.

Conclusiones

En el análisis descriptivo se detectaron inhibidores del fortalecimiento del desarrollo de capacidades empresariales como la edad, educación, y la consideración de esta actividad como complementaria a los ingresos familiares de los productores, sin embargo, también se encontraron aspectos favorables que pueden fomentar el desarrollo de estrategias en el área de capacitación empresarial, entre estos aspectos se destacan la propiedad de la tierra, el *know-how* con que cuentan los productores de familias ya ganaderas y las condiciones de urbanidad que apoyan la inocuidad de las granjas.

Además, se encontró que el bajo desarrollo de la empresarialidad, constitución empresarial, producto, comercialización, competencia, contabilidad y competitividad otorga una débil participación en los mercados locales, esta condición dificulta la implementación de tecnologías que

fortalezcan el valor agregado que los consumidores puedan apreciar en los productos cárnicos de cerdo.

Los resultados señalan que a más desarrollo de capacidades empresariales se obtendrá un mayor desarrollo tecnológico, detonando con esto el fortalecimiento de una mejor infraestructura, equipo y manejo de animales, estas acciones detonarán los mercados locales a través de la generación de productos de calidad, por otra parte, el concepto de valor del hato fue el indicador de menor impacto en la tecnología al momento de generar habilidades empresariales en los productores, lo que significa que de forma inmediata no se observa una modificación de las características genéticas de los animales, sin embargo, a mediano plazo los procesos productivos se podrán ver beneficiados con la adquisición de nuevos y mejores semovientes en genética y reproducción.

De igual manera se obtuvo en la contrastación de la hipótesis la justificación de la necesidad de invertir en las capacidades empresariales de los productores porcícolas del estado; principalmente en las dimensiones de recursos humanos, empresariedad y comercialización, dado que fueron las que mostraron una mayor incidencia sobre los niveles de tecnificación.

Como uno de los principales retos en la determinación de capacidades empresariales, niveles de tecnificación y existencia de ventaja competitiva entre las MIPYMES, se detecta la dificultad en la obtención de datos consistentes y confiables sobre el desempeño general de las UPP (nacimientos, mortandad, enfermedades, alimentación, genética, reproducción, costos, ingresos, etcétera), aunque es posible realizar una aproximación por medio de métodos indirectos, tal como se realizó en este documento, es importante invitar a que sean realizadas futuras investigaciones, así como instrumentos que permitan obtener mayor acercamiento a estos indicadores y atender con mayor énfasis los aspectos de manejo, reproducción, asociatividad, alimentación y aspecto financiero, esto con la intención de calcular la existencia de ventaja competitiva en la actividad porcina del estado de Baja California.

Bibliografía

Angulo, J. y Mata, A. (2008). Informe Estado de la Región: MIPYMES, agrocadenas y aprovechamiento del CAFTA en Centro América: Análisis de los sectores lácteos,

- cerdos, pollo, maíz blanco y hortalizas bajo un enfoque de organización industrial, San José, Costa Rica.
- Bocanegra, C. y Vázquez, M. (2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos, Scielo*, 11(22), 207-229.
- Dabson, B. (2005). *Entrepreneurship as a Core Economic Development Strategy for Rural America*. EE.UU., RUPRI.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer, J. (1995). *Systematic Competitiveness*, German Development Institute, Berlín.
- (1996). *La gestión de recursos humanos*, pp. 229-315. McGraw-Hill, Madrid.
- Fernández, J. C. y Arranz, N. (1999). *La cooperación entre empresas, análisis y diseño*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC Editorial, Madrid, España.
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), Boletín Informativo (2012). Biodigestores de tamaño mínimo, México, p. 46. consultado en: <http://www.fira.gob.mx/InfEspDtoXML/BusquedaArch>
- Figueroa, B.; Figueroa, K. y De los Ríos, I. (2010). Público: entrepreneurship in providers of farming professional services of the state of Campeche, México. *Ra Ximhai*, 6(3), 355-364.
- García, B. y Ordorica, M. (2010). *Los grandes problemas de México, I Población*. El Colegio de México, A.C., El Pedregal de Santa Teresa, México D.F.
- González, F. (2012). *Modelo Nacional para la Competitividad, Medianas y Grandes Empresas*. El Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.
- Kirzner, I. M., (1998). *Competencia y empresarialidad*, 2.ª ed., Unión Editorial S.A.
- Reynolds, P., Hay, M., Bygrave, W., Camp, S. e Iautio, E. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*. Babson College/London Business School.
- Rougoor, C.W., G., Huirne, R. B. M. y Renkema, J.A. (1998). ¿Cómo definir la capacidad de gestión de los agricultores de estudio?: Teoría y su uso en la economía agrícola. *Economía Agrícola*, 18, 261-272.
- SEDAGRO-BC (2019). Cuadernillo Estadístico Pecuario de Baja California, 2014-2018. Versión preliminar. <https://secampo.edomex.gob.mx/>
- Suárez, M. (1972). Campesino, communitarian enterprises in Latin America. En: *The Community Enterprise*. IICA, EE.UU.
- Wortman, M. (1990). Rural Entrepreneurship Research: An Integration into Entrepreneurship Field. *Agribusiness*, 6(4), 329-344.
- Zavala, Sosa, Sanchez, Barreras y Nemesio (2020). Estimación del impacto económico regional de una granja porcícola tecnificada utilizando una matriz Insumo-Producto. *Nova Scientia. Revista Scielo*, versión on-line. ISSN 2007-0705. *Nova Scientia*, 12(24), León, mayo. Epub, 02-Jul-2020.

Capítulo 8

La gestión empresarial y la supervivencia en las MIPYMES de Mexicali

Jesús Pedro Miranda Torres
Carlos Eduardo Castaño Ríos
Sergio Bernardino López
Francisco Meza Hernández

Resumen

Actualmente la República Mexicana cuenta con 4.9 millones de empresas, de las cuales cerca del 99.8 % MIPYMES que aportan de manera considerable en el desarrollo económico del país, las cuales enfrentan retos no solo originados por la dinámica de sus operaciones, sino también por las situaciones económicas, políticas, sociales y de salud que trajo la actual pandemia de COVID-19. Por lo que el objetivo central de esta investigación es identificar las actividades de gestión empresarial para su supervivencia de las MIPYMES ubicadas en Mexicali. Para obtener los datos de las fuentes primarias se aplicó una encuesta de 35 preguntas basadas en el modelo gestión financiera integral a encargados y titulares de las entidades objeto de estudio. Obteniendo como resultados que aún existen altos grados de desconocimiento en aspectos que son materia obligada desde muchos años, como la preparación de información contable y escasa aplicación de evaluacio-

nes financieras modernas más allá de una básica comprensión de algunos elementos financieros que deberían ser potenciados con miras a garantizar la supervivencia de estas organizaciones.

Palabras clave: MIPYMES, gestión organizacional, supervivencia empresarial, gestión financiera.

Introducción

A finales de 2019 la población mundial se enfrentó a la pandemia de COVID-19 causada por el coronavirus SARS-CoV-2. En México, esta enfermedad se reportó hasta febrero de 2020, lo que permitió el inicio de las medidas de control de difusión del virus en la geografía mexicana (Suárez *et al.*, 2020). Sin embargo, el contagio, los decesos y las medidas precautorias, cambiaron la dinámica comercial y se afectó significativamente el PIB de ese año, pues se redujo 8.5 % en comparación con 2019. Ante esto, las empresas y la población hicieron cambios drásticos para adaptarse a la pandemia frente a la contracción en la demanda, modificaciones en las necesidades de los clientes, replanteamiento en proyectos, problemas de flujo de caja, paro de actividades en líneas de producción, disminución de personal, limitaciones y retrasos en la logística de entregas por parte de proveedores, etc. (Navarro, 2021); siendo los sectores de servicios y comercio donde más se notó la disminución del número de puestos de trabajo, con una cifra cercana a los 7 millones durante abril de 2020, mientras que en las actividades manufactureras se perdieron 2.1 millones, de los cuales hasta el momento se han reincorporado 1.6 millones (Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO], 2020).

Este capítulo de libro tiene por objetivo central identificar las actividades de gestión empresarial para su supervivencia de las MIPYMES ubicadas en Mexicali, con enfoque hacia una potencial mejora para su supervivencia ante la situación de secuelas que sigue dejando la crisis por la pandemia global de la COVID-19. Para esto se desarrolló un estudio mixto (cuantitativo-cualitativo), transversal y descriptivo, donde se aplicó una encuesta formulada con preguntas dicotómicas, de una sola respuesta y preguntas de opción múltiple, las cuales se derivan del Modelo de Gestión Financiera Integral de los colombianos Correa, Ramírez y Castaño (2009) y la cual brindó resultados de los componentes administrativo, contable-financiero, legal, técnico e internacional.

La economía y las pymes bajacalifornianas

En nuestro país existen 4.9 millones de empresas, considerando que 3.9 millones sobrevivieron a los efectos de la pandemia y poco más del millón de empresas surgieron para 2021, una vez que la situación de salud fue controlada; cabe mencionar que de estas empresas reportadas como sobrevivientes por el INEGI, el 99.8 % son MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), de las que solo el 25.9 % son formales, mientras que los giros en los que se clasifican estas empresas son con base a las actividades dedicadas a la manufactura, actividades comerciales y de servicios privados no financieros en el contexto de la pandemia por COVID-19; es de consideración mencionar que el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) se realizó basado en los criterios por sector y estrato de Personal Ocupado (PO), como se muestra en la tabla 1 (INEGI, 2021). En el caso mexicano, una empresa es formal cuando se encuentra legalmente registrada en materia fiscal y posee su registro fiscal (RFC) (OCDE, 2013).

Tabla 1
Estratificación por número de personas ocupadas

Estrato PO	Sector		
	Manufactura	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2021).

En Baja California, a 2022 el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas reporta que existen 125,975 empresas, de las cuales 35,503 se encuentran en Mexicali. Las actividades desarrolladas en la región van desde actividades primarias como agricultura, pesca, ganadería; secundarias, como la actividad industrial; y terciarias, con el turismo, comercio y servicios. Como característica importante, el sector terciario absorbe el 52.10 % de la mano de obra ocupada, principalmente en labores para restaurantes y hoteles (ver tabla 2) (Gobierno del Estado de Baja California, 2015).

Tabla 2

Actividades económicas en Mexicali, B.C.

AGRICULTURA	Cultivos de: trigo, cebada, algodón, alfalfa, avena, ajonjolí, cártamo, sorgo forrajero, "rye grass", chile, cebolla, col, rabanito, cilantro, lechuga, brócoli, betabel, coliflor, jitomate, tomatillo, pepino, calabaza, quelite y espárrago, sandía, melón, maíz, elote, vid, dátil, nopal y frijol.
GANADERÍA	Bovinos de engorde y leche Porcinos Aves de corral
PESCA	Pesca en agua dulce y en agua salada
INDUSTRIA	Se destaca la diversidad en la industria con actividades como: Productos alimenticios Maquila
TURISMO	Hoteles y moteles Restaurantes Bares Centros de diversión y deportes
COMERCIO	Centros comerciales Supermercados Ventas al por menor
SERVICIOS	Reparación de automotores Talleres de reparación de equipos electrónicos y eléctricos Talleres de soldadura Servicios profesionales Servicios de banca Gasolineras

Fuente: Elaborado a partir de Miranda, Córdova y García (2019), basada en Gobierno del Estado de Baja California (2015).

La supervivencia y las MIPYMES

Las MIPYMES forman una parte muy importante dentro de la economía mundial, regional y local, y en la mayoría de países presentan grandes desventajas con las grandes empresas pues no es posible acceder a importantes beneficios por megainversiones, se les dificulta enfrentar los cambios tecnológicos y no pueden acceder a economías de escala (Gómez, García y Marín, 2009). Sin embargo, no todas las MIPYMES que se crean sobreviven en el tiempo, en México estas organizaciones tienen una supervivencia

que en promedio oscila entre 12 y 24 meses, y bajas rentabilidades que están entre el 5 % y el 6 % (Molano, 2012). Diversos autores destacan que son varias las causas del fracaso de las MIPYMES, en particular, es necesario dar acento a la ausencia de sistemas contables y la baja preparación en materia financiera, que de entrada limitan las posibilidades de reconocer si el negocio es rentable o no y si las decisiones que se toman día a día sí tienen los efectos económicos esperados para la supervivencia empresarial (Rodríguez, 2010). Respecto a lo anterior, Calderón y Castaño (2005) expresan cómo estas organizaciones no desarrollan una planeación estratégica, sucumben ante la operación diaria y, de allí, que no se tenga ningún propósito más allá de esperar que en el día tengan un buen resultado, pero con una total incertidumbre sobre sus objetivos y propósitos superiores.

En palabras de Marker (2013), el cierre de las organizaciones se origina principalmente por problemáticas de orden interno, especialmente por falta o malas prácticas de gestión administrativa y ausencia de estrategia. Adicionalmente, los empresarios mipyme poseen problemas a la hora de acceder a recursos de financiación que les permitan realizar inversiones en capital de trabajo o activos de capital que les faciliten sus operaciones, esto deja a estas entidades en gran desventaja frente a las grandes cadenas comerciales (Regalado, 2000). Correa *et al.* (2010) han resaltado la importancia de que los empresarios desarrollen una adecuada planeación financiera desde la concepción misma de las organizaciones, y no dejar tantas variables al azar, en particular, el componente financiero que requiere de constante revisión y adaptación al cambio del entorno.

En materia contable, Gutiérrez (2014) expresa que las MIPYMES requieren de mecanismos para la gestión de su información financiera, ya que la ausencia de estos sistemas limita su capacidad de tomar decisiones adecuadas a sus capacidades y necesidades. Además, Castaño y Ramírez (2009) han dejado el precedente sobre la fundamentación que otorga la contabilidad para los empresarios en todas sus acciones de gestión, pues reconocer la realidad económica del negocio va a facilitar la posibilidad de hacer análisis financieros con las respectivas estructuras financieras y sus variaciones, será posible hacer seguimiento a los costos de la prestación del servicio o producción de bienes, se pueden implementar mejoras al sistema de control interno, se puede elaborar y hacer control a los presupuestos y, en general, un conjunto de actividades orientadas al control de los recursos que constituyen una de las misionalidades clave de la gestión de cualquier organización para su subsistencia en el tiempo.

La gestión empresarial y las actividades funcionales de una empresa

La gestión empresarial se puede definir como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en las organizaciones en general y, en particular, para cada una de sus áreas funcionales (*marketing*, finanzas, recursos humanos y operaciones), con miras a alcanzar sus objetivos estratégicos. La gestión empresarial va directamente vinculada a la toma de decisiones, en la mayoría de los casos a las decisiones relacionadas a la asignación de recursos (Barrera, 1997).

Existen varios modelos de gestión empresarial que permiten identificar si en las empresas gestionan de alguna forma sus actividades, entre dichos modelos, para efectos de este estudio se eligió el Modelo de Gestión Financiera Integral (Correa, Ramírez y Castaño, 2009), donde se entiende por gestión financiera integral un proceso que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos por las organizaciones con el foco puesto en las variables financieras que se derivan de las estructuras básicas organizacionales, como son la estructura administrativa, sistema productivo, estrategia de mercadeo, gestión del talento humano, sistemas de calidad, entre otros. El desarrollo del modelo ha llevado a la construcción de cinco componentes centrales identificados, a saber, como administrativo, legal, internacional, técnico y contable y financiero.

El *componente administrativo* tiene en cuenta la estructura organizativa para la gestión y disposición de los recursos que posee la empresa, asimismo, incluye la planeación que se considera clave para orientar el destino de la entidad y necesario para cumplir los objetivos para los cuales se ha creado la organización.

En el *componente legal* se consideran las obligaciones legales que requiere la empresa para operar en un entorno de formalidad siguiendo los lineamientos gubernamentales, pues gozar con un adecuado cumplimiento legal le brinda a toda mipyme la tranquilidad de no tener choques con la administración tributaria o problemas con los empleados por falta de pagos a los que legalmente tenían derecho, entre otros.

Para el *componente internacional* se visualiza la disposición de la mipyme frente a la globalización y su potencial respuesta al relacionamiento con el comercio internacional, sea en la vía de importación, exportación, combinación, o porque, simplemente, parte de su cadena productiva está enlazada a la cadena global de producción. En este sentido,

los empresarios mipyme no pueden desatender el contexto internacional y es necesario considerarlo en sus análisis para tomar decisiones. En cuando al desarrollo del objeto misional en particular de las MIPYMES, aparece el *componente técnico*, que se refiere a todas las variables que conectan con el modelo de negocio y que son las que permiten a la organización entregar su oferta de valor a los clientes y consumidores. Las organizaciones deben tomar decisiones estratégicas en materia de ubicación, talento humano, líneas de producción, materias primas, sistemas de calidad, que, en definitiva, afectan los costos de los bienes y servicios que posteriormente entregarán a su destinatario final. Por su parte, el *componente contable y financiero* captura, procesa y analiza todo lo que hace la organización y su materialización a través del sistema de información contable y su efecto en el desempeño financiero organizacional. Este componente es central puesto que un adecuado control de los recursos que utilizan las MIPYMES es esencial para su permanencia en un entorno competitivo. Así las cosas, gozar de información va a permitir llevar a los decisores por escenarios menos inciertos y con conocimiento adecuado de su industria para minimizar los riesgos y realizar acciones oportunas, al menos, con variables que podrían ser monitoreadas desde adentro de la organización.

Estudios recientes llevados a cabo por Castaño *et al.* (2021) y Salazar *et al.* (2020) dejan en evidencia la problemática de las MIPYMES para alcanzar un adecuado nivel de gestión financiera y cómo sus prácticas se fundamentan más hacia el cumplimiento de las normas en materia contable y financiera y poco hacia una real gestión del negocio. Esto lleva en muchos casos a que la gerencia de las MIPYMES se enfoque en decisiones informales, no estructuradas y basadas en presentimientos e instintivas más que en la realidad que afronta la organización. Es por esto que se hace necesario implementar modelos de gestión financiera que se puedan adaptar a estas organizaciones, lo cual también requiere de un trabajo conjunto con las entidades que promueven la pequeña organización y las capacidades gubernamentales para la productividad y competitividad.

Planteamiento del problema

La reciente pandemia que aconteció desde 2019 a escala mundial provocó estragos de índole política, social, económica, entre otras, en la cual no solo hubo pérdidas humanas, sino también materiales, como fue el caso del cierre de miles de empresas mexicanas, siendo las MIPYMES las más afectadas, las cuales desde su formación y en su operatividad presentan retos que van desde la posibilidad del acceso a la financiación, el fortalecimiento de su capacidad instalada vía infraestructura, de lograr la supervivencia en mercados altamente competitivos o alcanzar sus logros empresariales por medio de herramientas como la planeación financiera, indicadores financieros, presupuestos, sistemas de control interno, entre otros. Este contexto ha llevado a plantear la pregunta: ¿Qué actividades de gestión empresarial realizan las MIPYMES de Mexicali en pro de su supervivencia?

Metodología

Esta investigación es de corte mixto (cuantitativo-cualitativo), transversal y descriptivo. Se aplicó el método de investigación con enfoque mixto, en el cual se recopila, analiza e integra tanto investigación cuantitativa como cualitativa, lo que permite una mayor comprensión y cumplimiento de los objetivos de este estudio. En este método se utilizan datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, y de otras clases para un mayor entendimiento del problema, tal como lo comparte Sampieri (2018).

La técnica de muestreo no probabilístico utilizada es el “muestreo por conveniencia”, con el cual, según Malhotra (2008), se busca obtener una muestra de elementos convenientes, los cuales se seleccionan porque se encuentran con la disposición, en el lugar y momento adecuados, considerando también que esta técnica se puede aplicar con un enfoque “con reemplazo”, el cual sustenta que los individuos pueden ser utilizados varias ocasiones en un estudio con el objeto de brindar información complementaria, eligiendo esta técnica de muestreo por las limitantes que se derivan de las restricciones de la actual pandemia, imposibilitando el contacto con el segmento a encuestar de manera personal, por lo que se tuvo que aprovechar la participación de los encuestados al momento de

lograr el contacto por medios digitales; cabe mencionar que la muestra se compone de un total de 79 encuestados.

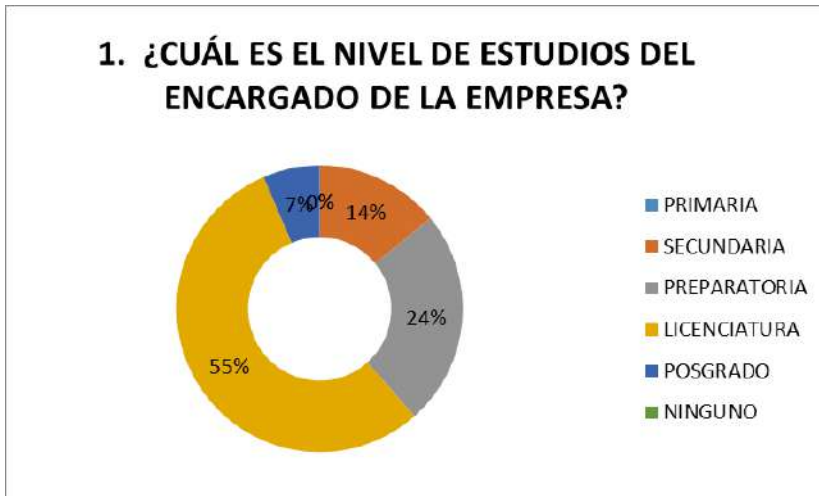
El instrumento de recolección de información se fundamentó en el Modelo de Gestión Financiera Integral con un total de 35 preguntas, las cuales corresponden a los componentes administrativo, legal, internacional, contable y financiero y técnico-operativo, siendo el técnico-operativo transversal a las demás acciones del negocio, pues de este se deriva la posibilidad de obtener o no productos o servicios competitivos y, por ende, algún gran de entrada a mercados nacionales-internacionales y rentabilidad. Evidentemente, y como el modelo de gestión financiera lo indica, el centro de atención han sido las variables financieras que se ubican en los distintos componentes organizacionales, como se podrá observar en los resultados.

Resultados

Componente administrativo

Gráfica 1

Nivel de estudios de los encargados



Fuente: Elaboración propia.

El 55 % de los encargados de la empresa tienen una licenciatura, el 24 % de los encargados solo tienen la preparatoria, el 14 % de ellos tiene solamente la secundaria y el 7 % tiene el grado de primaria.

Gráfica 2

Pertenecen a una cámara o asociación



Fuente: Elaboración propia.

El 8 % de los encuestados respondió que sí es agremiado en alguna cámara o asociación, mientras que el 92 % de ellos dijeron que no.

Gráfica 3

Tipo de liderazgo para dirigir la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El 21 % de los encuestados dirigen la empresa con un liderazgo autocrático, el 27 % lo hace con un liderazgo carismático, el 18 % lo hace con un liderazgo democrático, el 4 % lo hace con un liderazgo *laissez faire*, mientras que el 21 % lo hace con un liderazgo enfocado a la tarea, el 5 % lo hace con un liderazgo transaccional y el 4 % lo hace con un liderazgo transformacional.

Tabla 3

Elementos de la planeación estratégica

6. ¿Qué elementos de la planeación estratégica realizan?				
a) Misión	b) Visión	c) Objetivos	d) Valores	e) Políticas
36.71 %	40.51 %	44.30 %	31.65 %	20.25 %
f) Procedimientos	g) Reglas	h) Presupuestos		
37.97 %	31.65 %	26.58 %		

Fuente: Elaboración propia.

El 36.71 % de los encuestados comentó que cuentan con una misión, el 40.51 % cuentan con una visión, el 44.30 % cuenta con objetivos, el 31.65 % cuenta con valores, el 20.25 % con políticas, el 37.97 % con procedimientos formales, el 31.65 % con reglas, el 26.58 % realizan presupuestos.

Tabla 4
Tipo de planes

7. ¿Con qué tipo de planes trabajan en la empresa?			
a) Corto plazo	b) Mediano plazo	c) Largo plazo	d) Ningún plan
32.91 %	43.04 %	18.99 %	11.39 %

Fuente: Elaboración propia.

El 32.91 % planean a corto plazo, el 43.04 % planean a mediano plazo, el 18.99 % planea a largo plazo, y el 11.39 % no realiza ningún plan.

Componente internacional

Tabla 5
Operaciones de comercio internacional

11. ¿Cuáles operaciones de comercio internacional realiza su empresa?			
a) Importación	b) Exportación	c) Ambas	d) Ninguna
20.25 %	5.06 %	6.33 %	67.09 %

Fuente: Elaboración propia.

El 20.25 % de los encuestados comentaron que realizan importaciones, el 5.06 % realizan exportaciones, el 6.33 % realiza ambas, el 67.09 % no realiza ninguna.

Gráfica 4

Porcentaje de Exportaciones que representan sus ventas

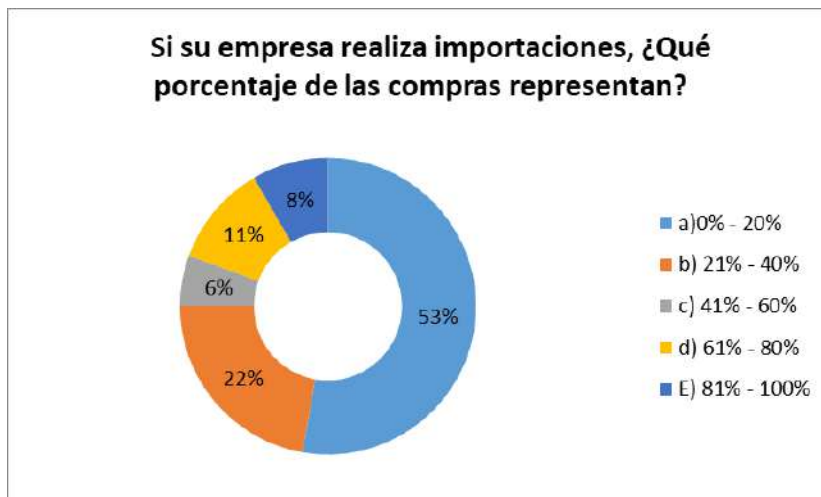


Fuente: Elaboración propia.

La empresa no realiza exportaciones, actualmente el 78 % contestó que no planean realizarlas, el 9 % respondió que a largo plazo (más de tres años), el 7 % contestó que a mediano plazo (entre uno y tres años) y el 6 % respondió que a corto plazo (menos de un año).

Gráfica 5

Porcentaje de importaciones que representan sus compras

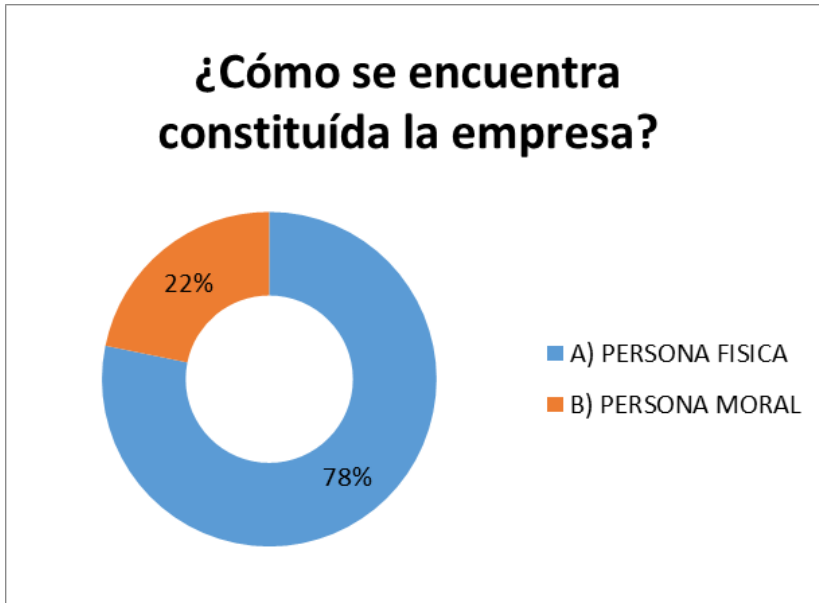


Fuente: Elaboración propia.

El 53 % respondió que las importaciones representan del 0 % al 20 % de las compras, el 22 % contestó que representan del 21 % al 40 %, el 11 % de ellos contestaron que las importaciones representan del 61 % al 80 % de las compras y solo el 6 % respondió que representan el 41 % - 60 %.

Componente legal

Gráfica 6
Constitución de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El 78 % de las personas de la empresa son morales y el 22 % son físicas. Este tipo de resultados son constantes en los estudios de MIPYMES, dado que efectivamente es complejo separar en muchas ocasiones la persona física que realiza la actividad del control y gestión misma de la organización y, además, por los costos que puede implicar una formalización a través de una sociedad jurídicamente constituida.

Componente contable y financiero

Gráfica 7

Sistema de contabilidad formal

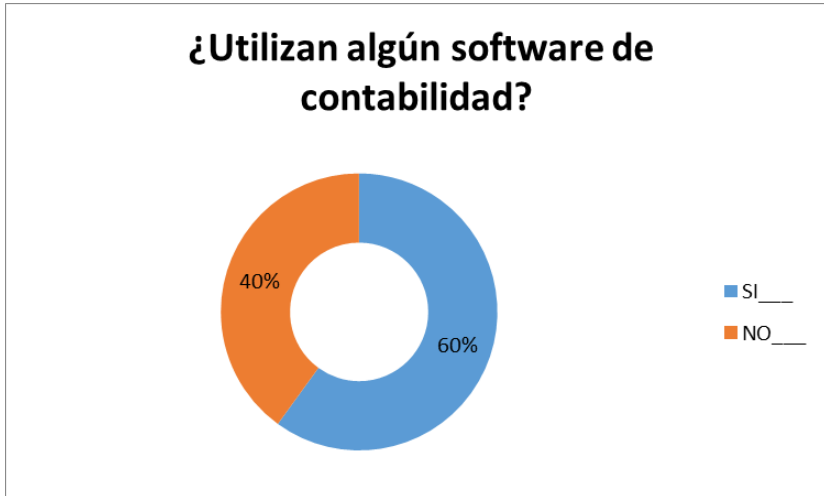


Fuente: Elaboración propia.

Cuenta con el sistema de contabilidad formalizado, el 74 % respondió que sí, y el 26 % contestaron que no cuenta con un sistema de contabilidad formalizado.

Gráfica 8

Utilización de *software* contable

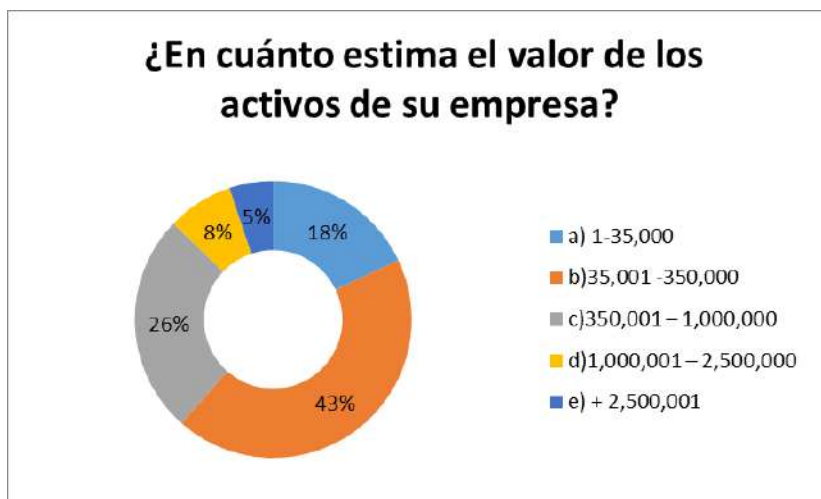


Fuente: Elaboración propia.

El 60 % respondió que sí cuenta con *software* de contabilidad y el 40 % contestó que no cuenta con ninguno.

Gráfica 9

Valor de los activos de la empresa

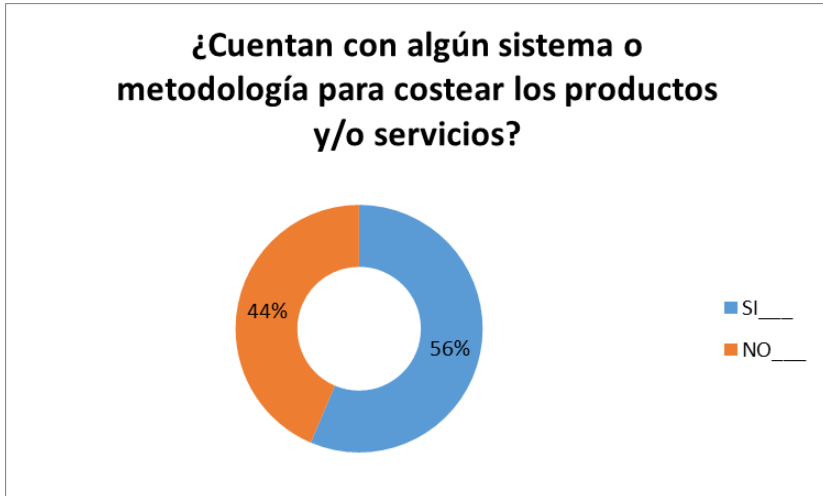


Fuente: Elaboración propia.

En el estimado de valor de la empresa en activos el 43 % dijo que 35,001 - 350,000 es su valor estimado, el 26 % de ellos dijo que 350,001 - 1,000,000, el 18 % dice que su valor es de 1 - 35,000, el 8 % da un estimado de 1,000,001 - 2,500,000, mientras que el 5 % da un valor estimado de más de 2,500,001.

Gráfica 10

Utilización de sistemas o métodos de costos



Fuente: Elaboración propia.

El 56 % respondió que sí cuenta con sistema o metodología para costear los productos y/o servicios y el 44 % contestó que no cuenta con sistema para costearlos.

Tabla 6

Bases de datos con las que trabajan

¿Con qué bases de datos cuentan en la empresa?		
a) Clientes	b) Proveedores	c) Entidades financieras
67.09 %	50.63 %	8.86 %

Fuente: Elaboración propia.

El 67.09 % cuenta con base de datos de sus clientes, el 50.63 % de sus proveedores y el 8.86 % de competidores y otras empresas.

Tabla 7
Cómo identifican la rentabilidad

¿Tiene identificada la Rentabilidad del activo?				
a) Rentabilidad del patrimonio	b) Márgenes de utilidad	c) EBITDA	d) Margen EBITDA	e) EVA
13.92 %	21.52 %	3.80 %	0	0
f) Otro.	Cuál?_	g) No sé_-----		
0	0	58.23 %		

Fuente: Elaboración propia.

El 13.92 % identifica la rentabilidad del patrimonio, el 21.52 % identifica los márgenes de utilidad, el 3.80 % lo hace con el EBITDA y el 58 % no identifica la rentabilidad.

Tabla 8
Indicadores financieros que se utilizan en la toma de decisiones

¿Cuáles indicadores financieros utilizan en la compañía?				
a) Razón circulante	B) Prueba ácida	C) Rotación de cuentas por cobrar	D) Rotación de inventarios	E) Rotación de cuentas por pagar
10.13 %	0 %	10.13 %	22.78 %	13.92 %
f) Nivel de endeudamiento	g) Ninguna	No sé_-----		
6.32 %	34.18 %	21.52 %		

Fuente: Elaboración propia.

El 10.13 % utiliza el indicador razón circulante, el 10.13 % utiliza el indicador rotación de cuentas por cobrar, el 22.78 % el de rotación de inventarios, el 13.92 % el de rotación de cuentas por pagar, el 6.32 % el de nivel de endeudamiento, el 34.18 % no utiliza ninguno pero tiene conocimiento de algunos indicadores, mientras que el 21.52 % no conoce ningún indicador.

Tabla 9

Estados financieros que elaboran en su empresa

¿Cuáles estados financieros son los que se elaboran en la empresa?		
a) Estado de resultados	b) Estado de situación financiera	c) Estado de flujos de efectivo
29.11 %	21.52 %	29.11 %
d) Estado de cambios en el capital contable	e) Ninguno de los anteriores	f) No sé_-----
3.80 %	11.39 %	29.11 %

Fuente: Elaboración propia.

El 29.11 % elaboran estados de resultados, el 21.53 % el estado de situación financiera, el 29.11 % estados de flujo de efectivo, 3.80 % estados de cambios en el capital contable, 11.38 % no elaboran ningún estado y el 29.11 % no saben qué son los estados financieros.

Tabla 10

Elementos que preparan junto con los estados financieros

¿Cuáles de los siguientes elementos son preparados junto con los estados financieros de la compañía?		
a) Dictaminación de los estados financieros	b) Notas a los estados financieros	c) Informe de gestión
11.39 %	10.13 %	10.13 %
d) Propuesta de distribución de utilidades	e) Otro	F) No sé_-----
8.86 %	1.27 %	59.49 %

Fuente: Elaboración propia.

El 11.39 % prepara sus estados financieros con un dictamen, el 10.13 % los acompaña con notas, el 10.13 % con informes de gestión, el 8.86 % con propuesta de distribución de utilidades, el 1.27 % con otros elementos, el 59.49 % no sabe con qué se acompaña un estado financiero.

Gráfica 11
Periodicidad de los presupuestos



Fuente: Elaboración propia.

El 62 % mencionan que elaboran presupuestos cada mes, mientras un 18 % no realizan presupuestos, aunque otro 6 % mencionan que los elaboran cada año, un 6 % cada dos meses, un 5 % cada tres meses y un 3 % cada seis meses.

Gráfica 12
Proyecciones financieras



Fuente: Elaboración propia.

El 65 % mencionan que no realizan proyecciones financieras de su empresa, mientras que un 35 % sí los realiza.

Tabla 11
Funciones que presta el contador

¿Cuáles son las funciones que presta el contador en su empresa?			
a) Asesor contable	b) Asesor fiscal	c) Asesor financiero	d) Asesor administrativo
100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
e) Asesor mercadólogo	f) Asesor legal	g) Asesor de recursos humanos	
43.04 %	67.09 %	29.11 %	

Fuente: Elaboración propia.

El 100 % consideran que el contador presta las funciones de asesor contable, asesor financiero, asesor fiscal y asesor administrativo, mientras un 67 % considera que el contador también se desempeña como asesor legal en

su empresa, un 43.04 % lo considera como un asesor mercadólogo y un 29.11 % lo considera también como un asesor de recursos humanos. Esto tiene que ver en muchos casos con la relación del contador de las MIPYMES, quien constituye en muchas ocasiones el único profesional contratado de apoyo que tiene contacto con la empresa y persona de gran confianza para la administración, por lo cual es consultado constantemente en múltiples materias de las cuales requiere apoyo la organización.

Discusión de resultados

Los resultados arrojados en esta investigación muestran que al menos la mitad de los encargados encuestados cuenta con estudios profesionales, sin embargo, también hacen mención de que es el contador público quien los apoya en temas no solo contables, sino además en temas fiscales, financieros, administrativos, operativos y de comercialización, por lo que se podría decir que influyen fuertemente en la toma de decisiones y en el rumbo organizacional, así como en su supervivencia. Lo anterior puede ser de gran ayuda para los empresarios mipyme, sin embargo, es responsabilidad de los encargados y titulares planear estratégicamente hacia dónde quieren llegar, así como los medios y recursos que son necesarios para lograrlo, considerando que solo una tercera parte de los encuestados mencionan que lo hacen.

No solo es importante el conocimiento teórico y práctico de temas relacionados a las áreas funcionales en las empresas, sus representantes también deben considerar las actualizaciones que surgen por la dinámica del mismo mercado, así como por el cambio en las normas y reglamentos que traen los cambios políticos y económicos, para ello sería de gran apoyo el acercarse a las cámaras de la localidad, las cuales pueden fungir como un proveedor de las herramientas para estar actualizados, crear relaciones potenciales con proveedores e intermediarios, hacer alianzas y acuerdos con la competencia tanto directa, como indirecta, estar al tanto de los cambios en el comportamiento del consumidor, abrir caminos a los mercados internacionales, entre otros temas, los cuales, de toda dimensión, traerán beneficios en la parte estratégica y operativa de la empresa.

Por último, el éxito de las organizaciones se mide a través de los buenos resultados, debiendo ser estos el principal objetivo de encargados y empresarios, los cuales comparten que son algunas áreas de oportunidad

en la mayoría de las áreas funcionales, cuyo funcionamiento depende de la toma de decisiones y de la creación de estrategias que lleven a no solo permanecer como organización, sino que la hagan crecer en todos los rubros. Concluyendo, que dichas pequeñas y medianas empresas de Mexicali, Baja California, dirigidas con buen liderazgo y una adecuada planeación estratégica, pueden lograr el éxito operacional, estas operaciones generan información con la que pueden construir indicadores financieros y operativos, los cuales sirven en la toma de decisiones y contribuyen en la medición del logro de lo planeado.

Bibliografía

- Barrera, M.A. (1997). *Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola*. INDAP.
- Calderón, H. G. y Castaño, D. G. (2005). *Investigación en administración en América Latina: Evolución y resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Castaño, C. E. y Ramírez, L. J. (2009). Contabilidad para MIPYMES en Colombia: contexto y estrategia. *Gestión Joven*, 3. Disponible en http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_3/contabilidad_para_MIPYMES.pdf
- Castaño, C. E., Zamarra, J. E. y Salazar, E. J. (2021). El control interno y las tecnologías de la información en las MIPYMES del oriente antioqueño: estado actual de su implementación y oportunidades de mejora. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (78), 75-104. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n78a03>
- Comisión Nacional de Salarios Mínimos (2015). Salarios Mínimos. Obtenido de http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2015/01_01_2015.pdf
- Correa, J., Ramírez, L. y Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55, 187-201.
- Correa, J. A., Ramírez, L. J. y Castaño, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194.
- Gobierno del Estado de Baja California (2015). Nuestro Estado. Disponible en http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/mexicali/mexicali.jsp
- Gómez, M. A., García, P. D. y Marín, H. S. (2009). Restricciones a la financiación de la PYME en México: una aproximación empírica. *Análisis Económico*, 57(24). Disponible en <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=512ca3c5-fa03-4cba-9b08-e07be06e73dc%40sessionmgr110&vid=5&hid=101>

- Gutiérrez, G. I. (2014). Una razón más para llevar un sistema contable. Disponible en <http://elempleado.mx/colegio-contadores-publicos-mexico/razon-mas-implementar-sistema-contable>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2020). Diagnóstico IMCO: efectos de la COVID-19 en el mercado laboral mexicano. Recuperado de [https://imco.org.mx/ los-efectos-del-covid-19-en-el-mercado-laboral-mexicano-se-visualizan-en-http-imco-org-mx-monitor-mercado-laboral/](https://imco.org.mx/los-efectos-del-covid-19-en-el-mercado-laboral-mexicano-se-visualizan-en-http-imco-org-mx-monitor-mercado-laboral/)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2021). El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson.
- Marker, G. (2013). Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión. Disponible en <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>
- Miranda, T. J., Córdova, R. Z. y García, C. P. (2019). Mercadotecnia y comercialización en las pymes productoras de alimentos y bebidas artesanales en Mexicali. *VínculaTécnica EFAN*, (1), 155-166.
- Molano, M. R. (2012). La mayoría de las Pymes no sobrevive más de 2 años. *El Financiero* (16/01/12). Disponible en http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=15629&Itemid=146
- Navarro, I. (2021). Las instituciones de competencia en México ante el COVID-19 y la recuperación económica. *Documentos de Proyectos* (IC/TS.2021/14). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- OCDE (2013). Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México. Disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=cQuSAQAAQBAJ&pg=PA171&dq=que+es+una+empresa+formal+rfc&hl=es-419&sa=X&ei=ni3JVJb9H4WryQTK6oCACQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=que%20es%20una%20empresa%20formal%20rfc&f=false>
- Regalado, H. R. y otros (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica: Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/62.htm>
- Rodríguez, V. J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. 6.ª ed. México: CENGAGE Learning.
- Salazar, E. J., Castaño, C. E. y Zamarrá, J. E. (2020). Información financiera en MIPYMES del oriente antioqueño (Colombia). *Criterio Libre*, 18(32), 303-327. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7124>
- Sampieri, H. R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill Education.

Suárez, V., Suárez Quezada, M., Oros Ruiz, S. y Ronquillo de Jesús, E. (2020) Epidemiología de COVID-19 en México: del 27 de febrero al 30 de abril de 2020. *Revista Clínica Española*, 220(8), 463-471.

Capítulo 9

Análisis del impacto económico y legal en las guarderías participativas del I.M.S.S. en Mexicali por la pandemia de COVID-19 y su resiliencia

Sagrario del Carmen Guzmán Rizo

Berenice Martínez Pérez

Marcela Reyes Pazos

Resumen

La investigación que se presenta tiene como objetivo determinar el impacto económico y legal en las guarderías participativas del I.M.S.S. en Mexicali por la pandemia de COVID-19. El diseño de investigación es de tipo cualitativo documental, utilizando como instrumento de medición un cuestionario, el cual fue aplicado a las guarderías subrogadas del I.M.S.S. en la ciudad de Mexicali, Baja California, con esto se deseaba conocer tanto el impacto como los cambios que tuvieron que realizar dichas organizaciones para poder permanecer activas pese a la incertidumbre que conllevaba una pandemia. Como se planteó en el problema, las guarderías se vieron afectadas derivado de la pandemia, en diferentes aspectos, desde realizar erogaciones para adecuar sus instalaciones, vestimenta adicional al personal, difusión a través de distintos medios de comunicación informando la reapertura de las instalaciones, para con ello poder volver a prestar el servicio, esto en lo referente a aquellas guarderías que pudieron volver a la actividad,

puesto que como consecuencia de la pandemia que al día de hoy sigue presente hubo aquellas que desgraciadamente tuvieron que cerrar.

Palabras clave: Guarderías, pandemia, permanencia.

Introducción

Actualmente la mujer no solo en México sino en todo el mundo desempeña un rol importante en el ámbito laboral, hace muchos años la mujer se dedicaba exclusivamente al hogar, hoy en día ese panorama en un gran porcentaje de la población de sexo femenino forma parte de la historia, y se ha vuelto una mujer trabajadora fuera de casa en las diferentes profesiones que existen, sin embargo, llega un punto en la vida en que es momento de pensar en combinar lo profesional con el instinto maternal, y es cuando si no tiene algún apoyo familiar para el cuidado de los hijos debe de buscar un lugar donde su hijo pueda recibir la alimentación y los cuidados mientras ella se encuentra en la jornada laboral.

Existen diferentes tipos de guarderías, por una parte, las que ofrece el Instituto Mexicano del Seguro Social, a todas aquellas madres trabajadoras que se encuentren afiliadas al servicio médico de dicha institución y por ende tienen derecho al servicio de guarderías de una manera gratuita desde que el menor tiene 42 días de nacido hasta los tres años y once meses, pero no todas las madres trabajadoras se desarrollan en un trabajo donde estén afiliadas al Instituto, por ello, no tienen derecho al servicio de guarderías.

Existen las guarderías privadas, otra opción para las mujeres trabajadoras que no se encuentran afiliadas al Instituto Mexicano del Seguro Social, las cuales deben de ser cubiertas en su totalidad por las madres trabajadoras. Un hecho que marcó un antes y un después en el mundo sin lugar a duda fue la propagación del SARS-CoV-2, el cual vino a dar un giro de 360 grados a los ámbitos laborales, de educación y economía, que, entre otros, se vieron seriamente afectados y tuvieron que adecuarse a la nueva modalidad que se está viviendo, en este suceso las guarderías privadas en la Ciudad de Mexicali no fueron la excepción y se vieron afectadas por la pandemia; si bien actualmente los niveles de contagio han desaparecido, se están viviendo las secuelas de dicho evento.

Definición del problema

Como consecuencia a la pandemia causada por el SARS-CoV-2, las guarderías privadas en la ciudad de Mexicali se vieron afectadas, por lo cual la finalidad de esta investigación es analizar el impacto económico y legal en las guarderías privadas de Mexicali por la pandemia de COVID-19 y su resiliencia.

Objetivo general

Analizar el impacto económico y legal en las guarderías privadas en Mexicali por la pandemia de COVID-19 y cómo estas lograron establecer estrategias para sobrellevar la crisis que esto implicó.

Objetivos específicos

- Conocer las estrategias que implementaron los dueños de las guarderías privadas, para evitar el cierre total.
- Investigar del total de guarderías subrogadas del I.M.S.S. que son sujetos de este estudio, cuántas tuvieron que cerrar a consecuencia de la pandemia de COVID-19.
- Determinar las principales causas por las que se dejó de solicitar el servicio de guardería subrogada.
- Estimar el porcentaje del ingreso económico que dejaron de recibir las guarderías.

Hipótesis

La pandemia de COVID-19 propició la resiliencia en las guarderías subrogadas del I.M.S.S. durante el año 2020.

Revisión de la literatura

Contexto legal internacional sobre el cuidado infantil

Como resultado de la declaración de Ginebra¹ (1924) y la declaración sobre los derechos del niño adoptado² (1959), el dos de septiembre de mil novecientos noventa, a través de la Organización de la Naciones Unidas (ONU, 1990) entra en vigor “*La convención sobre los derechos del niño*”, en donde se destaca entre otros aspectos la necesidad de cuidados especiales, incluso protección legal a los niños, ya que por su falta de madurez tanto física como mental requieren de esta protección en el más amplio sentido. Bajo esa tesitura debemos entender que los Estados miembros deben acogerse a la necesidad de velar y cuidar a la población infantil en sus respectivas demarcaciones geográficas, y, además, a todos aquellos infantes que se internan y transitan ya sea solos o acompañados en territorios distintos a los de su lugar de origen, esto es, en situación de movilidad. La propia organización establece que los Estados parte deberán crear políticas públicas que favorezcan, promuevan y propicien el desarrollo de los menores. Ahora bien, para efectos de satisfacer la ordenanza a escala internacional sin que para ello se vean mermados los derechos de las mujeres a desarrollarse libremente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2010)³ emite recomendaciones tendientes a lograr un equilibrio entre el derecho de las mujeres a desarrollarse libremente, así como también el derecho de los niños a ser protegidos y cuidados en los centros de trabajo.

En ese sentido, los países, a través de la implementación de planes y políticas públicas en materia fiscal y administrativa, han venido ofreciendo a los centros de trabajo estímulos que permiten a los empleadores otorgar espacios adecuados para el cuidado de los hijos de sus empleadas y empleados que lo requieran; parte del crecimiento de las economías radica en, por supuesto, el desarrollo de las empresas, y ello requiere un esfuerzo no solo material sino humano. Las normas laborales en los países observadores de

1. Declaración de Ginebra sobre los derechos del niño. <https://www.humanium.org/es/ginebra-1924>

2. http://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Programas/TrataPersonas/MarcoNormativoTrata/InsInternacionales/Universales/Declaracion_DN.pdf

3. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_151190.pdf

los convenios y tratados internacionales también vienen a reestructurarse conforme la propia ordenanza convencional a fin de establecer normas jurídicas que no soslayen la forma de desarrollar la labor diaria tanto de la parte patronal como de la parte subordinada.⁴

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 1994) viene reconociendo la importancia de los cuidados infantiles primordialmente por la madre en los primeros seis años de vida, es por ello que Catherine y Naomi, especialistas en materia internacional sobre el cuidado de los niños en los centros de trabajo integrantes de la propia OIT, desarrollan en un cuadro explícito aquellos aspectos relevantes sobre las necesidades del cuidado de los niños en los centros de trabajo y manifiestan en esta ejemplificación tres necesidades de los trabajadores en el cuidado de los niños y tres posibles soluciones dentro del centro de trabajo, en donde manifiestan que una necesidad se puede dar con menores que requieren cuidados desde bebés y hasta que ingresan a la escuela, también se puede presentar la necesidad de cuidados extraescolares, otra necesidad también se puede presentar en situaciones de emergencia en donde se requiera la intervención de un cuidador emergente, una vez detectadas estas necesidades, las autoras ofrecen cuatro posibles soluciones a las empresas, siendo estas las guarderías dentro de la empresa, otra solución ofrecida es instalación de guarderías en los vecindarios cercanos al centro de trabajo, también exponen como solución el otorgamiento de vales o subvenciones económicas a fin de proporcionar apoyo monetario para cubrir a un tercero la remuneración a cambio del cuidado del infante y, por último, servicios de asesoramiento o remisión (Hein *et al.*, 2010)

Para México las recomendaciones emitidas por los organismos internacionales son de suma importancia, es por ello que ha tomado como modelo o referencia la figura de guarderías infantiles propias del Estado mexicano desde los años 60 por medio del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como la subrogación del servicio de guarderías o estancias infantiles en los últimos años, derivado de la necesidad del instituto para poder abastecer del servicio a la población infantil de los trabajadores mexicanos.

4. Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, 1979.

Efecto negativo en el cuidado del niño por terceros y su afectación al derecho al libre desarrollo evolutivo de la personalidad

Como ya hemos expuesto, anteriormente, la importancia que tienen los centros de cuidados infantiles en las políticas públicas, así como en la economía de un país, no podemos perder de vista que la propia norma internacional favorece los centros de cuidados externos a la familia cuando se trata de ponderar la economía familiar y por ello exhorta a los países para proveer a sus ciudadanos de centros regulados y establecidos, sin embargo, se ha discutido mucho sobre el desarrollo físico y psicológico del niño en un lugar que no es hogar y fuera de su núcleo familiar y que, desde luego, este centro en diversas ocasiones llega a ser la segunda casa del menor, dado que de acuerdo a las necesidades de las familias en muchas ocasiones tiende a ocupar más horas de los servicios prestados ordinariamente.

En 2019 la UNICEF⁵ publicó un conjunto de recomendaciones para fortalecer los vínculos entre madres e hijos sin que se pierda la oportunidad para las madres de poder ejercer un trabajo libremente, dentro de las recomendaciones dadas a los países miembros se requería de una exacta estadística de cuántos menores se encuentran en centros públicos o subrogados y los horarios en los que estos menores estaban al cuidado de estos centros, desafortunadamente, los países emergentes o en vías de desarrollo como México no lograron establecer con exactitud el número de niños y el total de horas que estaban dentro de estos centros, situación que pone en la mira a los países bajo la distintiva de una posible despersonalización de los menores con sus familias y un riesgo elevado de afectación al desarrollo evolutivo de la personalidad y el vínculo afectivo con los suyos.

Marco legal de la subrogación del servicio de guarderías infantiles en México

La principal preocupación para los padres que trabajan es en dónde pueden dejar a sus hijos menores de edad, cuando los tutores o progenitores desempeñan sus labores, pero, además, que el lugar en donde puedan

5. <https://www.unicef.org/media/95111/file/Child-Care-ES.pdf>

dejar a sus hijos sea un lugar seguro, higiénico y confortable que permita al menor desarrollarse.

Las principales interrogantes son: ¿Dónde dejaré a mis hijos?, ¿quién me los podrá cuidar?, debido a que para poder cumplir completamente con su jornada laboral fuera de casa de una manera satisfactoria, es sumamente importante el sentirse seguros del lugar y las personas que atenderán a su o sus hijos, si la madre labora en un lugar donde esté afiliada al Seguro Social, tendrá derecho a guarderías aunque esto en algunas ocasiones no ayuda al cien por ciento, pues las guarderías de I.M.S.S. no tienen los cupos suficientes, generalmente las salas de los lactantes siempre están llenas, o en este caso por pandemia las salas solo están al 50 % de su capacidad; otra situación que se presenta es el horario, si la madre tiene una jornada donde sale después de las seis de la tarde, la mayoría de las guarderías cierran a las 5 p.m., o incluso antes, y la edad máxima para recibirlos es a los tres años con once meses, la madre o el padre trabajador deben buscar la opción de la guardería privada.

La Real Academia Española (2021) define guardería como lugar donde se cuida y atiende a los niños de corta edad.

Si bien es cierto que desde el inicio de la pandemia se informó que niños, niñas y adolescentes no formaban parte de los grupos vulnerables en lo referente a contagios y mortalidad derivados de la COVID-19, sí han resultado afectados en varios ambientes, como son: el social, familiar, de salud y educativo, pues fueron resguardados, derivado de la contingencia, por ende, las guarderías tanto privadas como públicas fueron cerradas por varios meses, después de mucho tiempo y aún estando en semáforo rojo, se autorizó la reapertura de dichas instituciones, sin embargo, el daño ya estaba hecho, tanto para el desarrollo motor, de lenguaje del menor, como para el impacto económico en las guarderías privadas.

A diferencia de las escuelas y empresas que adoptaron el método de trabajo de *home office*, las guarderías debieron por órdenes superiores cerrar sus operaciones al 100 %, padres y madres se vieron en la necesidad de buscar alguna persona o familiar que pudiera cuidar de sus hijos, o incluso hubo quienes dejaron de trabajar.

Antecedentes históricos de las guarderías en México

La palabra guardería es un término muy conocido por todos, y se remonta a muchos años atrás, ya que consta en la historia que la primera guardería

en México fue constituida por el año 1837 en la capital del país, dando servicio a las madres que trabajaban en el Mercado del Volador, que actualmente se encuentra ubicado en el zócalo capitalino.

Si nos referimos exclusivamente a las guarderías que corresponden al I.M.S.S.,⁶ estas inician en el año 1973, posterior a que se declara la obligatoriedad de prestar dicho servicio a las madres trabajadoras. En lo referente a padres viudos o divorciados, se adoptó en 1995.

El Instituto Mexicano del Seguro Social,⁷ además de ser la institución líder en lo referente a servicios médicos en general, de manera gratuita a todos aquellos denominados derechohabientes, es decir, los trabajadores a cuyos patrones tienen inscritos ante el antes mencionado Instituto, también presta el servicio de guarderías a infantes que se encuentran entre los 42 días de nacido hasta los tres años once meses; dicho servicio es proporcionado bajo dos modalidades, las cuales se denominan *prestación directa* y *prestación indirecta o subrogada*, existen varias diferencias, sin embargo, la principal es su dependencia administrativa. En lo referente a la modalidad directa, depende en su totalidad del Instituto, el personal que atiende este tipo de guarderías es contratado, capacitado y supervisado por el I.M.S.S., por otra parte, la modalidad de prestación indirecta o subrogada se lleva a cabo mediante la firma de contratos entre el Instituto Mexicano del Seguro Social con un tercero; en ocasiones dichos contratos son anuales, el servicio es supervisado por el I.M.S.S. por medio de sus propios empleados, para verificar que reúnan los requisitos establecidos previamente en el contrato. El esquema subrogado surge a consecuencia de la incapacidad del I.M.S.S. de prestar el servicio de guardería a madres derechohabientes por la vía directa. Veinte años después de crear el concepto de guarderías, es decir, para el año 1995, en todo el país tan solo operaban 466 guarderías, por ende, el Instituto no tenía la capacidad de dar el servicio exclusivamente, además, cuando dependen del I.M.S.S., uno de los gastos más fuertes es la nómina.

Para el año 2009⁸ se llevó a cabo el cierre de varias guarderías, las que quedaron operando se adecuaron a los requisitos adicionales que estableció el I.M.S.S. Es desde entonces que el Instituto lleva a cabo supervisiones muy rigurosas y detalladas a las guarderías subrogadas, si estas antes men-

6. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/393/551>

7. <https://www.imss.gob.mx/servicios/guarderias>

8. http://datos.imss.gob.mx/sites/default/files/07-reglamento-guarderia-act-291209_0.txt

cionadas no cumplen con los requisitos que solicita I.M.S.S., en relación a los estándares de calidad y protección civil —por citar algunos ejemplos: las características del inmueble, contar con salidas de emergencia, rutas de evacuación, equipo contra incendios y botiquín médico—, pueden llegar a ser sancionadas, siendo lo más grave la suspensión de las actividades.

Importancia de las guarderías

Las guarderías son el espacio donde se lleva a cabo el cuidado de los infantes, una de las principales preocupaciones de los padres de familia es encontrar el lugar idóneo, por distancia, horario y que el personal que atiende dicho lugar se encuentre debidamente capacitado. En este espacio no se trata solo del cuidado del menor sino también otros aspectos, como el desarrollo social, la nutrición, etcétera.

Por tanto, en estos espacios es imprescindible contar con información que permita reconocer su estado nutricional y en caso necesario dar seguimiento y alternativas de solución.

Guarderías públicas

Según la Ley General de Prestaciones de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil, en el artículo 39 fracción I, se establece que la guardería pública es aquella financiada y administrada ya sea por la Federación, los estados, los municipios de la Ciudad de México y las alcaldías, o bien por sus instituciones.

Guarderías privadas

De acuerdo a la Ley General de Prestaciones de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil, en el artículo 39 fracción II, se define el concepto de guardería privada como aquella cuya creación, financiamiento, operación y administración solo corresponde a particulares.

Guarderías mixtas

Finalmente, la Ley General de Prestaciones de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil, en el artículo 39 fracción III, describe la guardería mixta como aquella en la que la Federación o

los estados o los municipios o la Ciudad de México y las alcaldías de sus demarcaciones territoriales o en su conjunto, participan en el financiamiento, instalación o administración con instituciones sociales privadas.

Aspectos negativos y positivos de una guardería para el infante

Sin duda alguna, las guarderías forman parte importante del desarrollo del infante, el cual ya socializa con niños de su edad, desarrolla el aspecto psicomotor, estimula su lenguaje y control de esfínter, y se lo acostumbra a tener horarios para los alimentos, la siesta.

Pero, por otro lado, quizá un aspecto no tan favorable es que la misma convivencia conduce a un ambiente predispuesto a que los niños constantemente contraigan enfermedades estacionales, desde una gripe o diarrea hasta enfermedades como varicela, etcétera.

Horarios de guarderías

El horario de guarderías públicas es variado, encontrándose dentro de nuestra investigación que estos se encuentran disponibles a los usuarios de la siguiente manera: la apertura lo más temprano es 5:30 de la mañana y lo más tarde 6:30, mientras que el horario de salida cierra entre 15:30 y 18:30.

Tabla 1
Guarderías participativas del I.M.S.S. en Mexicali

NOMBRE	DIRECCIÓN	HORARIO	TELÉFONO
Guardería ordinaria -0001	Pedro Moreno Zona centro S/N	6:30 a 18:30	686-555-51-26
Estancia infantil Guadalupe Victoria	Calle Vincente Guerrero S/N	7:00 a 17:00	686-516-26-59
Centro de Educación Preescolar El Caracol	Calle Roberto Montenegro S/N	7:00 a 17:00	686-582-16-19
Los Principitos	Paseo de las Hadas no. 1255 Fracc. Coronel Esteban Cantu	7:00 a 17:30	686-582-47-17

Capítulo 9. Análisis del impacto económico y legal en las guarderías participativas del I.M.S.S. en Mexicali por la pandemia de COVID-19 y su resiliencia

NOMBRE	DIRECCIÓN	HORARIO	TELÉFONO
Mi pequeño Amigo	Calle Rey del Desierto Parque Industrial Sahuaro No. 66-A	5:30 a 18:00	686-580-09-15
Consortio Buma	Clz. Venustiano Carranza Parque Industrial El Vigía No. 2059	6:30 a 15:30	686-580-54-09
Consortio Buma	Av. Bogotá Cuahutemoc Sur No. 472	7:00 a 16:00	686-568-15-96
Guardería Casa del Niño	Circuito Norte Parque Industrial Nelson S/N	5:45 a 17:00	686-562-73-91
Espacios Infantiles	Circuito Aeroespacial Lote # 3	5:45 a 14:45	686-580-18-49
Guardería Mi Casita	Boulevard Villafontana	7:00 a 17:00	686-555-33-10
Casa de Los Pequeños Niños	Blvd. Circuito Siglo XXI Parque Industrial XXI 1900B	5:45 a 17:00	686-656-51-94
Estancia Infantil Chiquitines	Clzd. de los Monarcas Villas del Rey 1398	7:00 a 16:00	686-837-67-97
Guardería Calor de Hogar Pórticos del Valle	Ave. Pórticos del Valle, Facc. Pórticos del Valle No. 694	5:30 a 18:00	686-842-31-01
Estancias Infantiles de Baja California	Privada Nigeria Pte. Frac. Villanova No. 1499	6:00 a 18:00	686-558-75-00
Guardería Calor de Hogar Cachanilla	Calle C Zona Centro No. 545	6:30 a 19:00	686-488-09-57
El Jardín de los Sueños	Clzd. Manuel Gomez Morin Granjas Agrícolas No. 2146	7:00 a 17:00	686-523-74-00
Estancia Infantil Bambinos	Calz. Manuel Gomez Morin lote 48 Fracc. Villa Residencial Venecia	6:30 a 17:00	686-838-00-52

Fuente: I.M.S.S. (2022).

COVID-19

De acuerdo con Maguiña, Gastelo y Tequen (2020), la actual pandemia de COVID-19, producida por una cepa mutante de coronavirus, el SARS-CoV-2, ha generado en todo el mundo, en el siglo XXI, una severa crisis económica, social y de salud, nunca antes vista. Se inició en China a fines de diciembre de 2019, en la provincia de Hubei (ciudad Wuhan), donde se reportó un grupo de 27 casos de neumonía de etología desconocida, con siete pacientes graves. El virus SARS-CoV-2 es muy contagioso y se transmite rápidamente de persona a persona través de la tos o secreciones respiratorias, y por contactos cercanos; las gotas respiratorias de más de cinco micras son capaces de transmitirse a una distancia de hasta dos metros, y las manos o los fómites contaminados con estas secreciones, seguido del contacto de la mucosa de la boca, nariz u ojos. Debido a que no hubo un aislamiento social a tiempo en China, y luego en Italia y España, la enfermedad se esparció rápidamente a muchos países porque es muy contagiosa. Este virus tiene predilección por el árbol respiratorio, una vez que penetra genera una respuesta inmune anormal de tipo inflamatorio con incremento de citoquinas, lo que agrava al paciente y causa daño multiorgánico.

Como consecuencia de esta pandemia se ha presentado un colapso en hospitales, por ser de un alto índice de contagio, causando miles de muertes en mayor porcentaje en adultos mayores con comorbilidades como diabetes mellitus o hipertensión arterial, siendo el sistema respiratorio el que se ve más afectado, sin embargo, los demás órganos pueden ser afectados, siendo las principales medidas el distanciamiento social, uso de cubrebocas, y lavado de manos con agua y jabón constantemente.

Pero no solo el área médica se ha visto afectada, sino también la economía de los países, debido a que la oferta y la demanda han cambiado desde el inicio de la pandemia; otros factores se han visto dañados, tal es el caso de todo tipo de transporte (aéreo, terrestre, marítimo), la industria, etcétera.

En el aspecto social, desde los niños hasta las personas adultas, también se notó un impacto, cierre de guarderías, en todos los niveles de educación se optó por el *home office*, no existió convivio social.

Estrategias que tomaron las guarderías ante la pandemia de COVID-19

- Realizaron inversiones en las instalaciones de los lugares de trabajo, en cuestión de las observaciones de las autoridades, ubicaron filtros sanitarios, uso de gel, cubrebocas y careta a todo el personal, así como batas, cofias, a los infantes el uso de cubrebocas a partir de los dos años de edad, cabe mencionar que en cuanto al cubreboca solo se acepta el de triple capa o KN95.
- Reparaciones, algunas menores, otras mayores, desde pintura, hasta cambio en las instalaciones eléctricas, así como impermeabilización.
- Invertir en publicidad, como anteriormente fue comentado, no regresó el 100 % de la población de niños a los cuales se les prestaba el servicio, por ende, por diferentes medios se dio la difusión de que había lugares disponibles.
- Acudir a diferentes medios, para también informar sobre vacantes en diferentes puestos.

Así, pues, fue como dichos entes económicos tuvieron que optar por diversas estrategias para poder retomar sus actividades después de varios meses afectados por la pandemia que cobró miles de vidas.

Resultados

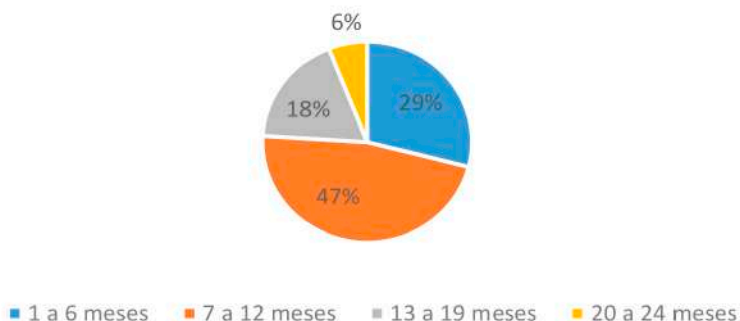
En el siguiente apartado se detallan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios aplicados a las guarderías de infantes que prestan el servicio en la ciudad de Mexicali, Baja California.

La información recabada es mostrada en porcentajes, mediante gráficas obtenidas como resultado del efecto que dejó dentro de dichos lugares la pandemia de COVID-19.

Gráfica 1

Al indagar cuánto tiempo las guarderías subrogadas del I.M.S.S., dejaron de prestar sus servicios por causas de la pandemia de COVID-19, el 47 % nos comentó que fue en un periodo de entre siete a doce meses, el 29 % dejó de operar de uno a seis meses, mientras que el 18 % de trece a 19 meses.

1.- Cuanto tiempo dejó de prestar el servicio desde que inicio la pandemia hasta que restablecieron las actividades?

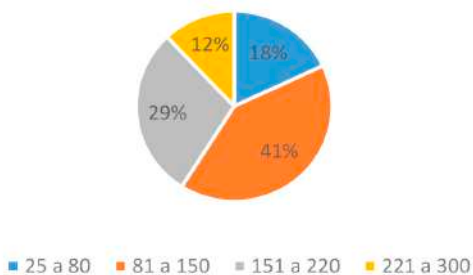


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2

En el momento en el cual preguntamos a cuántos niños la guardería prestaba el servicio, antes de que iniciara la pandemia en nuestra ciudad de Mexicali, Baja California, el 41 % prestaba sus servicios a una población que oscilaba entre los 81 a 150 infantes, en el 29 % de dichas guarderías el número de niños se encontraba entre 151 a 220, en el 18% se ubicaban de 25 a 80 infantes, mientras que en el 12% de 221 a 300 menores.

2.- Numero de niños a los que le prestaba el servicio antes de la pandemia?

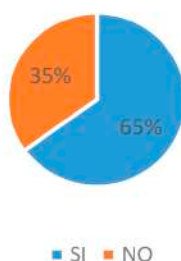


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3

Al cuestionar sobre si a causa de la pandemia de COVID-19 las guarderías, que fueron nuestro objeto de estudio, se vieron en la necesidad de cerrar sus operaciones totalmente, el 65 % nos contestó que tuvieron que dejar de prestar sus servicios en su totalidad, el resto siguió operando.

3.- Cerro actividades totalmente de su guardería en el año 2020 derivado de la pandemia de COVID 19?

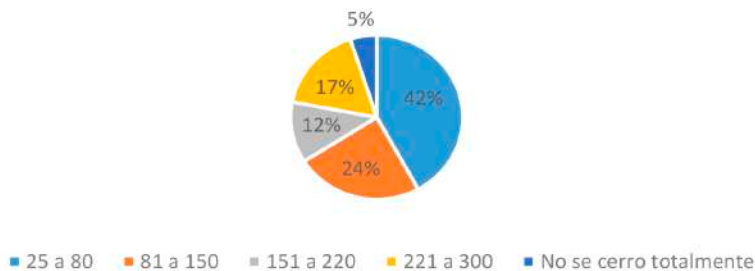


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4

Cuando a las guarderías se les permitió reintegrarse a sus actividades, nos mencionan que al 24 % regresaron de 81 a 150 infantes, al 17 % de 221 a 300, en el 42 % solo se incorporaron de 25 a 80 niños, mientras que el 5 % no cerró totalmente sus actividades.

4.- Si cerro actividades totalmente, al regreso, cuantos niños regresaron?

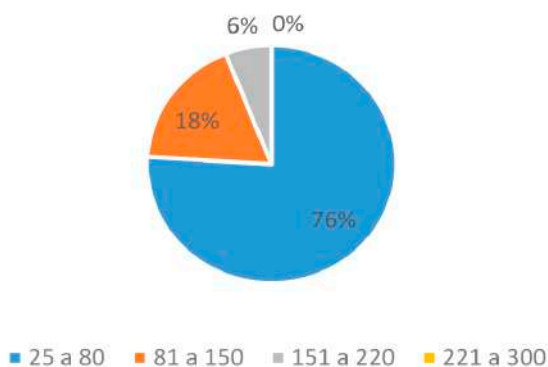


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5

En el momento en el que se da la instrucción del cierre de las guarderías, los padres de familia o tutores deben de buscar otras alternativas para el cuidado del menor a su cargo. Dentro de las guarderías a las que les cuestionamos a qué número de infantes se les dio de baja, en el 76 % de los casos tuvieron una disminución de usuarios de entre 25 y 80 menores; por otro lado, en un 18 % se vio reflejada una baja de entre 81 y 150 niños.

5.- En el periodo que cerraron actividades ¿ Cuantas madres o padres de familia dieron de baja a sus hijos?

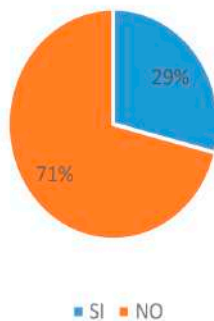


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6

Cuando a consecuencia de la pandemia de COVID-19 se vio la necesidad de una primera cuarentena en casa y esta se prolongó por un tiempo mayor, como ya se mencionó, las guarderías acataron la instrucción del cierre total o parcial de las instalaciones, dejando de prestar los servicios, por ello, desgraciadamente, el 29 % de dichas organizaciones se vieron en la penosa situación de despedir a parte de su personal, mientras que el 71 % no tuvo que romper la relación laboral con ningún empleado.

6.- Al momento de dejar de prestar los servicios de guardería, se vio en la necesidad de despedir personal?

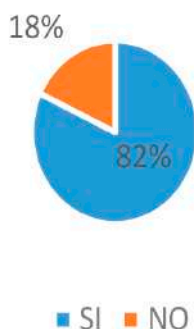


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7

Aunque las guarderías no prestaban servicio a los menores, recurrían en jornadas cortas a realizar diversas actividades, por lo cual el 82 % de las guarderías siguió pagando el salario íntegro a su personal, mientras que el resto no pudo solventar la nómina al 100 %, realizando pagos de sueldos parciales.

7.- Aun en la pandemia el personal con el que siguio contando percibia sueldo completo?

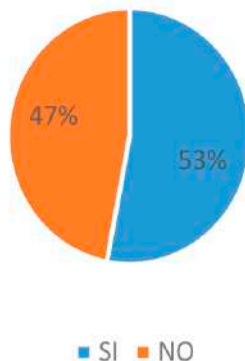


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8

Si bien en relación a las anteriores preguntas hemos tenido conocimiento de que las guarderías dejaron de operar parcial o totalmente, para retomar las actividades y enfrentar los rezagos de una pandemia de la magnitud que llegó en el año 2020, para poder retomar sus actividades el 53 % de las guarderías nos comentó que llevaron a cabo inversiones en relación a la infraestructura del inmueble, mientras que el 47 % no requirió erogación por dicho concepto.

8.- Para retomar el servicio de guardería tuvo que realizar algunas inversiones referentes a infraestructura?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9

Derivado del cierre en algunas guarderías participativas del I.M.S.S., los padres de familia o tutores se vieron afectados al no contar con este servicio, ocasionando dar de baja a los menores, las principales causas que propiciaron dicha acción en un 47 % contaron con el apoyo de un familiar para el cuidado del infante, del 29 % el padre o madre se quedó sin trabajo, no teniendo la necesidad de utilizar el servicio; además, cabe mencionar que en el momento en que el usuario deja de trabajar, solo cuenta con un periodo de un mes para encontrar trabajo donde cotice ante el Instituto, de no ser así se le niega el servicio, mientras que el 18 % optó por buscar el servicio de otra guardería.

9. ¿Menciona las causas por las que los niños fueron dados de baja de la guardería?

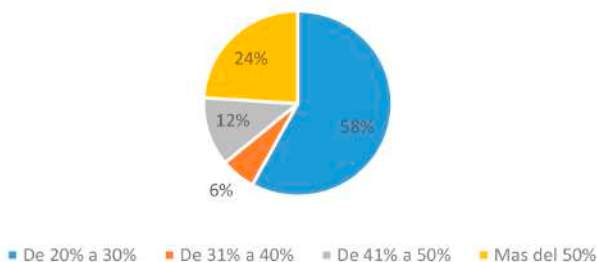


Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10

En relación a la parte económica, se les cuestionó a las guarderías participativas del I.M.S.S. qué porcentaje de sus ingresos dejaron de percibir por cuestión de que algunos padres optaron por dar de baja a sus hijos, derivado del cierre total o parcial de los servicios, fue el 58 % el que nos contestó que del 20 % al 30 % de sus ingresos, en tanto el 24 % dejaron de recibir más del 50 % de sus ingresos.

10.- Que porcentaje del ingreso economico dejo de recibir de su guarderia?



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Aunque la pandemia de COVID-19 que inició a finales de 2019 aún no termina y la OMS no la ha declarado como endemia, ya podemos determinar el daño que ha dejado a su paso, en diferentes ámbitos; la población también se vio afectada, en los niños hubo un atraso en su desarrollo motriz, social, cognitivo y, principalmente, de lenguaje, en algunos jóvenes hubo que iniciar terapias con algún psicólogo, derivado del encierro de varios meses. Los entes económicos, sin importar ni su tamaño ni su giro, se vieron severamente afectados en varios aspectos, desde la pérdida de personal, cambios en sus instalaciones o logística de operaciones, hasta el cierre mismo.

La presente investigación se basó en la hipótesis de que la pandemia de COVID-19 y el impacto económico y legal no fue favorable para las guarderías subrogadas del I.M.S.S. durante el año 2020, en base a los resultados podemos declarar que nuestra hipótesis es cierta, por citar algunas situaciones en dichos lugares, podemos mencionar lo siguiente:

Cuando inició la primera cuarentena por órdenes de las autoridades, las guarderías que fueron muestra de nuestra investigación cerraron actividades, dejando de operar como mínimo siete meses y como máximo alrededor de 19 meses, un servicio sumamente importante, ya que dependiendo de la capacidad instalada el servicio se presta desde a 80 infantes hasta casi 300 por guardería; cuando las autoridades declaran el poder volver a retomar actividades y la apertura de dichas estancias, no regresó el 100 % de la población, debido a que el padre o la madre perdieron el trabajo o se vieron en la necesidad de renunciar pues no contaban con alguien que pudiera cuidar al menor durante su jornada laboral.

Desgraciadamente, algunas estancias se vieron en la penosa necesidad de despedir al personal, otras perdieron personal ya que debido a que, como no estaban trabajando, el sueldo no llegaba completo y algunos empleados buscaron otras opciones de trabajo.

Bibliografía

- Casas, D. (2001). Las guarderías en México y su marco legal [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Recuperada el 21 de abril de 2022. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Las+guarder%C3%ADas+en+M%C3%A9xico+y+su+marco+legal+&btnG=https://www.rae.es/drae2001/guarder%C3%ADa
<http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/guarderias/directorio-guarderias-2022.pdf>
- Ley General de Prestaciones de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil (2018).
- Maguiña Vargas, C., Gastelo Acosta, R. & Tequen Bernilla, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del COVID-19. *Revista Médica Herediana*, 31(2), 125-131.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*, 22.^a ed.

Semblanzas

CAPÍTULO 1. Resiliencia y escenario del sector restauranero de Baja California durante y después de la pandemia de COVID-19

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Doctor en Economía Industrial y Relaciones Laborales por la Universidad de Castilla La Mancha, España. Profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de UABC. Miembro del SNI nivel 1, perfil PRODEP. Miembro del Cuerpo Académico en Ciencias Económico Administrativas. Línea de investigación: desarrollo de las organizaciones, capital intelectual y competitividad. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0731-7225>. Correo electrónico: manuel_ibarra@uabc.edu.mx.

Mayra Yesenia Nava Rubio

Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesor-investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de UABC Mexicali. Coordinadora general del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas. Miembro del Cuerpo Académico en Ciencias Económico-Administrativas. Acreditada ante PRODEP, ANFECA, y miembro del SNI nivel 1. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3206-1353>. Correo electrónico: mnav35@uabc.edu.mx.

María del Rosario Demuner Flores

Doctora en Ciencias Económico-Administrativas. Profesora investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Editora fundadora de *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4542-9113>. Correo electrónico: demuner7@yahoo.com.

CAPÍTULO 2. Marketing digital como factor que incide en la permanencia de las pequeñas y medianas empresas durante la COVID-19

Sandra Julieta Saldivar González

Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California. Líder del Cuerpo Académico Adopción de las TIC, Gestión Administrativa y Mercadotecnia para la Competitividad de las Organizaciones de la UABC. Acreditada ante la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Pertenece al núcleo académico básico de la Maestría Gestión de las Tecnologías de la Información. Docente en la licenciatura y posgrado con 28 años de experiencia. Fomenta la línea de investigación Adopción de las TIC para la competitividad de las MIPYMES, y participa en proyectos de investigación internos y externos con recursos. Profesor investigador, cuenta con el reconocimiento al perfil PRODEP. Es autor de diversos capítulos de libros, así como artículos en revistas y en congresos internacionales. Correo electrónico: yuly@uabc.edu.mx.

Alberto Jabalera Oviedo

Doctorado en Administración de Instituciones de Educación, por el Instituto Interamericano de Estudios Superiores de Baja California, profesor de tiempo completo y profesor investigador dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, coordinador de la carrera de Licenciados en Administración de Empresas, así como del programa educativo Desarrollo de Emprendedores. Colaborador del cuerpo académico Adopción de las TIC, así como también ha participado diversos proyectos de investigación relacionados con la capacitación a

pymes. Se ha desempeñado en diferentes puestos administrativos, como Coordinador de Servicios Administrativos a nivel rectoría hasta jefe de departamento en dos áreas: Vinculación y Formación Profesional. Sus áreas de interés son las pymes, su entorno, así como habilidades para emprender. Correo electrónico: ajabalera@uabc.edu.mx.

Martin Francisco Montaña Hernández

Es profesor de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Es licenciado en Negocios Internacionales por la Universidad Autónoma de Baja California (2008), con maestría en Administración (2011), y Doctor en Ciencias Administrativas (2017) por la UABC. Como profesor ha impartido los cursos de Entorno Económico Internacional, Finanzas Internacionales, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Ha sido coautor de diversos artículos de divulgación y capítulos de libro. Correo electrónico: martin.montano@uabc.edu.mx.

Jesús Francisco Gutiérrez Ocampo

Cuenta con 32 años de experiencia en docencia para IES de Baja California, autor de múltiples publicaciones en congresos, libros y *journals* indexados, ha colaborado con proyectos de capacitación en la administración pública e iniciativa privada en Baja California, ha participado en comisiones dictaminadoras de la UPBC y el Instituto Tecnológico de Mexicali, además de haber participado como Secretario Técnico de la Red Noroeste de Vinculación de la ANUIES, y sido docente en varios posgrados a nivel estatal, y actualmente es miembro del Consejo Editorial Europeo. Correo electrónico: jesusgutierrez@uabc.edu.mx.

CAPÍTULO 3. Factores internos que impactan en la permanencia de las microempresas comerciales en Mexicali, Baja California

Sósima Carrillo

Profesora de tiempo completo, coordinadora de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas y responsable de la Especialidad en Dirección Financiera, en la Universidad Autónoma de Baja Califor-

nia. Tiene un doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California, una maestría en Administración en la misma institución, y es contador público. Ejerció en la iniciativa privada en el área contable, financiero y fiscal por doce años (2000–2012). Sus áreas de interés abarcan la contabilidad, administración financiera de las MIPYMES, emprendimiento y responsabilidad social empresarial. Ha participado en diversos proyectos de investigación, congresos y seminarios nacionales e internacionales, asimismo, ha participado en la elaboración de capítulos de libros y publicación de artículos en revistas internacionales indexadas. Miembro del Cuerpo Académico Gestión Financiera y Administrativa de las Organizaciones. Correo electrónico: sosima@uabc.edu.mx.

Ana Jazmín Sandoval Sánchez

Profesora de asignatura en la Universidad Autónoma de Baja California y en el Centro de Enseñanza Técnica y Superior. Doctorante en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California, tiene maestría en Administración con concentración en Finanzas por el Centro de Enseñanza Técnica y Superior, y es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Baja California. Ejerció en la iniciativa privada en el área administrativa y financiera por nueve años (2008–2017). Sus áreas de interés abarcan la administración financiera de las microempresas, la educación financiera, el emprendimiento y las inversiones. Ha sido partícipe en proyectos de investigación y congresos nacionales e internacionales, además de participar en la elaboración de capítulos de libro y publicación de artículos en revistas nacionales indexadas. Correo electrónico: jazmin.sandoval93@uabc.edu.mx .

Zulema Córdova Ruiz

Profesora de tiempo completo y coordinadora del área de Extensión y Vinculación, en la Universidad Autónoma de Baja California. Tiene doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas por la Universidad de Cooperación Internacional de México, maestría en Administración por la Universidad Autónoma de Baja California, y es licenciado en Administración de Empresas. Ejerció en la iniciativa privada durante once años (2001–2012) en el sector de seguros. Sus áreas de interés abarcan la administración estratégica, gestión de procesos de negocios, responsabilidad social empresarial y el capital intelectual. Ha participado en proyectos de investigación, congresos y seminarios nacionales e internacionales, asi-

mismo, ha publicado en diversas revistas internacionales. Miembro del Cuerpo Académico Gestión Financiera y Administrativa de las Organizaciones. Correo electrónico: zulema.cordova@uabc.edu.mx.

Jessica Lizbeth Cisneros Martínez

Profesora de tiempo completo y responsable del Programa Educativo de la Licenciatura en Contaduría, en la Universidad Autónoma de Baja California. Tiene doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas por la Universidad de Cooperación Internacional de México, una maestría en Contaduría y Especialidad en Fiscal por la misma institución. Ejerce su actividad profesional en forma independiente en el área de contabilidad y fiscal. Colaboradora del Cuerpo Académico Gestión Financiera y Administrativa de las Organizaciones, sus áreas de interés incluyen MIPYMES, administración financiera, tributación y responsabilidad social. Correo electrónico: cisneros.jessica@uabc.edu.mx.

CAPÍTULO 4. El rol de la cadena de suministro en la permanencia de empresas acuícolas en Baja California

Luis Ramón Moreno Moreno

Es profesor investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC, miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I, y perfil deseable PRODEP. Es docente de asignaturas asociadas a la economía y la estadística en licenciatura y posgrado. Participante en proyectos de investigación en convocatoria interna y de Ciencia Básica de CONACYT. Miembro del Cuerpo Académico Consolidado Planeación y Desarrollo (UABC-CA-100). Correo electrónico: lmoreno@uabc.edu.mx.

Virginia Guadalupe López Torres

Es profesora investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC, miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel II, y perfil deseable PRODEP. Fue presidenta de ACACIA, A.C. y es miembro de la Comisión Dictaminadora del SNI. Responsable técnico de proyectos de investigación en convocatoria interna; es líder del Cuerpo Académico

Consolidado Planeación y Desarrollo (UABC-CA-100). Correo electrónico: virginia.lopez@uabc.edu.mx.

CAPÍTULO 5. Evaluación de la conveniencia, intención y seguridad de las *e-commerce* en los consumidores fronterizos y transfronterizos en el noroeste de México

Juan Benito Vela Reyna

Dr. en Ciencia Administrativa, profesor investigador de la UABC, Facultad de Ciencias Administrativas. Temas de investigación: Estrategia comercial internacional, administración, capital intelectual, economía internacional y desarrollo de las organizaciones. Autor de artículos, capítulos de libros y director de tesis en maestría. Correo electrónico: jbenitovela@uabc.edu.mx.

Karla Emilia Cervantes Collado

Doctorado en Ciencias Administrativas, profesor investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas, miembro del cuerpo académico de Ciencias Económico-Administrativas. Línea de investigación: Administración, Economía en las Organizaciones y Conducta Humana. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y cuenta con el perfil PRODEP. Correo electrónico: kkarla@uabc.edu.mx.

Eric Israel Ríos Nequis

Doctorado en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONACYT, profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali. Líneas de investigación: Organización Industrial, Microeconomía, Competitividad, Mercadotecnia, Innovación y Estrategia Empresarial. Correo electrónico: eric.israel.rios.nequis@uabc.edu.mx.

CAPÍTULO 6. La mejora continua en los procesos organizacionales que inciden en la permanencia en las instituciones de educación superior

Lorena Vélez García

Profesor de tiempo completo e investigadora, por la Universidad Autónoma de Baja California, <https://orcid.org/0000-0002-5965-1380>. Doctorado en Administración de Instituciones Educativas por el Instituto Interamericano de Estudios Superiores de Baja California (IIESBC). Acreditada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Colaboradora del cuerpo académico Adopción de las TIC, Gestión Administrativa y Mercadotecnia para la Competitividad de las Organizaciones. Línea de investigación: Competitividad, Mejora Continua, Políticas Públicas (Organizaciones Públicas y Privadas). Correo electrónico: lorenavelez@uabc.edu.mx.

Claudia Viviana Álvarez Vega

Doctorado en Ciencias Administrativas y maestría en Tecnologías de la Información y Comunicación por la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (C), profesor investigador de tiempo completo dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. Acreditada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Pertenece al núcleo académico básico de la Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación de la UABC. Miembro del Cuerpo Académico Adopción de las TIC, Gestión Administrativa y Mercadotecnia para la Competitividad de las Organizaciones. Ha participado en proyectos de investigación relacionados con la implementación de inteligencia de negocios para la competitividad empresarial, gestión estratégica aplicada a instituciones educativas, adopción de las TIC en las pymes del sector manufacturero en Baja California. Sus áreas de interés abarcan el desarrollo de *software*, la administración de proyectos, la gestión estratégica educativa, inteligencia de negocios. Correo electrónico: claudia@uabc.edu.mx.

Mayda González Espinoza

Doctorado en Ciencias Administrativas (Instituto de Estudios Universitarios), maestría en Administración, licenciatura en Turismo (Universidad

Autónoma de Baja California). Profesor de tiempo completo y coordinadora de Educación Continua. Miembro del Cuerpo Académico Adopción de las TIC, Gestión Administrativa y Mercadotecnia para la Competitividad de las Organizaciones. Acreditada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Correo electrónico: mayda.gonzalez@uabc.edu.mx.

CAPÍTULO 7. Capacidades empresariales y tecnologías, factores de permanencia para organizaciones de producción rural

Alma Delia Inda

Doctor en Ciencias Administrativas, con nombramiento de profesor investigador, reconocida a través del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), además de ser candidata del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y con el reconocimiento de la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración (ANFECA). Miembro activo del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MIPYMES en el medio rural con la línea de investigación gestión económico-administrativa para la competitividad de las MIPYMES en el medio rural, bajo los cuales se han escrito artículos, capítulos de libro, ponencias, además de ser autora de libros de investigación y de materiales pedagógicos. Participó en la red de investigadores denominada Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario (CERI), bajo la cual se han desarrollado intervenciones ante instituciones y empresas en el medio rural. Adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico: alma.inda@uabc.edu.mx.

Gloria Muñoz del Real

Doctora en Ciencias Administrativas, actualmente cuenta con el nombramiento de profesor investigador, reconocida a través del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Candidata del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), cuenta con el reconocimiento de la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración (ANFECA). Miembro activo del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MIPYMES en el medio rural, bajo la línea de investigación gestión

económico-administrativa para la competitividad de las MIPYMES en el medio rural, línea que le ha permitido escribir libros, capítulos de libro, artículos, ponencias, entre otros. Participa en la red de investigadores denominada Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario (CERI), bajo la cual se han desarrollado intervenciones ante instituciones y empresas del medio rural. Adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico: gloria.munoz@uabc.edu.mx.

Jackeline Hernández Bejarano

Doctora en Ciencias Administrativas, actualmente cuenta con el nombramiento de profesor investigador, reconocida a través del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Forma parte de la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO). Académico Certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contabilidad y Administración (ANFECA) y por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), cuenta además con la Certificación Profesional en Administración, reconocida por la Organización Latinoamericana de Administración y Certificación en Habilidades de Liderazgo. Miembro activo del Comité Directivo del Colegio Nacional de Licenciados en Administración de Mexicali (CONLAMXL). Miembro del Comité Directivo de Ejecutivos en Relaciones Industriales de Baja California (ERIBAC). Coordinadora de la maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas, UABC, Campus Mexicali. Miembro activo del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MIPYMES en el medio rural. Adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas. Correo electrónico: jackeline.hernandez@uabc.edu.mx.

Olga Lidia Gutiérrez Gutiérrez

Doctora en Ciencias Administrativas, con nombramiento de profesor de tiempo completo, reconocida a través del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Colaborador activo del Cuerpo Académico Gestión para la competitividad de las MIPYMES en el medio rural con la línea de investigación gestión económico-administrativa para la competitividad de las MIPYMES en el medio rural, bajo los cuales se han escrito diversos artículos en el área de empresarialidad rural, capítulos de libro y ponencias, además de participar en la red de investigadores denominada

Cimarrones en Extensionismo Rural Interdisciplinario (CERI). Adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. Correo electrónico: olgagutierrez@uabc.edu.mx.

CAPÍTULO 8. La gestión empresarial y la supervivencia en las pymes de Mexicali

Jesús Pedro Miranda Torres

Doctor en Administración Educativa, profesor investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC, miembro del Cuerpo Académico Gestión Financiera en las Organizaciones, coordinador de Servicio Social Profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas y de la Licenciatura en Informática. Perfil PRODEP y miembro de la ANFECA, candidato al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), ID de ORCID: 0000-0003-3717-797X. Correo electrónico: jesus.pedro.miranda.torres@uabc.edu.mx.

Carlos Eduardo Castaño Rios

Contador público y magister en Administración de la Universidad de Antioquia. Profesor investigador del Departamento de Ciencias Contables de la Universidad de Antioquia y director del Grupo de Investigaciones y Consultorías en Ciencias Contables (GICCO). Investigador asociado reconocido por MINCIENCIAS. Articulista y par evaluador en diversas revistas de las ciencias económicas. Ha sido ponente en eventos del orden nacional e internacional con preferencia en temas como la gestión financiera en MIPYMES, la investigación contable y la relación entre la contabilidad y las finanzas. Correo electrónico: eduardo.castano@udea.edu.com.

Francisco Meza Hernández

De profesión, contador público. Catedrático e investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, México. Línea de investigación: Gestión administrativa y financiera de las organizaciones. Correo electrónico: fmeza@uabc.edu.mx.

Sergio Bernardino López

Licenciado en Economía, Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Maestro y Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Autónoma de Baja California (UABC), México. Profesor, UABC, México. Dirección: Facultad de Ciencias Administrativas, UABC. Calzada de los Presidentes y Eje Central, Río Nuevo, 21120 Mexicali, B.C., México. ID de ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9014-2480>. Correo electrónico: slopez56@uabc.edu.mx.

CAPÍTULO 9. Análisis del impacto económico y legal en las guarderías participativas del I.M.S.S. en Mexicali por la pandemia de COVID-19 y su resiliencia

Sagrario del Carmen Guzmán Rizo

Doctora en Ciencias Económico-Administrativas, responsable de la Academia de Auditoría de la Facultad de Ciencias Administrativas, profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Baja California, colaborador del Cuerpo Académico Gestión Estratégica Económico-Administrativa para la Competitividad de las Organizaciones. ORCID 0000 0002 7834 4108. Correo electrónico: sagrario.guzman@uabc.edu.mx.

Berenice Martínez Pérez

Doctora en Ciencias Jurídicas, profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California, México, integrante del Sistema Nacional de Investigadores (SNI, nivel C), líder del Cuerpo Académico Gestión Estratégica Económico-Administrativa para la Competitividad de las Organizaciones, perfil PRODEP. ORCID 0000-0002-0493-9854. Correo electrónico: berenice.martinez.perez@uabc.edu.mx

Marcela Reyes Pazos

Doctora en Ciencias Administrativas, profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Baja California, México, responsable de la Academia de Humanidades de la Facultad de Ciencias Administrativas, colaborador del Cuerpo Académico Gestión Estratégica Económico-Administrativa para la Competitividad de las Organizaciones. ORCID 0000-0002-0557-4877. Correo electrónico: reyesm4@uabc.edu.mx.

Factores que inciden en la permanencia de las organizaciones
se terminó de editar en marzo de 2023
en los talleres gráficos de Ediciones de la Noche
Madero #687, Zona Centro
44100, Guadalajara, Jalisco, México.

www.edicionesdelanoche.com



La presente obra es el resultado de proyectos de investigación que realizan cuerpos académicos de la Universidad Autónoma de Baja California en colaboración con investigadores de otras instituciones de educación superior del país. El presente libro busca abordar el tema de la permanencia de las organizaciones en la región de Baja California, como consecuencia de los estragos que ocasionó la pandemia de COVID-19, la cual afectó fuertemente a todas las organizaciones de la entidad y el país. Esta situación motivó los autores a investigar desde diversos enfoques cuáles son algunos factores que permiten a las organizaciones mantener su funcionamiento a lo largo del tiempo, a pesar de ser impactados negativamente, en muchas ocasiones, por un entorno complejo y dinámico. Por lo tanto, los resultados que aquí se presentan son investigaciones llevadas a cabo en organizaciones de diferentes tamaños, características y actividades económicas, pero desde el enfoque de las ciencias administrativas.



ISBN 978-84-19803-53-5



9 788419 803535