VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR HABILIDADES DIRECTIVAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Espino Guevara Patricia Gudalupe[1], Subieta Zecua Mario Franz[2], Del Villar Delgadillo Víctor Manuel[2]
[1y3] Tecnológico Nacional de México, Campus Oriente del Estado de Hidalgo, [2] Universidad Autónoma de Tlaxcala, Facultad de Ciencias Económico - Administrativas.
[1]pespino@itesa.edu.mx

RESUMEN

El propósito del presente estudio fue dar forma a un instrumento que permitiera validar las habilidades directivas en la educación superior, siendo la población componentes de las carreras de Administración (n = 650) y Contaduría Pública (n = 500); conformando una muestra de un total de 1,150 sujetos de estudio. El presente estudio fue de tipo cuantitativo y de tipo instrumental, con un diseño no experimental cuya naturaleza fue transversal. El instrumento se consideró con 35 items distribuidos en siete dimensiones (planificación estratégica, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, resolución de problemas e inteligencia emocional) y fue evaluado mediante juicio de expertos y validación psicométrica. El resultado del coeficiente Alfa de Cronbach fue globalmente de 0.93 en el instrumento total, y para las dimensiones del instrumento estaban entre 0.82 y 0.89; conclusión: el instrumento presenta altos niveles de confiabilidad y validez de contenido; se puede considerar un instrumento diagnóstico en competencias directivas en el contexto universitario.

INTRODUCCIÓN

La formación de habilidades directivas en Educación Superior supone uno de los principales desafíos para las instituciones universitarias en la actualidad. Dentro de un contexto de globalización, sostenía que la competitividad y la rápida evolución de las tecnologías obligan a las universidades a asegurar que los egresados universitarios no sólo posean conocimiento técnico, sino que también sean capaces de poner en práctica habilidades directivas que les garanticen desenvolverse con éxito en espacios organizacionales complejos (Robbins & Coulter, 2018). Las titulaciones de Administración y de Contaduría Pública son dos modos de orientación profesional en los cuales las competencias directivas adquieren una particular importancia, puesto que tal y como su título lo indica, los egresados de ambas son los llamados a ocupar puestos de dirección, gestión y liderazgo en organizaciones de distintas magnitudes.

La creciente preocupación por el desarrollo de las habilidades directivas en el contexto universitario contrasta con la escasez de instrumentos validados en español que permitan considerar rigurosamente las competencias directivas en estudiantes. La mayor parte de los cuestionarios son de origen anglosajón y están dirigidos a profesionales en ejercicio, por lo que sus respuestas son poco aplicables a estudiantes latinoamericanos de nivel de pregrado (Whetten & Cameron, 2011).

El propósito general es el de elaborar y validar psicométricamente un instrumento para medir habilidades directivas en los estudiantes de las carreras de Administración y Contaduría Pública; de forma también, específica, se considera, (a) elaborar un banco de ítems fundamentado en los modelos teóricos más relevantes, (b) evaluar la validez de contenido mediante juicio de expertos, (c) comprobar la consistencia interna mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach y (d) comprobar la estructura factorial mediante análisis factorial exploratorio.

La justificación es tanto metodológica como práctica. Como indican Whetten y Cameron (2011), "el desarrollo de las habilidades directivas es un proceso continuo que requiere autoconciencia, autoevaluación y práctica deliberada" (p. 12) y la existencia de un instrumento válido y confiable que sería el primer paso para favorecer este proceso.

TEORÍA

Habilidades directivas: concepto y evolución

El estudio sistemático de las habilidades directivas tiene como referente seminal el modelo propuesto por Robert L. Katz (1955, 1974), quien clasificó las habilidades gerenciales en tres categorías: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Las habilidades técnicas se refieren al dominio de los conocimientos de un campo especializado; las humanas involucran la capacidad de trabajar con y a través de otras personas; y las conceptuales abarcan la aptitud para pensar en términos abstractos y comprender las interrelaciones organizacionales.

En palabras del propio autor: "los administradores eficaces no nacen, sino que pueden desarrollarse a través de la adquisición sistemática de habilidades" (Katz, 1974, p. 90).

Modelos contemporáneos de habilidades directivas

Uno de los modelos más influyentes es el propuesto por Whetten y Cameron (2011), quienes identifican habilidades esenciales agrupadas en tres dominios: relaciones interpersonales (autoconciencia, gestión del estrés, comunicación, empoderamiento), desarrollo de equipos (liderazgo, motivación, gestión de conflictos) y gestión de procesos (resolución de problemas, toma de decisiones). Estos autores sostienen que:

> *El desarrollo de habilidades directivas es un proceso continuo que requiere autoconciencia, autoevaluación y práctica deliberada. Las habilidades no se adquieren únicamente mediante la exposición a información teórica, sino a través de la reflexión sobre la propia práctica y la retroalimentación sistemática de las experiencias de aprendizaje. (Whetten & Cameron, 2011, p. 12)*

Por su parte, Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (2015) proponen el Competing Values Framework, que identifica cuatro cuadrantes culturales —clan, adhocracia, jerarquía y mercado— y ocho roles directivos. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en el diagnóstico organizacional y el desarrollo de competencias gerenciales (Cameron & Quinn, 2011).

Habilidades directivas en la educación superior

La integración de las habilidades directivas en los planes de estudio universitarios es una demanda creciente del entorno laboral. Como señalan Robbins y Coulter (2018), "las cuatro funciones del administrador —planificar, organizar, dirigir y controlar— requieren un conjunto de habilidades que deben ser desarrolladas de manera intencionada durante la formación profesional" (p. 14). En el caso de Administración y Contaduría Pública, esta exigencia es especialmente relevante dado que sus egresados desempeñan roles de gestión desde los primeros años de su trayectoria.

Validez y confiabilidad de instrumentos de medición

La validez y la confiabilidad son propiedades psicométricas fundamentales. La validez se refiere al grado en que el instrumento mide realmente lo que pretende medir; la confiabilidad alude a la consistencia de las mediciones (Kerlinger & Lee, 2002). El coeficiente más utilizado para evaluar la consistencia interna es el Alfa de Cronbach. Como señaló el propio Cronbach: "el coeficiente alfa proporciona un límite inferior de la verdadera confiabilidad de un test" (Cronbach, 1951, p. 297). Los criterios interpretativos más aceptados son los de Nunnally (1978):

> *Para instrumentos de investigación básica, una confiabilidad de 0.80 o más es generalmente considerada adecuada. En etapas tempranas de la investigación predictiva o exploratoria, valores de 0.70 pueden ser aceptables. Para fines aplicados, donde se toman decisiones sobre individuos, se recomienda una confiabilidad de 0.90 o superior. (Nunnally, 1978, p. 245)*

De este modo, un Alfa de Cronbach ≥ 0.70 se considera aceptable, ≥ 0.80 bueno y ≥ 0.90 excelente (George & Mallery, 2003).

METODOLOGÍA

Diseño de investigación

El presente estudio se enmarca en la clasificación de investigación instrumental, definida por Montero y León (2007) como aquel tipo de estudio cuyo objetivo principal es el diseño, adaptación o validación de instrumentos de medición. Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal.

Población y muestra

La muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia, integrada por 1,150 estudiantes: 650 de la carrera de Administración (56.5%) y 500 de Contaduría Pública (43.5%). La distribución de la muestra se presenta en la Figura 1.

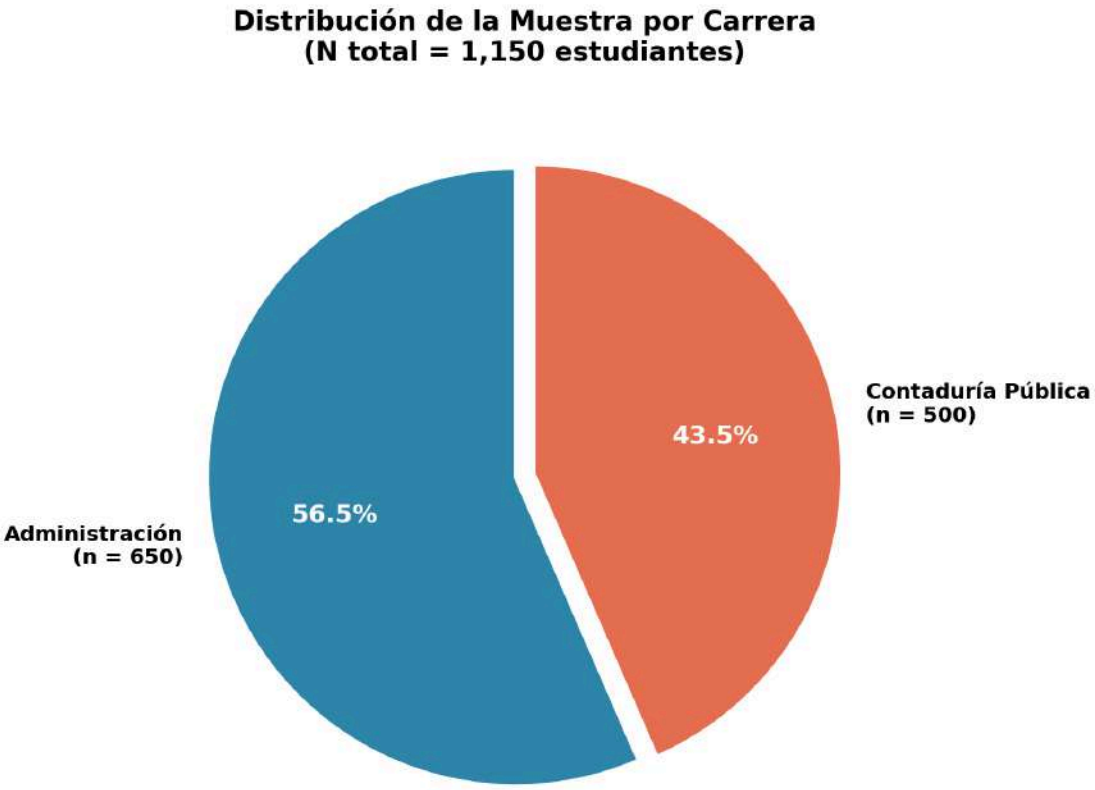


Figura 1. Distribución de la muestra por carrera universitaria (N = 1,150)

Nota. Elaboración propia. La muestra se conformó por muestreo no probabilístico por conveniencia.

Instrumento

Se diseñó un cuestionario tipo escala de Likert de cinco puntos (1 = Nunca … 5 = Siempre), compuesto por 35 ítems distribuidos en siete dimensiones: Planificación Estratégica (5), Liderazgo (5), Comunicación (5), Toma de Decisiones (5), Trabajo en Equipo (5), Resolución de Problemas (5) e Inteligencia Emocional (5). La selección se basó en los modelos de Katz (1974), Whetten y Cameron (2011) y Quinn et al. (2015).

Procedimiento y análisis de datos

El proceso incluyó: (a) revisión teórica, (b) construcción del banco de ítems, (c) validez de contenido mediante juicio de ocho expertos (V de Aiken ≥ 0.80), (d) aplicación piloto (n = 50), (e) aplicación a la muestra total, y (f) análisis psicométrico con SPSS v.25 y AMOS v.24. Se calcularon estadísticos descriptivos, Alfa de Cronbach, correlación ítem-total corregida y análisis factorial exploratorio con rotación varimax. Los criterios de inclusión fueron: correlación ítem-total ≥ 0.30 y carga factorial ≥ 0.40 (Hair et al., 1999; Kline, 2015).

RESULTADOS

Validez de contenido

El panel de ocho expertos evaluó los 35 ítems. La V de Aiken osciló entre 0.82 y 0.97, con un valor promedio de 0.91, indicando una excelente validez de contenido. No fue necesaria la eliminación de ningún ítem.

Análisis descriptivo

Las medias por dimensión oscilaron entre 3.50 y 3.91 en la escala de 1 a 5. La Figura 2 muestra el perfil comparativo de los promedios por dimensión entre ambas carreras.

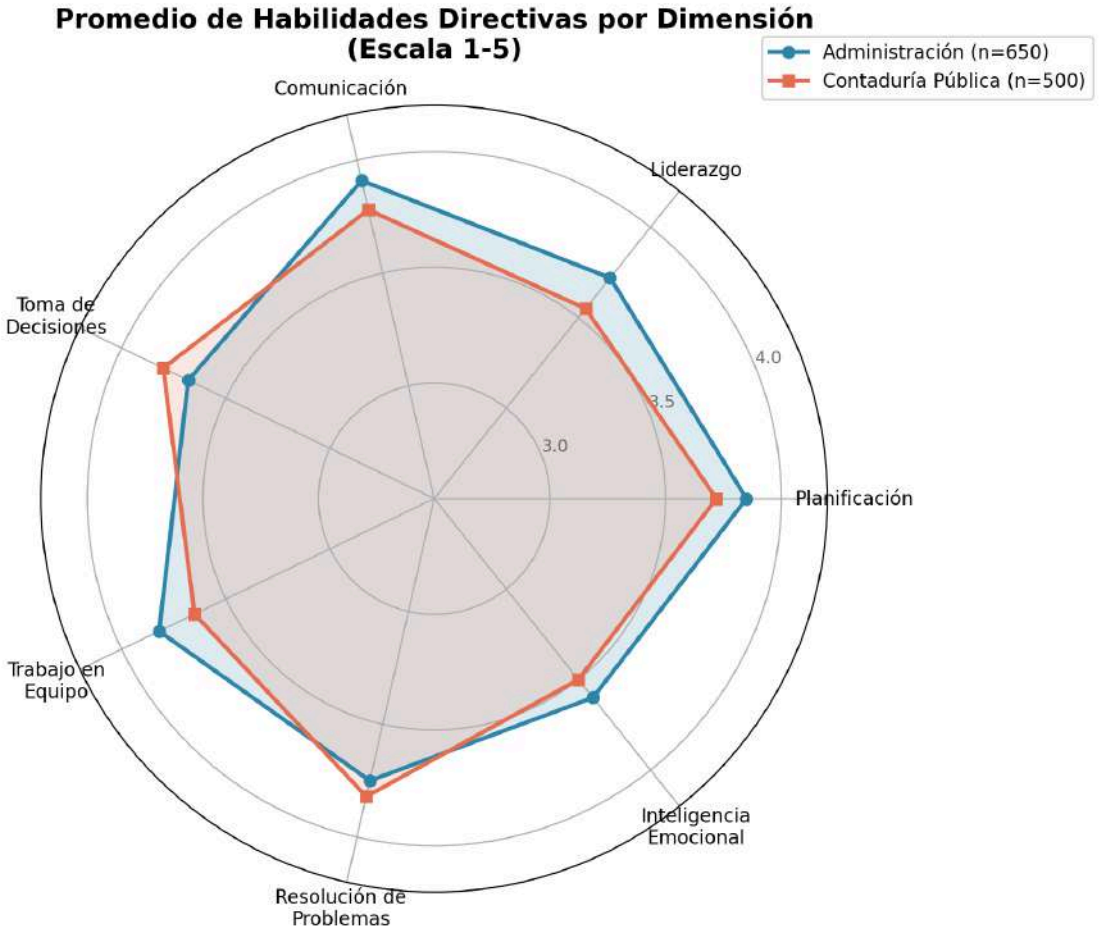


Figura 2. Promedio de habilidades directivas por dimensión según carrera (Escala 1-5)

Los estudiantes de Administración presentaron mayores promedios en Planificación Estratégica (M = 3.85), Comunicación (M = 3.91) y Trabajo en Equipo (M = 3.82), mientras que los de Contaduría Pública mostraron mayores puntajes en Toma de Decisiones (M = 3.80) y Resolución de Problemas (M = 3.82). La Inteligencia Emocional obtuvo los promedios más bajos en ambos grupos (M = 3.60 y 3.50, respectivamente).

Confiabilidad: Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach se calculó por dimensión e instrumento global para cada carrera. Los resultados se presentan en la Tabla 1 se ilustran en las Figuras 3 y 4.

Tabla 1

Coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión y carrera universitaria

Dimensión	**Ítems**	**Administración (n = 650)**	**Contaduría Pública (n = 500)**
Planificación Estratégica	5	0.87	0.86
Liderazgo	5	0.85	0.82
Comunicación	5	0.89	0.87
Toma de Decisiones	5	0.84	0.85

Trabajo en Equipo	5	0.88	0.85
Resolución de Problemas	5	0.86	0.88
Inteligencia Emocional	5	0.83	0.84
Total del instrumento	**35**	**0.91**	**0.89**

Nota. Valores calculados con SPSS v.25. Umbral mínimo aceptable α ≥ 0.70 (Nunnally, 1978).

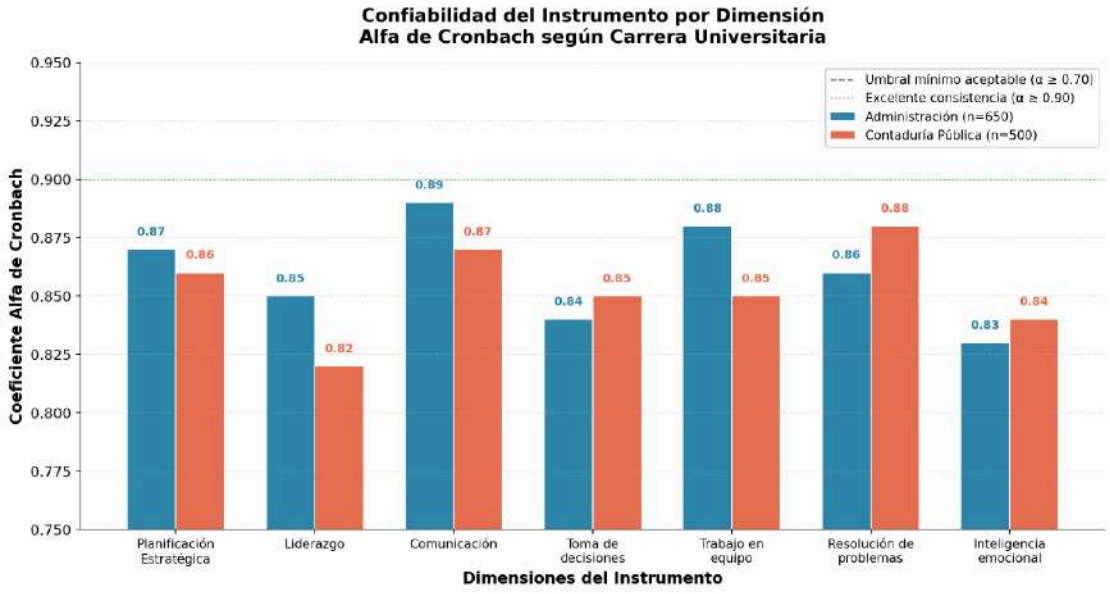


Figura 3. Confiabilidad del instrumento por dimensión: Alfa de Cronbach según carrera universitaria

Nota. La línea discontinua indica el umbral mínimo (α ≥ 0.70) y la punteada el nivel de excelencia (α ≥ 0.90).

Todos los coeficientes superaron el umbral de 0.70. El coeficiente global fue 0.91 (Administración) y 0.89 (Contaduría Pública). Al combinar ambas muestras, el Alfa global alcanzó 0.93, situándose en el rango de "excelente consistencia interna" (George & Mallery, 2003). Según Nunnally (1978): "para instrumentos de investigación básica, una confiabilidad de 0.80 o más es generalmente considerada adecuada" (p. 245).

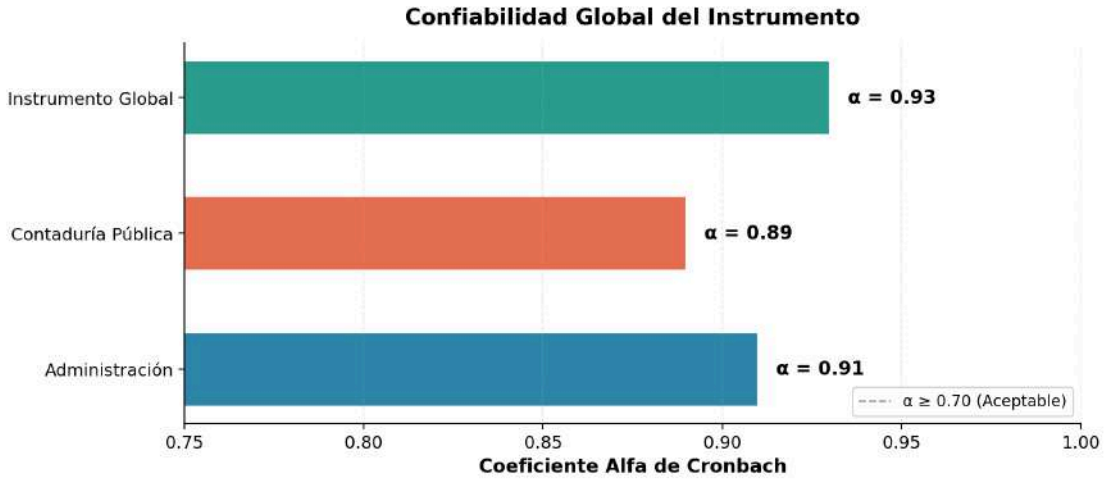


Figura 4. Confiabilidad global del instrumento por carrera y total general

Nota. Elaboración propia. El instrumento global combina ambas muestras (N = 1,150).

Correlación ítem-total corregida

Todas las correlaciones ítem-total corregidas fueron superiores a 0.30 (Kerlinger & Lee, 2002), con valores entre 0.38 y 0.78 para Administración y entre 0.35 y 0.75 para Contaduría Pública. Ningún ítem requirió eliminación. La distribución de estas correlaciones se presenta en la Figura 5.

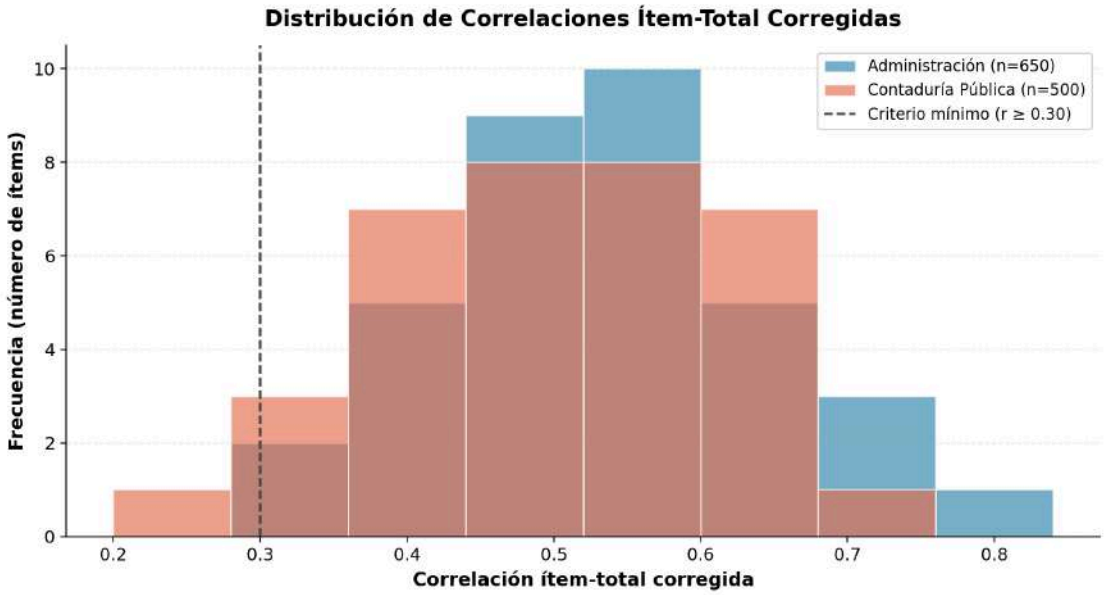


Figura 5. Distribución de correlaciones ítem-total corregidas por carrera

Nota. La línea discontinua marca el criterio mínimo (r ≥ 0.30) recomendado por Kerlinger y Lee (2002).

Análisis factorial exploratorio

El índice KMO alcanzó 0.93 y la prueba de Bartlett fue significativa (χ^2 = 8,450.32, gl = 595, p < 0.001), confirmando la adecuación muestral (Hair et al., 1999). Se extrajeron siete factores que explican el 68.5% de la varianza total, con cargas factoriales entre 0.45 y 0.82. La estructura factorial coincide con las siete dimensiones teóricas, evidenciando la validez del constructo del cuestionario.

CONCLUSIONES

El instrumento mostró características psicométricas excelentes. El Alfa de Cronbach global de 0.93 y los valores por dimensión (oscilando entre 0.82 y 0.89) constatan una alta consistencia interna, superando todos los umbrales establecidos por Nunnally (1978) y Cronbach (1951). La V de Aiken promedio de 0.91 garantiza la validez del contenido y el análisis factorial confirmó una estructura de siete dimensiones, explicando el 68.5% de la varianza total.

Desde un punto de vista práctico, el instrumento puede ser utilizado por las universidades para diagnosticar las brechas en la formación directiva de los estudiantes y para poder diseñar intervenciones curriculares más específicas. Los resultados también revelarían que la Inteligencia Emocional requeriría mayor atención formativa, dado que obtendrían los promedios más bajos en las dos carreras analizadas.

El trabajo presenta limitaciones, ya que se empleó un muestreo por conveniencia, lo que limita la generalización de los resultados. Adicionalmente, no se realizó análisis factorial confirmatorio. Como líneas futuras se proponen: (a) validación en otras carreras; (b) análisis factorial confirmatorio; (c) estudio de la invarianza de la medición; y (d) estudio de la relación entre las habilidades directivas y el rendimiento académico. Tal como señala Cronbach (1951), la validación de un instrumento es un proceso acumulativo entre el investigador y el instrumento; los resultados presentados permiten iniciar con una buena base.

BIBLIOGRAFÍA

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4th ed.). Allyn & Bacon.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). Análisis multivariante (5ª ed.). Prentice Hall.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33–42.

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 52(5), 90–102.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales (4ª ed.). McGraw-Hill.

Kline, P. (2015). A handbook of test construction: Introduction to psychometric design. Routledge.

Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in psychology. International Journal of Clinical and Health Psychology, 7(3), 847–862.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). McGraw-Hill.

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2015). Becoming a master manager: A competing values approach (5th ed.). Wiley.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (13ª ed.). Pearson Educación.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8ª ed.). Pearson Educación.

LA CERTIFICACIÓN GLOBAL G.A.P. COMO OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA PRODUCTORES DE ESPÁRRAGO EN MICHOACÁN

Argelia Calderón Gutiérrez[1], Ma Hilda Rodales Trujillo, Yuritzi Lizeth Gámez Béjar
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
argelia.calderon@umich.mx

RESUMEN

México ha alcanzado la primera posición como exportador a nivel mundial y Michoacán se sitúa como el sexto estado productor de espárrago. Sin embargo, los productores michoacanos aún enfrentan desafíos para la internacionalización de su producto. La certificación GLOBAL G.A.P. es un estándar internacional de gestión de riesgos y de coordinación de cadenas agroalimentarias que puede resultar una herramienta de apoyo a los productores al indicar los requisitos y procesos que deben cumplir los productores de frutas y hortalizas con destino de exportación. A partir de una revisión documental con un propósito analítico y propositivo, se identificó que GLOBAL G.A.P. puede facilitar el acceso o la permanencia en canales de mayor valor al ordenar la inocuidad, la trazabilidad, el manejo ambiental y las prácticas laborales. Se concluye que, para los productores michoacanos, una de las principales ventajas de la certificación es la contribución a la estandarización de procesos y profesionalización de los productores, contribuyendo a una mejor comercialización del espárrago michoacano. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el hecho de contar con un certificado no es garantía de mejores precios o mayor rentabilidad en automático, que dependen también de otros factores, como las condiciones del mercado. Finalmente, los pequeños productores enfrentan el gran desafío de organizarse para lograr una certificación grupal, para evitar que los costos de cumplimiento superen los beneficios económicos, además de la necesidad de disminuir la dependencia de las empacadoras.

Palabras clave: Sustentabilidad, certificación agroalimentaria, cadenas de valor

Introducción

México ha tenido una participación relevante en el comercio internacional de espárrago (*Asparagus officinalis L.*) fresco o refrigerado, ocupando la primera posición como exportador a nivel mundial en 2022, en 2024 (Secretaría de Economía, 2024) y en 2025 aportando aproximadamente el 2% de la producción global de espárragos. Los principales países importadores de espárragos fueron Estados Unidos, Canadá y Alemania (Secretaría de Economía, 2024). Sin embargo, el 99.6% de las exportaciones mexicanas de espárrago se destinan a Estados Unidos (Secretaría de Economía, 2024), ya que es uno de los cultivos protegidos por el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) aún vigente. El espárrago mexicano ingresa a Estados Unidos aprovechando la exención de aranceles, mientras que otros países, como Perú, el segundo proveedor internacional de espárrago a los Estados Unidos, deben pagar un arancel fijo del 10% (McCarthy, 2026). Esta fuerte dependencia de las exportaciones hacia Estados Unidos busca resolverse exportando hacia otros destinos, como España y Japón (Chapingo Consultores S.A. de C.V., 2025).

Estados Unidos también absorbe el 98% de la producción michoacana de espárrago. A nivel nacional, Michoacán se sitúa como el sexto productor de esta hortaliza, con una producción superior a las 1,900 toneladas anuales, lo que representa el 6.84% de la producción del país (Secretaría de Economía, 2024). Aun así, para mantener y mejorar esta posición competitiva, es indispensable que los productores michoacanos adopten prácticas sustentables como un pilar en su cadena de valor.

A pesar de contar con condiciones agroclimáticas favorables, en Michoacán la producción se desarrolla, en su mayoría, bajo esquemas tradicionales y en superficies reducidas, lo que dificulta cumplir con los volúmenes constantes, los estándares de calidad homogéneos y la continuidad en el suministro que exigen los mercados internacionales (Gómez & Vargas, 2026). Con base en la investigación realizada con productores de espárrago de los municipios de José Sixto Verduzco y Tarímbaro, Michoacán, estos autores encontraron carencias en infraestructura postcosecha, limitaciones para acceder a certificaciones, restricciones financieras y escasa capacitación especializada en procesos de exportación, lo que genera dependencia de intermediarios y empacadoras, por lo que los productores tienen una limitada participación en las etapas de comercialización de mayor rentabilidad (Gómez & Vargas, 2026).

Por tanto, para garantizar el acceso a canales de distribución competitivos y no llegar al agotamiento de los recursos naturales, debe implementarse una adecuada estandarización de procesos y una gestión enfocada en los tres ejes de la sustentabilidad —económico, social y ambiental— como estrategia para lograr un mayor desarrollo rural local y como una forma de alcanzar el desarrollo sustentable, pero también como protección ante impactos como los generados por la actual incertidumbre de la revisión del T-MEC 2026. La administración de Trump ha lanzado varias ofensivas comerciales; al inicio de su gestión, en febrero de 2025, Trump ordenó un arancel generalizado del 25% a las importaciones de México y Canadá, que entraron en vigor el 4 de marzo del mismo año. El sector de hortalizas frescas logró mantener las exenciones

comerciales bajo el marco del tratado, pero el entorno generó una fuerte volatilidad de precios en cultivos especializados. El impacto se intensificó a partir del 20 de febrero de 2026, ocasionando que los cultivos especializados, como los espárragos, el ajo y los champiñones, experimentaran caídas pronunciadas en la demanda, lo que refleja una mayor sensibilidad a los aranceles y la volatilidad de los precios, así como mayores riesgos para el empleo que amenazan los puestos de trabajo temporales y permanentes en las regiones dependientes de las exportaciones (Vélez, 2026). Esta incertidumbre afecta también el aspecto laboral en el campo mexicano, ya que en julio de 2026 Trump formalizó un arancel del 10% bajo la sección 301 del T-MEC relacionada con el trabajo forzoso, para productos que no demuestren cumplimiento laboral (Aristegui Noticias, 2026).

Es claro entonces que la competitividad ya no depende únicamente de producir más, también exige demostrar inocuidad, calidad, trazabilidad, continuidad de suministro y responsabilidad ambiental y social. Por tanto, el propósito de la investigación es identificar los aspectos en que una certificación como Global G.A.P. puede convertirse en una capacidad comercial para productores pequeños e independientes. Se decidió analizar la certificación Global G.A.P. por su reconocimiento a nivel mundial y porque es aceptado por las autoridades estadounidenses.

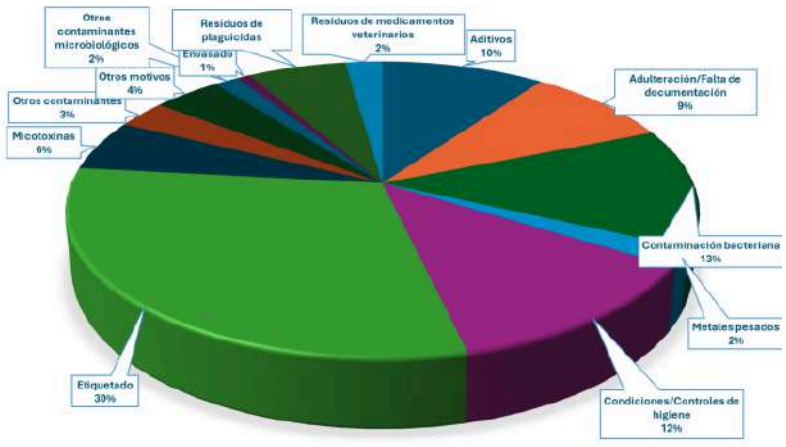
Certificaciones comunes para productores de espárragos

El incremento de la conciencia sobre la importancia de proteger el medio ambiente y adoptar dietas saludables durante las últimas dos décadas ha llevado a que los consumidores exijan alimentos de alta calidad nutricional con impactos medioambientales reducidos, particularmente mediante la eliminación de fertilizantes químicos y pesticidas (Dong & Liang, 2023). La certificación agroalimentaria ha adquirido gran relevancia y se promueve a nivel mundial, no solo para incrementar la calidad de la producción agrícola, sino también para promover la adopción de prácticas de cultivo sustentables, como el uso de fertilizantes orgánicos, la conservación del agua, el manejo integral de plagas, la mejora de la ecoeficiencia y la prevención de la degradación de los bosques (Dong & Liang, 2023), contribuyendo directamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 12, referente a producción y consumo responsables.

Las certificaciones en cadenas agroalimentarias son indispensables para acceder a mercados internacionales. Además, la auditoría e instrumentación de sistemas de gestión de inocuidad contribuye a la reducción de incidencias de rechazos comerciales en frontera por contaminantes microbiológicos o residuos de plaguicidas. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), existen otras razones del rechazo de envíos de alimentos, las cuales se muestran en la Figura 1. Entre las principales causas de rechazo se encuentran el etiquetado (30%), las condiciones de higiene (12%), la adulteración o falta de documentación (9%), los aditivos (10%), la contaminación bacteriana (13%), los residuos de plaguicidas, los residuos de medicamentos veterinarios (2%), las micotoxinas (6%), los metales pesados (2%), el envasado (1%) y otros motivos no especificados (4%) (Comisión del Codex Alimentarius, 2024).

Figura 1

Frecuencia promedio (%) de los motivos de rechazo de alimentos importados



Nota. Tomado del *Documento de debate sobre un mecanismo de apelación en el contexto del rechazo de alimentos importados (Documento preparado por la India y Nigeria CX/CF 27/07-S*). Comisión del Codex Alimentarius. (2024). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura & Organización Mundial de la Salud.

Existen diversas certificaciones utilizadas por los productores de espárragos. Para ilustrar esto se presenta el caso de la empresa peruana Complejo Agroindustrial Beta, la cual exporta a 38 países en cinco continentes y cuenta con un sólido ecosistema de certificaciones, las cuales se muestran en la Tabla 1. Complejo Agroindustrial Beta tiene presencia en cuatro departamentos de Perú, con sede en el Departamento de Chincha, y es un ejemplo relevante, ya que después de México, Perú es el país que más espárrago exporta a los Estados Unidos.

Tabla 1

Relación de certificaciones comunes para proveedores de espárragos

Certificación	Nombre	Propósito
BASC	Business Alliance for Secure Commerce (Alianza Empresarial para un Comercio Seguro)	Esta certificación es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, reflejando el compromiso de las empresas por mejorar las condiciones en su entorno y a su vez contribuir a desalentar fenómenos que perjudican los intereses económicos, fiscales y comerciales del país (World BASC Organization, s.f.).
Global G.A.P.	Global Good Agricultural Practices (Certificado Global de Buenas Prácticas Agrícolas)	Estándar internacional con base en Buenas Prácticas Agrícolas (B.P.A.) para promover una producción agrícola segura, sostenible y responsable. También conocido como Norma para el Aseguramiento Integrado de Fincas (IFA: Integrated Farm Assurance) (Global Standards, 2026).
BRCGS	Brand Reputation Compliance Global Standards (Estándar Global de Inocuidad Alimentaria)	Certificación mundial de calidad y seguridad. Establece criterios de producción, envasado, almacenamiento y distribución para garantizar la seguridad y calidad de los productos (Qima, 2025).
Kosher	Kosher	Certificación que garantiza que un producto cumple con las normas dietéticas de la religión judía. En hebreo, *kosher* significa apto o adecuado. Este indicador es una garantía para los consumidores de que una empresa cumple con la política de alimentos kosher y con estrictos requisitos de limpieza, pureza y calidad (Normas ISO, s.f.; Murillo, 2020).
SEDEX & SMETA	Supplier Ethical Data Exchange (Intercambio de datos éticos de proveedores)	Organización de membresía sin fines de lucro, utiliza una plataforma de comercio para el intercambio ético de datos de cadenas de suministro. Certifica que los proveedores cumplan con mejores prácticas de trabajo y ética. Protege a las empresas contra los riesgos en derechos humanos o laborales, de medio ambiente y de gobierno corporativo a los que los proveedores podrían exponer. Se complementa con la auditoría que utiliza la metodología SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit -Auditoría de Comercio Ético de los Miembros de Sedex) (Guardia, s.f.).
OEA	Operador Económico Autorizado	Certificado promovido por la Organización Mundial de Aduanas y administrado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), con presencia en 90 países otorgado por los agentes aduaneros a las empresas que muestran ser seguras y confiables en sus operaciones hacia el comercio exterior (Shelmex, 2026).

UN Global Compact	Pacto Global de las Naciones Unidas	No es un certificado, sino una iniciativa de sustentabilidad voluntaria que hacen las empresas para alinear sus operaciones a los 10 principios universales del Pacto Global (UN, s.f.)

Nota. Elaboración propia con base en Beta. *Quality Management* (s. f.). beta. https://beta.com.pe/en/quality-management/

En Michoacán, el cultivo se ha extendido a distintas zonas del estado. Solís y Martín (2022) estudiaron la producción municipal entre 2014 y 2020 mediante indicadores de concentración y especialización. Sus resultados muestran una desconcentración territorial, junto con una especialización productiva en la región del Bajío. En la actualidad se identifican alrededor de 289 hectáreas y cerca de 40 familias productoras en el municipio aledaño a Morelia, Tarímbaro. En su mayoría son pequeños productores independientes, que concentran la producción local en una bodega para después trasladar la carga a las empacadoras del Bajío, en el Estado de Guanajuato. Ninguno de ellos cuenta con certificaciones. En este contexto, la normalización de los procesos, la vinculación entre universidad y unidades productivas y el acceso a mercados más exigentes aparecen como vías para fortalecer la posición comercial del sector.

De esta manera, el objetivo del artículo es explicar en qué consiste GLOBAL G.A.P. IFA v6, analizar cómo puede contribuir a la comercialización del espárrago michoacano e identificar áreas concretas para mejorar el posicionamiento de esta hortaliza.

La certificación GLOBAL G.A.P.

Global G.A.P. es un estándar privado y voluntario sobre buenas prácticas alimentarias de aseguramiento integrado de finca (*Integrated Farm Assurance* [IFA]) para la producción primaria que ayuda a demostrar cómo se produce, se controla y se entrega un alimento. Comenzó en 1997 bajo el nombre EUREP (*Euro-Retailer Produce Working Group*) como una reacción a la demanda creciente de los consumidores de contar con más garantías sobre la inocuidad de los alimentos que compraban. Aunque entonces ya se aplicaban medidas de higiene para reducir el riesgo de contaminación alimentaria, no existía una norma única y específica, por lo que el sector propuso EurepGAP para armonizar reglamentos y procedimientos mediante unos estándares basados en las Buenas Prácticas Agrícolas, y así generar certeza a todos los grupos de interés: productores, supermercados y consumidores (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], s.f.).

En 2007, la certificación EurepGAP cambió su nombre a Global G.A.P. y, en la actualidad, es el estándar más extendido del mundo, con más de 184,000 productores certificados en 133 países (Global G.A.P., 2024). Cada dos años los comités técnicos actualizan el estándar; en la actualidad hay dos versiones en uso: la IFA v6 Smart, para productores que no necesitan reconocimiento GFSI, publicada el 1 de enero de 2024, y la IFA GFS v6, que entró en vigor el 1 de enero de 2025 (Global G.A.P., 2026). La elección debe responder al mercado meta y a los requisitos específicos del comprador. La versión IFA v6 GFS se recomienda para quienes requieren una certificación reconocida por la GFSI (Global Food Safety Initiative). Esta versión, además, es aceptada para unidades de manejo de producto que a su vez cuentan con la certificación BRCGS (British Retail Consortium Global Standards) o IFS (International Featured Standards) (Global G.A.P., 2026). Conviene aclarar que una unidad de manejo se define en los ERP como el envase o embalaje físico utilizado para almacenar, mover o transportar artículos de forma conjunta, por ejemplo, tarimas o cajas. Sin embargo, en el contexto del cumplimiento de las normas BRCGS e IFS, el término unidades de manejo de productos certificadas suele referirse a las unidades o instalaciones operativas (los almacenes, centros de transferencia o centros de distribución propiamente dichos) que cuentan con la aprobación para gestionar dichas mercancías.

El estándar abarca diversos tipos de sistemas de producción, desde cultivos al aire libre hasta la agricultura en invernaderos, y ofrece opciones de certificación tanto para productores individuales (con una o varias ubicaciones) como para grupos de productores, incluidos los pequeños agricultores. Los productores pueden obtener la certificación en cualquier país donde opere un organismo de certificación (OC) aprobado por Global G.A.P., cuyos representantes realizan una auditoría independiente. Pero se requiere cubrir el costo total de la certificación, el cual depende de una combinación de factores como el tamaño, la ubicación, las políticas y los procesos existentes, entre otros. Estos costos incluyen los honorarios por servicios del organismo de certificación (OC) para cubrir los gastos (determinados por el propio OC), las tasas de registro y de licencia del certificado de GLOBALG.A.P., las cuales se determinan con base en el tamaño y el número de hectáreas de producción anual de la finca, rancho o propiedad evaluada (Global G.A.P., 2026).

Certificación y comercialización: mecanismos y límites

La primera aportación comercial de GLOBALG.A.P. consiste en reducir la incertidumbre. Un comprador internacional no puede observar directamente todo lo que sucede en un predio; necesita confiar en los registros de aplicaciones, los análisis, los protocolos de higiene, los controles de agua, la capacitación y la trazabilidad. La auditoría independiente convierte parte de esa información en una señal verificable. Así, la certificación puede facilitar la precalificación de proveedores, la continuidad en programas de abastecimiento y la participación en cadenas de supermercados, empacadoras o procesadores que trabajan con estándares privados.

La segunda aportación es de carácter operativo. La trazabilidad vincula el lote con el predio, la fecha de cosecha, los responsables, los insumos utilizados, el destino y las acciones correctivas. Esta información permite responder con mayor rapidez ante una alerta, limitar el alcance de un retiro, identificar las causas de una merma y negociar a partir de datos de calidad y cumplimiento. En un producto perecedero como el espárrago, la certificación debe coordinarse con la cadena de frío, la clasificación por calibre, la higiene del empaque, el control de tiempos y las especificaciones del comprador. El certificado no reemplaza la calidad comercial ni la logística; ayuda a que ambas sean más consistentes, auditables y repetibles.

La tercera aportación se relaciona con la diferenciación y la reputación. La sostenibilidad puede convertirse en un atributo de posicionamiento cuando se respalda con indicadores concretos, como el consumo de agua por tonelada, el porcentaje de residuos valorizados, la reducción de insumos de mayor riesgo, los accidentes laborales, la capacitación, la rotación del personal, el cumplimiento de pagos y la estabilidad de los proveedores. La FAO propone SAFA como una herramienta para evaluar cuatro dimensiones —económica, social, ambiental y de gobernanza— mediante 118 indicadores aplicables a empresas de distintos tamaños y contextos (2014). Utilizar SAFA como complemento permitiría que GLOBALG.A.P. funcione como umbral de acceso y que, al mismo tiempo, los productores construyan una narrativa más completa sobre su desempeño.

Sin embargo, la evidencia encontrada en la literatura consultada no permite afirmar que la certificación mejore siempre la rentabilidad. En Ghana se encontraron resultados distintos según el tamaño de las fincas de piña (Annor et al., 2023); por una parte, la adopción redujo el ingreso neto por hectárea en explotaciones menores de una hectárea, pero lo incrementó en explotaciones de mayor tamaño. En el caso del mango, se estimó que los productores certificados vendieron 12% más a mercados de alto valor y que sus ingresos podían ser 20% superiores (Akiri et al., 2024), generando una tensión entre oportunidades y costos (Akrong et al., 2024).

Dong y Liang (2023) analizaron 410 productores de hortalizas en China mediante emparejamiento por puntaje de propensión y encontraron que la certificación no tuvo un efecto significativo general sobre la utilidad, el rendimiento o el precio. No obstante, la pertenencia a cooperativas favoreció tanto la adopción como el desempeño de los productores certificados. El resultado sugiere que el certificado no genera valor por sí solo: necesita capacidades organizativas, vínculos comerciales y servicios de extensión. Por su parte, Akiri et al. (2024) observaron que las cadenas tradicionales, el conocimiento limitado de los requisitos, las deficiencias en el manejo postcosecha y la escasa información de mercado restringen el potencial comercial de los pequeños productores de frutas y hortalizas en Ruanda y Zambia. Sus recomendaciones incluyen fortalecer las organizaciones de productores y las alianzas público-privadas.

Método

Se realizó una revisión documental con un propósito analítico y propositivo. Se revisaron artículos de investigación que analizan datos históricos de producción (Chávez González & Ortiz Paniagua, 2025; Secretaría de Economía, 2024; Solís & Martín, 2022) y otros que incluyen evidencia empírica de trabajo realizado en campo (Gómez & Vargas, 2026). Como fuentes directas sobre la norma se revisó la página oficial de GLOBALG.A.P. para frutas y hortalizas y Global STD sobre GLOBAL G.A.P., específicamente la autoevaluación del temario IFA v6 GFS. La información se organizó en tres ejes: el contenido de la certificación y las evidencias que exige; los mecanismos mediante los cuales puede apoyar la comercialización y el posicionamiento; y las brechas que pueden dificultar la inclusión de pequeños productores. Del mismo modo, se diferenciaron las funciones de GLOBALG.A.P. de aquellas que corresponden a las autoridades, como la certificación fitosanitaria oficial o la autorización de importación.

Resultados

El estándar IFA v6 para frutas y hortalizas abarca los aspectos principales de la producción primaria, los cuales incluyen la trazabilidad, la inocuidad, la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, la protección ambiental y de la biodiversidad, la eficiencia energética, la gestión de residuos y del agua, el uso responsable de fertilizantes y bioestimulantes, así como de productos fitosanitarios, el manejo integrado de cultivos y de plagas (Global G.A.P., 2026). Para el espárrago, estos principios se traducen en acciones como identificar predios y lotes, controlar insumos, vigilar la calidad del agua, mantener la higiene durante la cosecha y la postcosecha, capacitar al personal, gestionar los residuos y conservar la capacidad de rastrear o retirar un producto si se presenta una incidencia.

IFA v6 organiza sus requisitos mediante Principios y Criterios (P&C) con tres niveles de exigencia. Las obligaciones mayores son las de prioridad más alta; las obligaciones menores también son obligatorias, aunque tienen una prioridad inferior; y las recomendaciones orientan los procesos de mejora. Global Standards (2026) indica que se debe cumplir con el

100% de las obligaciones mayores y, como mínimo, con el 95% de las obligaciones menores aplicables. Esta condición es clave para planear la certificación: un promedio general elevado no compensa el incumplimiento de una obligación mayor.

En cuanto al tipo de certificación individual o grupal, se considera que, para los productores pequeños de Michoacán, la modalidad grupal puede ser especialmente útil, ya que permite compartir algunos costos de gestión, capacitación, auditoría interna y trazabilidad. Esto no significa, sin embargo, que se diluya la responsabilidad de cada unidad productiva. Se necesita que todos los integrantes del grupo certificado acaten las reglas, lleven a cabo los registros de manera homogénea, cuenten con controles internos y una estructura capaz de demostrar que las prácticas se aplican de manera consistente. La página oficial de Global G.A.P. indica que las listas digitales de IFA v6 se adaptan a las prácticas específicas de cada productor y excluyen los requisitos que no son aplicables. Esta flexibilidad facilita un diagnóstico proporcional, pero no elimina las obligaciones críticas (Global G.A.P., 2026).

De primordial importancia resulta la elección de la versión a utilizar para la certificación, lo cual depende directamente de los requerimientos comerciales de los compradores finales y del canal de comercialización de los productores de espárrago michoacanos. Si los productores michoacanos desean exportar directamente a Estados Unidos, como manifestaron a Vargas (2026), deben adoptar la versión IFA GFS v6, ya que las grandes cadenas minoristas y supermercados de ese país requieren esquemas con reconocimiento GFSI (Global Food Safety Initiative). Esta versión contiene reglas de cumplimiento de gobernanza más estrictas y reglas específicas para auditorías no anunciadas, lo cual plantea un gran reto para los productores, que durante años han intentado asociarse y no lo han logrado. Por otra parte, la versión IFA v6 Smart es más flexible y está orientada al logro de resultados, reduciendo la carga administrativa y de auditoría sin perder la rigurosidad en inocuidad alimentaria, gestión ambiental y bienestar de los trabajadores (Global G.A.P., 2026).

Al analizar la página de Global G.A.P. (2026), se encontraron únicamente tres organismos de certificación con sede en México que pueden llevar a cabo una auditoría (Global G.A.P., 2026), mientras que el Portal de la cadena de suministro Global G.A.P. reporta un total de 63 productores de espárrago nacionales (individuales o SRL de C.V.) que cuentan con un número de certificado. De ellos, 43 se localizan en Sonora, ubicados en los municipios de Caborca, San Luis Río Colorado y Cananea. En el estado de Baja California Sur hay 15 productores y 5 en Baja California. No hay productores registrados de algún otro estado del país. Los costos anuales oscilan entre los 525 euros y los 10,000 euros.

Para concluir esta sección, es necesario distinguir Global G.A.P. de otros instrumentos. SENASICA participa en la sanidad, la inocuidad y la regulación fitosanitaria oficial; México Calidad Suprema puede funcionar como un esquema nacional de calidad; los análisis de residuos permiten documentar el cumplimiento de los límites máximos y de los requisitos del mercado; y herramientas sociales como GRASP complementan la evaluación de las condiciones laborales. Por ello, conviene elaborar un mapa de requisitos que indique qué estándar, autoridad o evidencia responde a cada exigencia del comprador.

Retos y oportunidades de mejora en Michoacán

Los siguientes aspectos son brechas identificadas que deben atenderse. En materia de agua, el reto consiste en pasar de una práctica declarada a un sistema de medición y toma de decisiones. Cada unidad productiva debería registrar el volumen aplicado, la fuente, la fecha, el método de riego, los análisis de calidad, las incidencias y las acciones correctivas. El módulo SPRING puede considerarse cuando lo solicite el mercado o un comprador; sin embargo, la organización puede comenzar desde ahora a construir indicadores internos de eficiencia hídrica. En un territorio donde día a día se percibe la presión sobre los recursos hídricos y el suelo, demostrar una mejora en el consumo por tonelada producida puede fortalecer tanto la licencia social como la negociación comercial.

En cuanto a los residuos y los agroquímicos, es necesario documentar el inventario, el almacenamiento, la disposición conforme a la normativa, la devolución de envases, la calibración de equipos, los intervalos de seguridad y los análisis de residuos. El manejo integrado de plagas debería comunicarse como una estrategia de prevención y reducción de riesgos, no como una promesa de “cero pesticidas” si no existe una certificación que la respalde. La expresión “residuos free” empleada en el cartel también requiere precisión: el cumplimiento depende de los límites máximos de residuos, de las sustancias autorizadas y de las exigencias del país comprador. Por ello, debe demostrarse mediante análisis y registros, no únicamente mediante una etiqueta comercial.

En la dimensión social, formalizar los contratos, las edades, las jornadas, la capacitación, el uso de equipos de protección, los primeros auxilios, la investigación de incidentes y los mecanismos de queja permitiría convertir el bienestar laboral en un atributo real de la oferta. La incorporación de GRASP u otra evaluación social puede complementar IFA, siempre que sus resultados se comuniquen con honestidad. En materia de gobernanza, el grupo o la cooperativa necesitaría una política de calidad, responsables definidos, auditorías internas, control de documentos, revisión de resultados, tratamiento de no conformidades y un plan anual de mejora.

En comercialización, la prioridad no debería ser abrir muchos canales al mismo tiempo, sino elegirlos y atenderlos de manera estratégica. Estados Unidos puede continuar como mercado principal por su proximidad y escala, mientras que Canadá, algunos compradores europeos, los procesadores y determinados nichos nacionales podrían explorarse a partir de sus requisitos específicos. El posicionamiento regional puede fortalecerse con una marca colectiva de origen, una ficha técnica del producto, un calendario de disponibilidad, información sobre calibres y vida de anaquel, prácticas certificadas y un código de trazabilidad para compradores. Toda afirmación de la marca debe poder demostrarse.

Tabla 2

Dimensiones de certificación y valor comercial

Dimensión	Qué implica para el productor de espárrago	Evidencia útil para comercialización
Inocuidad y trazabilidad	Control de agua, insumos, higiene, cosecha, empaque, lotes y retiro.	Registros de lote, análisis, auditorías, protocolo de retiro y trazabilidad demostrable.
Ambiental	Uso responsable de agua y suelo, manejo de residuos, biodiversidad y plaguicidas.	Indicadores de consumo, análisis, plan de residuos, manejo integrado y acciones correctivas.
Social/laboral	Salud, seguridad, capacitación, bienestar y prácticas laborales responsables.	Contratos, capacitaciones, EPP, incidentes, quejas y, si aplica, GRASP.
Gestión y calidad	MIC, MIP, HACCP, control documental, mejora continua y auditoría.	Procedimientos, bitácoras, auditoría interna, cierre de no conformidades y certificado vigente.

Nota. Elaboración propia con base en Global G.A.P. (2026).

Propuesta de ruta de implementación y posicionamiento

La ruta de implementación propuesta puede organizarse en seis fases. La primera consiste en elaborar un diagnóstico de línea base utilizando la lista IFA v6 aplicable, el instrumento SAFA y una matriz con los requisitos de los compradores. La segunda busca organizar a los productores mediante una figura jurídica o un esquema grupal con reglas, responsables y criterios para distribuir los costos. La tercera se concentra en poner en marcha un sistema básico de gestión: mapas de predios, identificación de lotes, bitácoras digitales o impresas, control de insumos, análisis de agua y residuos, protocolos de cosecha y capacitación. En la cuarta fase se realizan auditorías internas y se atienden las no conformidades, comenzando por las obligaciones mayores. La quinta corresponde a la contratación de un organismo certificador aprobado y a la selección de IFA v6 Smart o GFS según el mercado meta. Finalmente, la sexta fase consiste en transformar la evidencia auditada en una propuesta comercial y revisar los resultados cada año.

Tabla 3

Ruta escalonada de implementación

Fase	Resultado esperado	Indicador inicial
1. Diagnóstico	Mapa de brechas IFA v6 + SAFA + requisitos del comprador.	Porcentaje de criterios aplicables con evidencia disponible.
2. Organización	Grupo o cooperativa con responsables y reglas de costos.	Productores integrados y reuniones documentadas.
3. Sistema de gestión	Registros y procedimientos homogéneos en campo y empaque.	Lotes trazables y bitácoras completas.
4. Mejora	Cierre de brechas de agua, residuos y trabajo.	No conformidades mayores cerradas; indicadores ambientales/sociales.
5. Certificación	Auditoría por organismo aprobado y certificado adecuado al mercado.	Certificado vigente y alcance correcto.
6. Posicionamiento	Oferta comercial diferenciada con evidencia verificable.	Nuevos compradores, repetición de pedidos y menor rechazo.

Nota. Elaboración propia con base en Global G.A.P. (2026).

Conclusiones

Una vez analizados los componentes de la certificación Global G.A.P., se identifica que pueden contribuir a que los productores michoacanos incrementen la rentabilidad de sus cosechas, a mantener el empleo de los trabajadores del campo y

a generar una mayor estabilidad económica, garantizando que los beneficios económicos generen un efecto multiplicador en sus comunidades en aspectos fundamentales como nutrición, vivienda, educación y salud. No obstante, para lograr esta certificación se requiere inversión, registros, infraestructura, capacitación, auditorías y atención de las no conformidades. Esto puede convertirla en una barrera para las unidades de baja escala; al mismo tiempo, puede ayudar a organizar la producción y reducir la incertidumbre de los compradores. Sin embargo, se debe ser cauteloso, ya que no hay evidencia de que la certificación sea una causal de rentabilidad por sí misma.

Global G.A.P. puede contribuir a la comercialización del espárrago michoacano porque ayuda a transformar prácticas productivas dispersas en un sistema verificable de inocuidad, trazabilidad, gestión ambiental y responsabilidad laboral. Su valor comercial principal está en generar confianza y facilitar la coordinación con los compradores. No consiste en garantizar un precio superior ni sustituye la calidad, la logística, la regulación fitosanitaria o la estrategia de marca. La evidencia académica reciente indica que sus efectos económicos dependen del tamaño de la finca, la organización colectiva, los servicios de apoyo y la existencia de un canal comercial dispuesto a reconocer el cumplimiento.

La oportunidad más importante para Michoacán es vincular la certificación con una estrategia de posicionamiento. La organización de los productores, la inclusión de algunos elementos del diagnóstico SAFA, el control del agua y los residuos, la formalización laboral, la trazabilidad digital y la auditoría interna pueden ayudar a cerrar las brechas identificadas y, al mismo tiempo, generar activos comerciales. Las investigaciones futuras deberían medir, mediante diseños longitudinales y datos de costos, rechazos, precios, volumen vendido y permanencia de compradores, si la certificación produce mejoras netas para cada escala productiva. También sería conveniente comparar productores certificados y no certificados con métodos que reduzcan los sesgos de selección.

Por consiguiente, conviene que los productores de Michoacán construyan una propuesta de valor que el productor pueda demostrar: espárrago mexicano de origen identificado, con prácticas auditadas de inocuidad y trazabilidad, uso responsable del agua, manejo adecuado de residuos, condiciones laborales dignas y capacidad logística de entrega. La certificación abre la puerta a la conversación comercial; la evidencia de desempeño y la confiabilidad de la relación son las que pueden convertir esa puerta en una posición competitiva sostenible.

Concordamos con Gómez y Vargas (2026) que es necesario establecer procesos formativos acompañados por asesoría especializada que aborden trámites aduaneros, requisitos fitosanitarios, normativas internacionales de calidad y estrategias de negociación comercial. El acceso a información clara y adaptada al contexto local permitiría a los agricultores tomar decisiones más informadas, evaluar riesgos de manera más precisa y explorar alternativas de exportación directa con mayor seguridad. Aun así, el mayor reto consiste en lograr que los productores se organicen para optimizar sus recursos y deducir gastos.

Se concluye que la certificación no debe comunicarse como una actividad aislada. Su verdadero potencial aparece cuando se integra a un sistema de gestión de la cadena de valor capaz de generar evidencias sobre calidad, sostenibilidad, condiciones laborales y capacidad de respuesta ante las necesidades del comprador. Para Michoacán se propone una ruta gradual que combine diagnóstico, organización de productores, gestión documental, control del agua y los residuos, fortalecimiento laboral y ambiental, trazabilidad digital, auditoría de brechas y comunicación comercial sustentada en evidencias. Si bien ningún certificado puede garantizar mejores precios o mayor rentabilidad, Global G.A.P. debe formar parte de una estrategia más amplia de posicionamiento, en la que el cumplimiento se vincule con diferenciación, desempeño comprobable y relaciones estables con empacadoras y compradores.

Referencias

Akiri, M., Mbugua, F., Njunge, R., Agwanda, C., Gurmessa, N. E., Phiri, N. A., Musebe, R., Kalisa, J. P., Uzayisenga, B., Kansiime, M. K., & Karanja, D. (2024). Intervention options for enhancing smallholder compliance with regulatory and market standards for high-value fruits and vegetables in Rwanda and Zambia. *Sustainability, 16*(14), 6243. https://doi.org/10.3390/su16146243

Akrong, R., Akorsu, A. D., Jha, P., & Agyenim, J. B. (2022). Assessing the trade and welfare effects of certification schemes: The case of GlobalGAP in Ghana's mango sector. *Scientific African, 18*, e01425. https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2022.e01425

Annor, P. B., Kaitibie, S., & Lyne, M. C. (2023). Heterogeneous impacts of GlobalGAP adoption on net income in small-scale pineapple farming in Ghana: Does farm size matter? *Agribusiness, 39*(4), 1199–1216. https://doi.org/10.1002/agr.21821

Aristegui Noticias. (2026, 24 de julio). *Entre 80% y 85% de exportaciones mexicanas no pagan arancel: Medina Mora* [Video]. YouTube. https://youtube.com/live/Q5pH76lxhQ8

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (s. f.). Certificación GLOBAL G.A.P: más allá de la seguridad alimentaria. BBVA Sostenibilidad. https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/certificacion-global-gap-mas-alla-de-la-seguridad-alimentaria/

Chávez González, M.E., & Ortiz Paniagua, C. F. (2025): Cultivo de Espárrago en Tarímbaro, Michoacán: Un Enfoque de Desarrollo Rural (2010-2024). En Isaac Egurrola, J.E. (Coord.). *Dinámica económica de los sectores en la reconfiguración territorial* (361-374). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional,

Chapingo Consultores S.A. de C.V. (2025, julio 10). *México primer lugar en exportación de espárragos*. https://www.facebook.com/profile/100039827443990/search/?q=espárragos

Comisión del Codex Alimentarius. (2024). *Documento de debate sobre un mecanismo de apelación en el contexto del rechazo de alimentos importados (Documento preparado por la India y Nigeria CX/CF 27/07-S*). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura & Organización Mundial de la Salud.

Dong, H., & Liang, Q. (2023). Agro-food quality certification, agricultural organizations, and farm performance: evidence from vegetable farmers in China. *International Journal of Agricultural Sustainability, 21*(1). https://doi.org/10.1080/14735903.2023.2205772

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2014). *Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems* (SAFA). https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/en/c/261333/

Global G.A.P. (2026). *Integrated Farm Assurance for fruit and vegetables*. https://globalgap.org/what-we-offer/solutions/ifa-fruit-and-vegetables/

Global G.A.P. Supply Chain Portal. (2026). https://prod.osapiens.cloud/portal/webbundle/foodplus/field-service-os/supply-chain-portal?app-route-hash=%252Fcertificates

Global Standards. (2026). *Certificación Global G.A.P.* Buenas Prácticas Agrícolas reconocidas ante GFSI. https://www.globalstd.com/certificacion/global-gap#requerimientos

Gómez, M. & Vargas, A.D. (2026). Acceso a mercados internacionales y sus desafíos: el caso de los productores de espárrago en Michoacán. *ITSÏ ECHERI Revista de Divulgación en Ciencias Agroalimentarias y del Desarrollo Económico Rural, IV*(10), 9-16. https://doi. org/10.33110/itsiecheri41

Guardia, I., (s.f.). *¿Qué es la certificación Sedex?* Guardia Consultores. https://guardiaconsultores.com/blog/certificacion-sedex/

McCarthy, O. (2026, August 31). *Trump tariff and inmigration policies score with the west Michigan Farmers.* Detroit Free Times. https://www.freep.com/story/news/politics/elections/2026/08/31/trump-tariffs-immigration-policies-win-with-oceana-county-farmers/90571175007/

Murillo, A. (2020, 11 de marzo). *¿Qué es la certificación Kosher? Alimentos, mercado y ventajas*. Tecnosoluciones. https://tecnosolucionescr.net/blog/189-que-es-la-certificacion-kosher-alimentos-mercado-y-ventajas

Normas ISO. (s.f.). *Certificado Kosher*. Recuperado de https://www.normas-iso.com/certificado-kosher/

Qima. (2025). *BRCGS Storage and Distribution Requirements*. https://blog.qima.es/brcgs/what-is-brcgs

Secretaría de Economía. (2024). *Espárragos, frescos o refrigerados.* Data México. https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/asparagus-fresh-or-chilled

Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. (s.f.). ¿Qué hacemos? https://www.gob.mx/senasica/que-hacemos

Shelmex. (2026). OEA Mexico Certification Guide and Benefits. Shelmex Manufacturing solutions. https://shelmex.com/oea-mexico-certification-guide-and-benefits/

Solís, K. & Martín, M. L. (2022). La Producción de Espárrago en Michoacán 2014-2020: Desconcentración Geográfica y Especialización Regional. Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial, 14,(2), 133-161. https://paradigmaeconomico.uaemex.mx/article/view/17870/15509

United Nations. (s.f.) *We are driving changes across all aspects of corporate sustainability*. https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/

Vélez, I. (2026, March15). *How an era of tariffs is reshaping Mexico's agricultura industry.* Mexico News Daily. https://mexiconewsdaily.com/lifestyle/food/how-an-era-of-tariffs-is-reshaping-mexicos-agriculture-industry/

World BASC Organization. (s.f). *Certificación BASC*. https://www.wbasco.org/es/certificacion/certificacion-basc

COCREAR LA SALVAGUARDIA: REVITALIZACIÓN PARTICIPATIVA DEL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL DEL CUERO Y SU USO SOCIAL TURÍSTICO EN EL CANTÓN GUANO, CHIMBORAZO, ECUADOR

Claudia Patricia Maldonado-Erazo[1,2], María de la Cruz del Río-Rama[3], José Álvarez-García[4]
[1]Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Escuela Internacional de Doctorado (Eido), [4]Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Instituto Universitario de Investigación para el Desarrollo Territorial Sostenible (INTERRA), Universidad de Extremadura
pepealvarez@unex.es, claudia.maldonado@espoch.edu.ec, delrio@uvigo.es

RESUMEN

En Ecuador, las técnicas artesanales tradicionales constituyen uno de los ámbitos del Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI) más expuestos a la ruptura de la transmisión intergeneracional, debido a los procesos de aculturación que viven las nuevas generaciones. El presente estudio se fundamentó en el registro y definición de acciones de revitalización y salvaguardia para las manifestaciones culturales asociadas a la técnica de trabajo del cuero, para ello se aplicó un proceso de Investigación-Acción Participativa (IAP) en cuatro fases de trabajo cocreadas con las comunidades portadoras del conocimiento: a) aproximación, b) coordinación, c) recolección y d) sistematización. El estudio etnográfico efectuado se sostiene por medio de acuerdos libres, previos e informados que responden a la normativa nacional e internacional, con el propósito de salvaguardar los derechos de los portadores del conocimiento. Entre los principales resultados, se registraron 6 fichas del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural que sistematizan manifestaciones en los ámbitos de tradiciones y expresiones orales y de técnicas artesanales tradicionales. Adicional a ello, la valoración participativa del estado de vulnerabilidad, que se efectúo a través de doce criterios agrupados en herencia, memoria e identidad, evidenció que el 83% de las manifestaciones se encuentra en situación vulnerable y el 17% es vigente; los criterios con mayor afectación son el nivel de difusión, la periodicidad de la práctica y la recepción por parte de las nuevas generaciones. Sobre esta base, y mediante priorización participativa de nudos críticos y factores claves de éxito, se cocreó una planificación estratégica enfocada en el desarrollo de una sala interpretativa, una experiencia turística vivencial y el diseño de souvenires identitarios. El principal aporte de este estudio es el desplazamiento del portador del conocimiento de la condición de informante hacia la de codiseñador de las medidas de salvaguardia, tomando en consideración las condiciones institucionales y los riesgos de mercantilización que condicionan la sostenibilidad de estas manifestaciones culturales.

Palabras clave: patrimonio cultural inmaterial; salvaguardia participativa; cocreación; uso social del patrimonio; técnicas artesanales tradicionales; turismo cultural; Guano.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003) se reconoce cinco ámbitos para el Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI), uno de ellos es las técnicas artesanales tradicionales, en el cual se agrupan todas las manifestaciones culturales que en la actualidad tributan a la generación de souvenirs identitarios de los espacios, pero las cuales muchas de las veces no poseen medidas para su revitalización y salvaguardia, por lo cual es necesario integrar acciones que motiven la participación de las comunidades, grupos e individuos que crean, mantienen y transmiten ese patrimonio. A partir de ello, se debe reconocer que el objetivo de las acciones de salvaguardia no se debe centrar en "mantener la manifestación" sino en generar las condiciones sociales, económicas y simbólicas que permiten que siga siendo practicada para que se convierta en patrimonio vivo.

Las técnicas artesanales, presenta un reto para el proceso de salvaguardia debido a que a diferencia de otros ámbitos del PCI, el oficio artesanal no solo requiere de la transmisión del conocimiento, de la repetición para el perfeccionamiento de la técnica o de las dinámicas de trabajo existentes dentro de cada taller, la técnicas artesanales llegan a un estado de vulnerabilidad no por la ausencia de alguno de los elementos antes señalados, sino en mucho de los casos se debe a que si la actividad deja de ser económicamente viable, la transmisión se interrumpe no por desinterés cultural, sino por la desaparición del espacio material donde el aprendizaje ocurre debido a la transición hacia otras prácticas económicas. Muñoz Bedoya & Sossa Londoño (2022) señala que la valorización artesanal tiene una interdependencia entre transmisión de identidad cultural brindada por los portadores del conocimiento y la valorización económica que se le da al objeto artesanal.

El cantón Guano, se localiza a diez kilómetros de Riobamba en la provincia de Chimborazo, que es reconocido nacionalmente como "Capital Artesanal del Ecuador" y declarado se encuentra reacreditado como Pueblo Mágico durante el año 2024, los origines de varias de las prácticas artesanales tiene su raíz en el pueblo Puruhá durante la época aborigen del Ecuador, las cuales se han ido ajustando a través de la época colonial con los obrajes, pero al mismo tiempo se fueron incorporando otras prácticas que partieron desde la colonia y han continuado hasta la etapa republicana. La producción artesanal en cuero representa aproximadamente el 20% de la actividad económica cantonal, sin embargo, la competencia de las fibras sintéticas y de productos industriales importados, además de la migración juvenil hacia Riobamba, Ambato, Quito y el exterior, y la percepción de la artesanía como una actividad sin estabilidad económica han reducido de forma sostenida el número de familias dedicadas al oficio y, con ello, el número de portadores capaces de transmitirlo.

Frente a este escenario, la presente comunicación no se limita a exponer un inventario ni un plan. Su propósito es analizar el proceso de cocreación mediante el cual portadores del cuero, gobierno local, academia y organizaciones gremiales construyeron conjuntamente el diagnóstico de vulnerabilidad y las medidas de revitalización, y discutir en qué medida el uso social turístico del patrimonio puede operar como mecanismo de salvaguardia y no como factor de apropiación cultural.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

a. Participación de la población o proceso de cocreación con la población

El primer elemento de puntualización es la definición clara entre participación y cocreación. En los procesos de registro e inventario tradicionales del patrimonio cultural inmaterial, la comunidad y portadores del conocimiento se establecen como fuente de información para un equipo técnico externo que es el encargado de interpreta, clasifica y devolver la información a través de diferentes formatos de presentación. En tanto que, a través de los procesos de cocreación, se busca que la comunidad y portadores del conocimiento sean los encargados de establecer la situación que atraviesa el PCI, por medio de criterios de valoración, el diseño de soluciones y en la toma de decisiones sobre qué se muestra y qué no se puede registrar.

Este marco se vincula a la teoría de la cocreación de valor (Binkhorst & Den Dekker, 2009; Hirano et al., 2013; Morelli et al., 2023).De acuerdo con Lan et al. (2021) la percepción que se genera sobre la integración de los residentes puntualmente en destinos turísticos que aprovechan el PCI está vinculada a la generación de beneficios y al desarrollo de un sentido de la solidaridad emocional. Adicional a ello, Chang et al. (2025) determina en que la implicación de los residentes como agentes activos influye en la calidad de la experiencia y en la revitalización integral de la manifestación. De esta manera la integración de la población a través de procesos de cocreación no solo para la gestión turística del territorio sino para alcanzar una cadena de valor integral que incluye el paso inicial que el registro de la información vinculada al PCI, se constituya en un modelo de participación, que de acuerdo con (Dương Thị Thu, 2025)

aporta en la consolidación de la anhelada sostenibilidad cultural, puesto que al fortalecer los mecanismos de apego emocional con el PCI del territorio por medio de la cocreación, se alcanza una responsabilidad compartida y la gobernanza participativa que genera el entorno adecuado para el uso social del PCI.

Es en este punto, donde se debe puntualizar que, el concepto de uso social del patrimonio inicialmente fue promovido por la UNESCO a partir de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003), en el caso de Ecuador este término se aplica a partir de la adaptación efectuada por el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural del Ecuador, en la cual se plantea que el patrimonio cultural material e inmaterial, debe alcanzar acciones superiores a la mera conservación y transmisión generacional, es decir debe aprovecharse socialmente para beneficio de las comunidades portadoras y de los visitantes que lo experimentan, incluyendo su aprovechamiento económico responsable (Maldonado-Erazo et al., 2024). A partir de ello, se identifica al turismo como una de las mejorar alternativas para alcanzar el uso social del patrimonio, siempre que se garantice el respeto a los portadores del conocimiento, la distribución equitativa de beneficios y la salvaguardia de los saberes ante los riesgos de folklorización o mercantilización excesiva (Maldonado-Erazo, Zurita-Polo, et al., 2025).

b. Proceso de registro del PCI a partir de la co-creación

Dentro de América Latina se ha ejecutado diversas acciones encaminadas al proceso de registro del PCI a partir de la co-creación, por ejemplo, los procesos participativos en el reconocimiento y revitalización del PCI en poblados del Iberá en la provincia de Corrientes, Argentina donde Sudar Klappenbach & Arruzazabala (2021) integran a instituciones y organizaciones vinculadas con la cultura, la academia y los gobiernos locales alcanzando un registro muy diverso se manifestaciones en los ámbitos de artes del espectáculo, técnicas artesanales tradicionales, usos sociales, rituales y actos festivos, a partir del cual establecen la existencia de una identidad mestiza producto la integración de prácticas indígenas, españolas y criollas, además de aquellas producto de los modos de vida generados entre lo rural y lo urbano, el estudio concluye que estas acciones aportan en el camino para lograr la sustentabilidad de las expresiones culturales y la consolidación de las identidades regionales.

Por otro lado, Guerrero-Jiménez & Obando-Matabajoy (2023) señala que por medio de la investigación-creación participativa aplicada en la revitalización del patrimonio cultural inmaterial del Barniz de Pasto se ha podido articular hallazgos históricos facilitando el diálogo de saberes al mismo tiempo que han dado paso a la creación de nuevas obras, en las que se evidencia el legado de las comunidades que salvaguardan este conocimiento.

Dentro del Ecuador, sobresale el Programa de Pueblos Mágicos del Ecuador, donde el uso social del patrimonio cultural inmaterial es fundamental para el reconocimiento constituyéndose en el principal activo comercializable (Maldonado-Erazo, Tierra-Tierra, et al., 2025), de esta manera las manifestaciones culturales de cada territorio se convierten en la materia prima de las experiencias turísticas, cuya puesta en valor debe articular autenticidad, participación comunitaria y sostenibilidad. De esta manera, en estas acciones el turismo aparece aquí como un uso social posible, no como un fin. De esta manera, Chávez Ponce & Polanco Loza (2018) precisan un riesgo, cuando el producto turístico pesa más que la práctica que lo sustenta, es decir cuando la experiencia turística se conserva porque atrae visitantes, mientras el oficio real (la curtiembre, el tejido, entre otros) deja de practicarse. El turismo entonces no revitaliza, sino que sustituye la manifestación por una escenificación sin raíz (Chávez Ponce & Polanco Loza, 2018).

Finalmente, a lo largo de esta línea de estudio se sustenta que la sostenibilidad de los procesos que vinculan al PCI con el turismo depende fundamentalmente de la articulación de los distintos actores integrados a la cadena de valor (Qiu et al., 2022) pues es aquí donde su percepción de autenticidad depende en buena medida de cuánto el PCI resuena con su propia identidad y sistema de valores (Shang et al., 2020). Así también, para la creación de valor a partir del PCI es indispensable innovar la interpretación

a través de enfoques como la narración patrimonial y la implicación participativa hacen accesibles las expresiones culturales a audiencias amplias, enriqueciendo simultáneamente la calidad de vida de los residentes y el valor experiencial del visitante (Shakya & Vagnarelli, 2024).

3. METODOLOGÍA

Para la ejecución del estudio se aplicó un diseño mixto de carácter analítico, descriptivo y de campo, fundamentado en la Investigación-Acción Participativa. El área de estudio corresponde a las parroquias urbanas La Matriz y El Rosario del cantón Guano. El estudio se ejecutó a través de cuatro objetivos ejecutados de la siguiente manera:

- Primero se desarrolló el análisis territorial de cinco estrellas, que se organiza en los componentes físico-espacial, sociocultural, ecológico-territorial, económico-productivo y político-administrativo. Se debe precisar que la información secundaria provino fundamentalmente del (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, 2019), complementada con datos censales y con registros de la Dirección de Desarrollo Turístico del cantón Guano.
- Seguido, se efectuó un registro participativo en cuatro fases diseñadas para transferir progresivamente el control del proceso de registro a los portadores: a) Fase de aproximación, se identificó por medio de recorridos territoriales, asi como a través de contactos con la Asociación de Artesanos de Cuero, la Asociación de Alfombreros y el Comité Ciudadano Pueblo Mágico de Guano a los actores y portadores de conocimiento que dominan la técnica de trabajo del cuero; b) Fase de coordinación, una vez identificados los actores y portadores se realizó un taller de socialización en el que se expuso los objetivos, alcances y metodología aplicada en el proceso de registro, posterior a ello se definió junto con los portadores el cronograma para el proceso de registro de la información por medio de entrevistas a profundidad; c) Fase de recolección, el proceso partió con la suscripción de los acuerdos libres, previos e informados, este instrumento formaliza el consentimiento del actor o portador del conocimiento y su capacidad de decidir sobre el uso de la información y de las imágenes, audios y videos generados. Esta acción se constituye en la actividad principal que separa la investigación de un mero proceso de extracción de datos a un proceso de cocreación. El levantamiento de información primaria se desarrolló a través de la observación participante en los talleres artesanales y demostraciones técnicas realizadas por los propios artesanos, así como por medio de entrevistas a portadores, quienes fijaron la secuencia y el vocabulario con que cada proceso debía ser descrito; y c) Fase de sistematización, aquí se consolidaron las fichas de registro del INPC, definiéndose los ámbitos y subámbitos correspondiente a cada manifestación, con validación posterior por parte de los portadores.
- Como tercer objetivo, se efectuó la valoración participativa del estado de vulnerabilidad de las manifestaciones culturales registradas, para ello la puntuación de cada criterio no fue asignada por el equipo técnico, sino discutida y acordada en el taller con los portadores, para ello se aplicó la matriz construida a partir de la guía metodológica del INPC (2011), que permite valorar las manifestaciones en tres categorías: vigente, vulnerable y altamente vulnerable; a partir de doce criterios agrupados en tres dimensiones: a) Herencia que agrupa los criterios de conocimiento, factores externos que ponen en riesgo la transmisión, nivel de difusión, nivel de recepción y presencia de detentores; b) Memoria aborda la práctica de la manifestación, periodicidad, relevancia histórica, reconocimiento del sentido y la simbología, y existencia y valoración de elementos materiales relacionados; y c) Identidad que analiza la sensibilidad a la adaptación generacional y atribución de identidad.
- Seguido, se efectuó la formulación filosófica y estratégica. Primero, se construyó la matriz FODA vinculada al PCI registrado, con esta información se procedió a priorizar los nudos críticos y factores claves de éxito. Luego se revisó el marco normativo vinculado a patrimonio cultural que rige en Ecuador, a partir del cual se redactó misión y visión con participación de los actores

involucrados. Finalmente, se formularon los objetivos estratégicos, programas y proyectos pertinentes para alcanzar la salvaguardia desde la visión de los actores y portadores del conocimiento participantes.

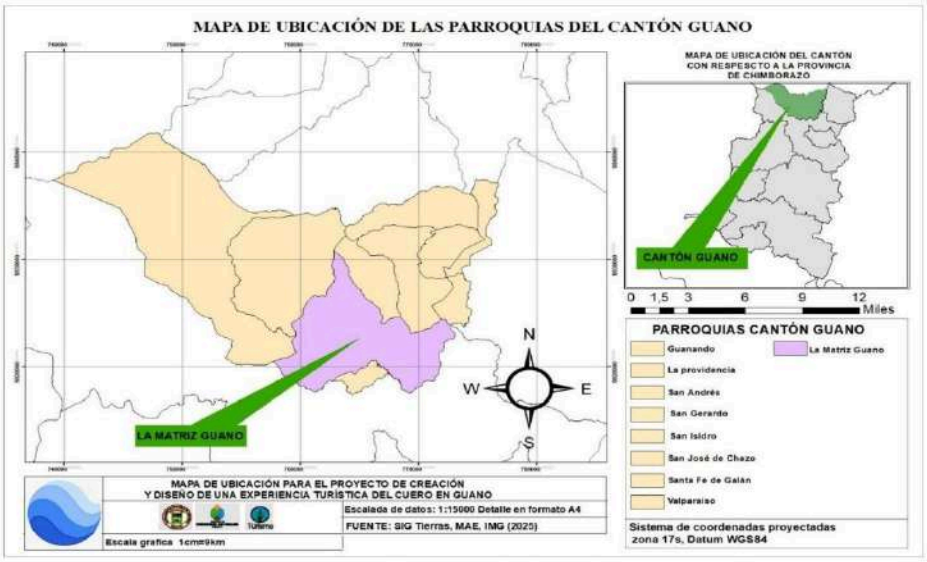


Figura 1: Georreferenciación del cantón Guano
Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

4.1 El estado del territorio como condición de la salvaguardia

A partir del diagnóstico se confirmó que la práctica artesanal en la estructura económica y simbólica del cantón tiene una gran representatividad a partir de diversas prácticas tradicionales. Guano cuenta con nueve parroquias rurales y dos urbanas, buena accesibilidad vial desde el cantón Riobamba. La composición étnica presenta un predominio mestizo (84,40%), en tanto que quienes se reconocen como indígenas presentan un arraigo al pueblo Puruhá. La población económicamente activa se concentra en actividades agropecuarias (alrededor del 44%), seguidas por la manufactura (cerca del 15%) y el comercio (10%).

Se identifica debilidad en la conectividad digital, puesto que la mitad de las viviendas dispone de telefonía celular, mientras que el acceso domiciliario a internet es marcadamente bajo, con fuerte desigualdad urbano-rural. Adicional a ello, el proceso migratorio, con destino internacional principal en España y Estados Unidos, por motivo predominantemente laboral, que actúa como mecanismo directo de interrupción de la cadena de transmisión de la técnica de trabajo del cuero.

Tabla 1. Indicadores territoriales por componente

Componente	Indicador	Detalle
Físico-espacial	Distancia del cantón a Riobamba	10 km
Físico-espacial	Vías urbanas contabilizadas	114,66 km (8% de la red cantonal)
Físico-espacial	Área de la microcuenca del río Guano	390,7 km²

Componente	Indicador	Detalle
Físico-espacial	Fallas geológicas en la cabecera cantonal	2
Sociocultural	Población total	42.851 hab.
Sociocultural	Población rural	81,90%
Sociocultural	Autoidentificación mestiza / indígena	84,40% / 13,23%
Sociocultural	Población de 15 a 64 años	62,90%
Sociocultural	Emigración internacional	392 personas (España 57,40%)
Sociocultural	Emigración por motivo laboral	81,89%
Sociocultural	Instrucción primaria / superior	43,75% / 7,36%
Sociocultural	Viviendas con internet	2,55%
Sociocultural	Cobertura de agua potable urbana	91,5%
Ecológico-territorial	Temperatura media anual	17 °C
Ecológico-territorial	Precipitación media anual	998 mm (rango 600–1.800 mm)
Ecológico-territorial	Suelo en pastizal y mosaico agropecuario	47,40% (22.051,94 ha)
Económico-productivo	PEA en manufactura	15%
Económico-productivo	Peso del calzado artesanal en la economía cantonal	≈ 20%
Económico-productivo	Atractivos registrados en la cabecera	9 (3 naturales y 6 culturales)
Económico-productivo	Establecimientos de alojamiento	5
Político-administrativo	Actores identificados	20 en tres niveles (imágenes de poder, tejido asociativo y base comunitaria)
Político-administrativo	Organizaciones de apoyo al sector	8

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, 2019; INEC, 2022)

4.2 Registro participativo del PCI: ¿qué reconoció la comunidad como parte de su PCI?

El proceso generó 6 fichas de registro del INPC que corresponden a tradiciones y expresiones orales (1), en el subámbito de memoria local vinculada a acontecimientos históricos interpretados por las comunidades y las restantes corresponden al ámbito de técnicas artesanales tradicionales (5).

Tabla 2. Manifestaciones culturales registradas en el cantón Guano

Nº	Denominación	Ámbito	Subámbito
1	Obtención del cuero en la práctica tradicional de la curtiembre	Tradiciones y Expresiones orales	Memoria local Vinculada a acontecimientos históricos interpretados por las comunidades

Nº	Denominación	Ámbito	Subámbito
2	Proceso del lavado del cuero	Técnicas Artesanales Tradicionales	Técnicas Artesanales Tradicionales
3	Proceso del secado del Cuero	Técnicas Artesanales Tradicionales	Técnicas Artesanales Tradicionales
4	Proceso de tinturado del cuero	Técnicas Artesanales Tradicionales	Técnicas Artesanales Tradicionales
5	Procesos de terminación del cuero	Técnicas Artesanales Tradicionales	Técnicas Artesanales Tradicionales
6	Productos derivados del cuero	Técnicas Artesanales Tradicionales	Técnicas Artesanales Tradicionales

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las manifestaciones culturales se registraron el lavado, el secado, el tinturado y los procesos de terminación del cuero, así como el conjunto de productos derivados que se generar a partir de este material.

4.3 Estado de vulnerabilidad

La valoración participativa evidenció que el 83% de las manifestaciones (5) se encuentra en situación vulnerable y el 17% es vigente (1). El análisis efectuado a partir de la Herencia, Memoria e Identidad manifiesta que el saber existe y conserva alta atribución de identidad, pero ha dejado de circular socialmente y de practicarse con regularidad, son pocos los portadores del conocimiento que conocen las técnicas originarias de tratamiento del cuero. Esta situación resalta que esta manifestación cultural se encuentra en vulnerable debido al fuerte reconocimiento simbólico, pero desafortunadamente la transmisión y práctica es mínima. La única manifestación vigente son los productos derivados del cuero, esto es, el eslabón final con salida comercial consolidada, pero muchos de estos productos ya integran prácticas de manufactura industrial por lo que el valor artesanal va perdiendo su valor.

4.4 Planificación estratégica: definiendo el horizonte para alcanzar la salvaguardia por medio de la cocreación

El análisis FODA se efectuó a través de la información suministrada por los actores locales y los portadores del conocimiento, se identificaron como factores internos 9 fortalezas y 11 debilidades, en tanto que como factores externos se identificaron 7 oportunidades y amenazas respectivamente, las cuales se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis FODA

Factores internos	
Fortalezas	**Debilidades**
F1. Guano ha sido declarado Pueblo Mágico. **F2**. Cuenta con servicios básicos y vías de transporte accesibles. **F3**. Cadena de distribución consolidada para las artesanías elaboradas con cuero. **F4**. Oferta de experiencias turísticas complementarias basadas en el PCI **F5**. Elaboración de artesanías de cuero de alta calidad, garantizando la durabilidad.	**D1**. Brechas generacionales en la transmisión de conocimientos sobre cuero. **D2.**Reducción en la producción local. **D3.** Disminución del número de portadores de conocimientos tradicionales. **D4.** Falta de presupuesto destinado al patrimonio cultural por parte del GADM del Cantón Guano. **D5.** Desconocimiento generalizado sobre el patrimonio cultural inmaterial entre los habitantes

F6. Implementación de buenas prácticas ambientales. **F7.** Interés comunitario en revitalizar el patrimonio cultural inmaterial sobre la técnica de trabajo en cuero para fomentar el turismo. **F8.** Facilidad de acceso a los establecimientos artesanales (talleres artesanales).	del cantón. **D6.** Ausencia de personal técnico para procesos relacionados con el patrimonio cultural inmaterial en turismo. **D7.** Falta de valoración de las técnicas artesanales tradicionales por parte de la comunidad local.
Factores externos	
Oportunidades	**Amenazas**
O1. Apoyo técnico de investigadores de la UNACH y la ESPOCH. **O2.** Asesoría técnica brindada por el INPC para la conservación y promoción del Patrimonio Cultural Inmaterial. **O3.** Posibilidad de ventas a través de catálogos en línea. **O4.** Interés del público en participar en experiencias turísticas artesanales. **O5.** Desarrollo de nuevos productos derivados de técnicas ancestrales de cuero. **O6.** Posicionamiento de productos ecoamigables en el mercado. **O7.** Cambios legales que favorecen la comercialización directa.	**A1**. Ingreso de productos similares del extranjero. **A2.** Aculturación. **A3.** Disminución de portadores de técnicas tradicionales. **A4.** Impacto negativo de pandemias. **A5.** Crisis económica nacional que afecta la producción artesanal. **A6.** Aumento de impuestos que perjudican a los artesanos.

Fuente: Elaboración propia.

Para la priorización de nudos críticos se efectuó la valoración cruzada de debilidades y amenazas, siendo priorizadas la disminución de portadores de conocimientos tradicionales, los bajos ingresos económicos de los artesanos minoristas, la aculturación, la crisis económica nacional y el aumento de la carga tributaria sobre los artesanos. Entre los factores claves de éxito alcanzaron la puntuación máxima la declaratoria de Pueblo Mágico, la accesibilidad del territorio, la calidad y durabilidad de las artesanías, la posibilidad de comercialización mediante catálogos en línea y el posicionamiento de productos eco amigables.

Posterior a ello, se efectuó una cartografía de actores donde se identificó diecinueve actores organizados en tres niveles: imagen de poder (Ministerio de Ambiente y Energía, Ministerio de Cultura y Patrimonio, MINTUR, AME, INPC, GAD Provincial de Chimborazo, GAD Municipal de Guano, Dirección de Desarrollo Turístico, UPC, AARSA y Cuerpo de Bomberos), tejidos asociativos (Comité Ciudadano Pueblo Mágico, asociaciones de artesanos del cuero, gremios hoteleros y de restaurantes, ESPOCH y UNACH) y base social (población local y portadores del conocimiento del cuero).

La cartografía de redes evidencia tres patrones que condicionan la salvaguardia. Existen relaciones de dependencia marcadas que tienen correspondencia con el marco de política cultural nacional, por lo que a nivel local las decisiones quedan subordinadas a lineamientos y presupuestos nacionales por medio del GAD municipal a partir de la competencia descentralizada sobre patrimonio cultural que este actor tiene asignado. Existen relaciones de colaboración operativas en materia de promoción, cumplimiento ambiental sobre regulación de insumos y descargas asociadas al curtido, así como seguridad laboral de los talleres. Finalmente, existen relaciones débiles pero que son decisivas sobre la condición del PCI, la vinculación de las asociaciones artesanales con la población local se da por simple interés en respuesta de necesidades que van surgiendo para cumplir indicadores, por ausencia de incentivos claros, y la relación de las universidades con el gobierno local y la comunidad es puntual, activada únicamente por proyectos académicos concretos.

En función de la realidad antes identificada, se construye la misión hacia la revitalización del PCI del cantón con atención especial en la técnica del cuero, trabajando en estrecha colaboración con los portadores de estas tradiciones para asegurar la continuidad y la transmisión de los conocimientos. La visión se proyecta para alcanzar en el año 2030 técnicas valoradas, sostenibles y efectivamente transmitidas, integradas como componente esencial de la identidad local.

Posterior a ello, se consolidaron dos objetivos estratégicos:

- **OE1.** Asegurar la continuidad de los saberes tradicionales asociados a las técnicas artesanales de cuero promoviendo su transmisión a las nuevas generaciones.
- **OE2.** Desarrollar una marca colectiva que represente a los artesanos del cuero del cantón Guano, destacando la autenticidad, calidad y valor cultural de sus productos.

Se diseñaron 5 proyectos agrupados en 2 programas cocreados se enfocaron en el uso social del PCI como dispositivo de transmisión, con una inversión total estimada de USD 45 500.

Tabla 3. Planificación estratégica

Programa	Proyecto	Año	Presupuesto (USD)	Función en la salvaguardia
P1. Transmisión de saberes tradicionales	**PR1.1.** Sala interpretativa del cuero en el Museo de la Ciudad de Guano	2030	8 000	Crear un espacio permanente de difusión didáctica dirigido a niños, jóvenes, docentes, familias y visitantes
P2. Uso social del patrimonio cultural	**PR2.1.** Experiencia turística del cuero	2028	18 000	Convertir uno de los talleres en escenario de transmisión mediante experiencias vivenciales y demostración directa del artesano/portador del conocimiento
	PR2.2. Identidad visual del territorio artesanal	2027	6 000	Codiseñar logotipo, paleta y símbolos en talleres participativos, con manual de uso
	PR2.3. Etiquetado de productos con marca colectiva	2030	6 500	Certificar procedencia, calidad y sostenibilidad; capacitar al

Programa	Proyecto	Año	Presupuesto (USD)	Función en la salvaguardia
				artesano para comunicar el valor de la marca
	PR2.4. Souvenires identitarios de cuero	2030	7 000	Diversificar la oferta con piezas accesibles que mantengan la técnica tradicional
Total			**45 500**	

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del estudio efectuado el diseño operativo incorpora tres mecanismos explícitos de cocreación. Primero, la experiencia turística deja de lado ser una mera demostración pautada por el artesano, sino se constituye en una espacio de diálogo de historia de vida, por lo cual se requiere definir el mensaje central, el guion interpretativo y la secuencia de actividades interactivas las cuales se han construido con los portadores del conocimiento, a partir de ello la experiencia turística se busca someter a prueba piloto antes de su comercialización con los operadores turísticos vinculados a la declaratoria de Pueblo Mágico. Segundo, la identidad visual que se busca generar contempla talleres participativos de codiseño con artesanos y actores locales para definir un logotipo, paleta cromática y símbolos, con la elaboración de al menos tres propuestas sometidas a validación participativa, por lo cual el diseñador contratado no entrega una imagen, sino que facilita un proceso para en conjunto articular un logotipo que sea realmente identitario. Tercero, el etiquetado a través de una marca colectiva vincula el derecho de uso del sello al cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad definidos colectivamente para con ello buscar que todos los partícipes se empoderen del uso correcto de la marca, e incluya la capacitación del artesano para narrar el valor de la marca ante el cliente, transfiriéndole la función interpretativa que habitualmente asume el intermediario.

De esta manera, la sala interpretativa de Museo junto con la experiencia vivencial busca reconstruir el espacio de difusión y recepción que la matriz de vulnerabilidad identificó como el eslabón más deficitario; en tanto que, la identidad visual, el etiquetado y los souvenires reconstruyen la viabilidad económica sin la cual la transmisión no se sostiene. Adicional a ello, el uso social turístico opera, así, como dispositivo de transmisión antes que como fin comercial.

5. CONCLUSIONES

A partir de los resultados alcanzar se logra sostener tres proposiciones para la gestión del PCI objeto de estudio:

- La cocreación modifica el valor de la manifestación cultural, debido a que se desplaza la salvaguardia desde la enseñanza de una técnica hacia la protección de un sistema completo que incluye materia prima, herramienta, gestión y mercado.
- La vigencia de la técnica artesanal se correlaciona con la existencia de un mercado interesado por ella, es decir que la vigencia de la manifestación está vinculada en gran medida a que esta disponga de una salida comercial consolidada, por lo que aquellas manifestaciones que se catalogan como altamente vulnerables caen en procesos de invisibilización y baja remuneración; pero ello también establece que no cualquier mercantilización es realmente una acción de salvaguardia.

- La cocreación es frágil si no se institucionaliza, a partir del estudio se ha logrado determinar que la relación entre universidades y territorio es puntual, activada por proyectos académicos, por lo que un plan cocreado desde un equipo académico-estudiantil tiene un horizonte igual a la extensión del período académico en el que se formula, por lo cual para que este dure en el tiempo requiere de mecanismos estables de retribución y reconocimiento. En términos operativos, esto refuerza la pertinencia de constituir un comité de seguimiento con participación del GAD municipal, ESPOCH, UNACH, INPC y representación formal de los portadores del conocimiento de la tecnica de artesanal de trabajo del cuero que tengan voz en la asignación presupuestaria.

Entre las limitaciones del estudio cabe señalar que la valoración de vulnerabilidad, al ser participativa, incorpora la percepción de los portadores presentes en el taller y podría no representar posiciones de artesanos no participantes o de portadores que han abandonado el oficio. Y el plan se encuentra en fase de formulación, de modo que la eficacia de las medidas cocreadas es todavía una hipótesis: la agenda de investigación inmediata consiste en definir indicadores de transmisión y medirlos en la implementación del piloto. Finalmente, es necesario resaltar que el aporte principal del estudio no es el inventario ni el plan propuesto, sino el desplazamiento del portador desde la condición de informante hacia la de codiseñador de las medidas de salvaguardia.

6. BIBLIOGRAFÍA

Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research Co-Creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *18*(3), 1–31. https://doi.org/10.1080/19368620802594193

Chang, Y., Chhabra, D., & Feng, C. (2025). Value co-creation by local residents in intangible cultural heritage tourism: the case of the yellow emperor ancestral worship ceremony. *Journal of Heritage Tourism*, 1–18. https://doi.org/10.1080/1743873X.2025.2542556

Chávez Ponce, A., & Polanco Loza, D. (2018). Turismo y patrimonio cultural inmaterial: desafíos de revitalización y salvaguarda. *Antropología Cuadernos de Investigación*, (19), 73. https://doi.org/10.26807/ant.v0i19.139

Convención Para La Salvaguardia Del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003). https://ich.unesco.org/es/convenci%C3%B3n

Dương Thị Thu, H. (2025). Living heritage and community participation for sustainable tourism: A case study of the Yên Tu - Vinh Nghiêm - Côn Son - Kiep Bac World Heritage cluster in Vietnam. *Heritage and Sustainable Development*, *7*(2), 1163–1182. https://doi.org/10.37868/hsd.v7i2.1523

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Guano*.

Guerrero-Jiménez, A. L., & Obando-Matabajoy, W. D. (2023). *Investigación-creación participativa en la revitalización del patrimonio cultural inmaterial del Barniz de Pasto*. 103–110. https://doi.org/10.53972/RAD.erad.2023.4.325

Hirano, T., Ishizuka, A., & Sakaguchi, K. (2013). Innovation Activities by Co-creation Process. *Fujitsu Scientific & Technical Journal*, *49*, 391–396.

INEC. (2022). *Indicadores laborales por características sociodemográficas Anual 2019-2022*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-anual-2022/

Lan, T., Zheng, Z., Tian, D., Zhang, R., Law, R., & Zhang, M. (2021). Resident-Tourist Value Co-Creation in the Intangible Cultural Heritage Tourism Context: The Role of Residents' Perception of Tourism Development and Emotional Solidarity. *Sustainability*, *13*(3), 1369. https://doi.org/10.3390/su13031369

Maldonado-Erazo, C. P., Montúfar-Guevara, S. P., Verdugo-Bernal, C. M., & Durán-Sánchez, A. (2024). Sustainable Weaving: Guano Knotted Carpets as a Tourism Experience Contributing to Territorial Development. *Sustainability*, *16*(23), 10558. https://doi.org/10.3390/su162310558

Maldonado-Erazo, C. P., Tierra-Tierra, N. P., & del Río-Rama, M. de la C. (2025). PROCESO DE REACREDITACIÓN DE GUANO PUEBLO MÁGICO, ECUADOR. In M. B. Flores Romero & F. González Santoyo (Eds.), *TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL*. Indautor. https://iaidres.org.mx/assets/tendencias-y-estrategias-para-el-desarrollo-de-empresas-de-clase-mundial.pdf

Maldonado-Erazo, C. P., Zurita-Polo, S. M., del Río-Rama, M. de la C., & Álvarez-García, J. (2025). Cultural Dimensions of Territorial Development: A Plan to Safeguard the Intangible Cultural Heritage of Guano's Knotted Carpet Weaving Tradition, Chimborazo, Ecuador. *Heritage*, *8*(2), 60. https://doi.org/10.3390/heritage8020060

Morelli, N., Rinaudi, A. V., Gonzalez, L. S., Melian, S. S., Cirocka, O., & Smajlovic, H. (2023). *Staging, co-creating and reframing: a framework to map a community-based project*. 126–143. https://doi.org/10.3384/ecp203006

Muñoz Bedoya, D., & Sossa Londoño, A. M. (2022). Metodología para abordar una investigación sobre "transmisión de la identidad cultural y su incidencia en la valorización de la artesanía." *Revista Boletín Redipe*, *11*(08), 89–98. https://doi.org/10.36260/rbr.v11i08.1872

Qiu, Q., Zuo, Y., & Zhang, M. (2022). Intangible Cultural Heritage in Tourism: Research Review and Investigation of Future Agenda. *Land*, *11*(1), 139. https://doi.org/10.3390/land11010139

Shakya, M., & Vagnarelli, G. (2024). Creating value from intangible cultural heritage—the role of innovation for sustainable tourism and regional rural development. *European Journal of Cultural Management and Policy*, *14*. https://doi.org/10.3389/ejcmp.2024.12057

Sudar Klappenbach, L., & Arruzazabala, L. (2021). Procesos participativos en el reconocimiento y revitalización del patrimonio cultural inmaterial (PCI) en poblados del Iberá en la Provincia de Corrientes, Argentina. *Estudios Rurales*, *11*(24). https://doi.org/10.48160/22504001er24.148

RELACIÓN ENTRE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES Y LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR FERRETERO EN GUAYAQUIL, (2020-2024)

Germán Aníbal Narváez Vásquez[1], Luis Asencio Cristobal[2], Martha Atzimba González Garcilazo[3]
[1]Universidad de Guayaquil, [2]Universidad de Guayaquil, [3]Universidad Vasco de Quiroga.
[1] german.narvaezv@ug.edu.ec, [2] luis.asencioc@ug.edu.ec, [3] agonzalezg@uvaq.edu.mx

RESUMEN

El presente artículo analiza la relación entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil-Ecuador, durante el período 2020-2024. El sector, altamente dependiente de insumos importados, enfrentó disrupciones derivadas de la pandemia, la crisis global de contenedores y la congestión portuaria, lo que evidenció vulnerabilidades estructurales en su abastecimiento. El objetivo fue analizar dicha relación considerando las dimensiones de cooperación tecnológica, integración logística, relaciones comerciales y contractuales, y acceso a mercados internacionales. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, alcance correlacional y corte transversal, aplicando un cuestionario tipo Likert a 53 participantes de empresas ferreteras de Guayaquil; la confiabilidad del instrumento se validó mediante el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0{,}94$) y el análisis estadístico se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidencian una relación positiva y estadísticamente significativa entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro ($\rho = 0{,}752$; $p < 0{,}001$), siendo las relaciones comerciales y contractuales la dimensión con mayor asociación. Se concluye que la cooperación internacional constituye un factor clave para fortalecer la eficiencia, resiliencia y posicionamiento competitivo del sector.

Palabras clave: Alianzas estratégicas internacionales, competitividad, cadena de suministro, sector ferretero, Guayaquil-Ecuador.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between international strategic alliances and the competitiveness of the supply chain in the hardware sector of Guayaquil, Ecuador, during the 2020–2024 period. The sector, highly dependent on imported inputs, faced disruptions caused by the pandemic, the global container crisis, and port congestion, which exposed structural vulnerabilities in its supply system. The objective was to analyze this relationship considering the dimensions of technological cooperation, logistics integration, commercial and contractual relationships, and access to international markets. Methodologically, a quantitative approach was adopted, with a non-experimental design, correlational scope, and cross-sectional cut, applying a Likert-scale questionnaire to 53 participants from hardware companies in Guayaquil; instrument reliability was validated through Cronbach's Alpha ($\alpha = 0.94$), and statistical analysis was conducted using Spearman's correlation coefficient. The findings reveal a positive and statistically significant relationship between international strategic alliances and supply chain competitiveness ($\rho = 0.752$; $p < 0.001$), with commercial and contractual relationships showing the strongest association. It is concluded that international cooperation constitutes a key factor for strengthening efficiency, resilience, and competitive positioning within the sector.

Keywords: International strategic alliances, competitiveness, supply chain, hardware sector, Guayaquil-Ecuador.

INTRODUCCIÓN

El sector ferretero constituye uno de los pilares estratégicos del dinamismo comercial y productivo de la ciudad de Guayaquil, debido a su vinculación directa con la construcción, la industria, el comercio minorista y el desarrollo urbano. Su funcionamiento depende en gran medida del abastecimiento oportuno de herramientas, materiales metálicos e insumos importados principalmente desde Asia, lo que convierte a su cadena de suministro en un sistema sensible frente a las fluctuaciones del entorno global.

Durante el período 2020-2024, el contexto internacional experimentó transformaciones profundas derivadas de la pandemia del COVID-19, la crisis global de contenedores, el incremento histórico de los fletes marítimos, la congestión portuaria y la volatilidad en los precios de materias primas como el acero y el aluminio. Estos factores impactaron directamente en el abastecimiento del sector ferretero guayaquileño, generando retrasos en entregas, quiebres de inventario e incrementos de costos logísticos. El problema central radica en que, pese a la relevancia

económica del sector y a la posición estratégica de Guayaquil como principal nodo logístico del Ecuador, las empresas ferreteras no han consolidado de manera estructurada alianzas estratégicas internacionales que fortalezcan su competitividad y reduzcan su vulnerabilidad frente a disrupciones globales, operando en su mayoría de forma aislada y con escaso poder de negociación frente a proveedores internacionales.

Ante esta problemática, la ausencia de un análisis empírico que determine la magnitud de la relación entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro constituye un vacío académico relevante, particularmente en lo referido a las dimensiones de cooperación tecnológica, integración logística, relaciones comerciales y contractuales, y acceso a mercados internacionales. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil durante el período 2020-2024, examinando la incidencia de dichas dimensiones en la eficiencia operativa y el desempeño competitivo del sector.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, alcance correlacional y corte transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado bajo escala Likert a empresas ferreteras de Guayaquil, cuya confiabilidad fue validada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Dado que la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk determinó la no normalidad de los datos, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas. Los resultados evidencian una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro, siendo las relaciones comerciales y contractuales, y el acceso a mercados internacionales las dimensiones con mayor nivel de asociación, seguidas de la integración logística y la cooperación tecnológica.

TEORÍA

Una de las teorías enfocadas en explicar la competitividad es la Visión Basada en el Mercado (VBM), propuesta por Porter (1980), quien sostiene que el desempeño competitivo de una organización depende principalmente de las condiciones externas de la industria y de la intensidad competitiva del entorno; postura que se articula con los enfoques clásicos de Ricardo (1817) y Heckscher y Ohlin (1933), quienes explican la competitividad desde la dotación de recursos y los costos relativos de producción. Desde otra perspectiva, la Teoría de la Dependencia de Recursos propuesta por Pfeffer y Salancik (1978) basa su propuesta en la existencia de organizaciones que, al no ser autosuficientes, recurren a alianzas para reducir su vulnerabilidad y acceder a recursos críticos; enfoque que ha sido corroborado empíricamente por Kim et al. (2020), quienes demuestran, a partir de 250 manufactureras surcoreanas, que la integración logística basada en confianza y compromiso con socios externos mejora significativamente el desempeño de la cadena de suministro.

La competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero, se operacionaliza mediante la dimensión de eficiencia operativa, la cual agrupa cuatro indicadores: el nivel de cumplimiento de entregas, el tiempo promedio de abastecimiento, el grado de satisfacción del cliente industrial o minorista y la reducción de costos logísticos. La eficiencia operativa constituye un componente central de la competitividad organizacional, en la medida en que refleja la capacidad de una empresa para transformar sus recursos y prácticas de gestión de la cadena de suministro en resultados tangibles de servicio al cliente final; en este sentido, Ummay y Dessy (2023), a partir de un estudio con 103 pymes distribuidoras en Indonesia, demostraron mediante modelamiento de ecuaciones estructurales que las prácticas de gestión de la cadena de suministro inciden de manera significativa y positiva tanto en el desarrollo del cliente como en el desempeño operativo de la organización. Por su parte, el indicador de tiempo promedio de abastecimiento encuentra sustento en el estudio de Salazar et al. (2026), quienes, mediante un análisis correlacional aplicado a economías del G7 y del G5, encontraron que una gestión más eficiente del despacho aduanero reduce de forma estadísticamente significativa los plazos de entrega de las importaciones ($\rho = -0{,}334$; $p = 0{,}031$) en economías avanzadas, aunque dicha relación resultó menos concluyente en economías emergentes, lo que sugiere que la eficiencia operativa de una cadena de suministro importadora depende también de factores institucionales y logísticos del entorno. Estos hallazgos son consistentes con la evidencia de Kim et al. (2020) sobre integración logística, en la medida en que ambos cuerpos de literatura convergen en que la coordinación eficiente entre los eslabones de la cadena, proveedores, aduanas y clientes finales, constituye la vía principal para mejorar el cumplimiento de entregas y reducir costos logísticos.

Entre los factores que determinan la solidez de las alianzas estratégicas internacionales en las organizaciones se consideran la cooperación tecnológica, la integración logística, las relaciones comerciales y contractuales, y el acceso

a mercados internacionales (Barajas y Huergo, 2006; Dyer et al., 2001). La cooperación tecnológica ha sido explicada mediante la Teoría de Capacidades Dinámicas de Teece et al. (1997), quienes plantean que las alianzas permiten desarrollar, renovar y reconfigurar capacidades internas frente a entornos cambiantes; hallazgo confirmado recientemente por Audretsch et al. (2023), quienes, a partir de datos de pymes europeas, encuentran que las estrategias de colaboración externa inciden positivamente en el desempeño innovador cuando existe una capacidad de absorción tecnológica adecuada. Por su parte, la Teoría Coevolutiva de Lewin y Volberda (1999) sostiene que las alianzas se reconfiguran continuamente a través del aprendizaje mutuo entre los socios, mientras que el enfoque de Valor Compartido de Porter y Kramer (2011) evidencia que la cooperación puede generar simultáneamente ventaja competitiva y beneficios para los grupos de interés.

Diversos estudios a nivel mundial se han enfocado en la relación entre alianzas estratégicas y competitividad; por ejemplo, el de Gao y Huang (2025), que demuestra, con datos de empresas chinas cotizadas entre 2009 y 2022, una correlación positiva y significativa entre la participación en alianzas estratégicas y la eficiencia en la asignación de recursos e inversión real de las firmas. Por su parte, Elbanna et al. (2024) desarrollaron un modelo sobre el rol del aprendizaje organizacional en el acceso a mercados internacionales, encontrando que la intensidad y la dispersión geográfica de la participación en mercados extranjeros inciden en los resultados de internacionalización de las pymes. A nivel latinoamericano, Narváez et al. (2017) encontraron, en el sector hotelero ecuatoriano, que la articulación eficiente de recursos estratégicos fortalece el desempeño sectorial y mejora la posición competitiva de las organizaciones; en esta misma línea, Romero et al. (2020) sostienen que la competitividad no es producto del azar, sino del análisis continuo del entorno interno y externo de la organización, postura que se adopta como sustento conceptual en el presente estudio por integrar de manera más completa la capacidad de las empresas ferreteras para sostener su presencia en el mercado frente a las condiciones externas que impone la cadena de suministro internacional.

La cooperación tecnológica parte, además, de la necesidad que tiene la empresa de desarrollar e incorporar tecnologías cada vez más complejas frente a la creciente presión competitiva de los mercados (Barajas y Huergo, 2006), y contribuye positivamente al desempeño innovador de las organizaciones al facilitar innovaciones tanto en productos como en procesos (Aguilar y Sánchez, 2007). En esta línea, Audretsch et al. (2023) encontraron que el beneficio de la colaboración externa depende tanto del acceso a la tecnología del socio como de la capacidad interna de la firma receptora para asimilarla, lo que sugiere que la cooperación tecnológica internacional no garantiza por sí sola una mejora en el desempeño innovador.

La integración logística, por su parte, se concibe como el control coordinado del flujo de materiales e información desde el aprovisionamiento hasta la entrega del producto al cliente final, bajo una filosofía de gestión que prioriza la eficiencia, la rapidez y la calidad del servicio (Rojas et al., 2011; Tejero, 2007). Esta dimensión ha sido corroborada empíricamente por Kim et al. (2020), quienes, bajo el marco de la Teoría de la Dependencia de Recursos, demostraron que la confianza, la satisfacción y el compromiso entre fabricantes y proveedores de servicios logísticos externos mejoran significativamente la integración logística y, en consecuencia, el desempeño de la cadena de suministro; hallazgo que refuerza la pertinencia de la cooperación con socios logísticos internacionales para sectores altamente dependientes de las importaciones.

Las relaciones comerciales y contractuales constituyen un activo estratégico que fortalece la interacción entre las partes y que incide directamente en el ritmo de crecimiento y la competitividad empresarial (GoSite, 2025; SAP Concur, 2023). No obstante, la literatura reciente advierte que la confianza entre socios comerciales internacionales no está exenta de tensiones: Blome et al. (2023) documentan, en relaciones comprador-proveedor de distintos países, una tensión paradójica entre confianza y oportunismo, en la que ambos elementos pueden coexistir y afectar de manera simultánea la sostenibilidad del vínculo comercial, lo que subraya la importancia de mecanismos contractuales claros, además de la confianza relacional, para sostener alianzas comerciales internacionales estables y de largo plazo.

Finalmente, el acceso a mercados internacionales se entiende como la capacidad estratégica de una empresa para introducir y comercializar sus productos más allá de sus fronteras nacionales, lo que implica no solo la posibilidad de vender, sino también adaptarse a las condiciones comerciales, normativas y competitivas del entorno internacional (Bhasin, 2023; Prieto, 2025). Al respecto, Elbanna et al. (2024) encontraron que tanto la intensidad como la dispersión geográfica de la participación en mercados extranjeros, y el potencial de aprendizaje asociado al modo de entrada elegido, determinan los resultados de internacionalización, lo que evidencia que el acceso a mercados

internacionales no es un proceso lineal, sino que depende de la capacidad de la empresa para aprender progresivamente de su experiencia internacional.

Las alianzas estratégicas internacionales, entendidas como acuerdos de colaboración entre empresas independientes que buscan objetivos comunes sin perder autonomía, facilitan en la cadena de suministro la integración de procesos clave, abastecimiento, logística y acceso a mercados, lo que se traduce en mejoras de eficiencia operativa, reducción de costos y fortalecimiento competitivo frente a la competencia global. Esta relación ha cobrado especial relevancia en el análisis de la resiliencia de las cadenas de suministro: Philsoophian et al. (2021), a través de un análisis bibliométrico de la literatura indexada en Web of Science, identifican que la colaboración y las alianzas estratégicas constituyen una de las soluciones más estudiadas para gestionar disrupciones en la cadena de suministro, en la medida en que permiten a las organizaciones retener, reanudar y recuperar sus operaciones tras eventos disruptivos mediante la comunicación sostenida con socios y proveedores.

En mercados como Guayaquil, altamente dependientes de insumos importados desde Asia y expuestos a las fluctuaciones del comercio internacional, la participación en alianzas estratégicas internacionales se asocia con una mayor resiliencia y flexibilidad de la cadena de suministro, factor crítico en un entorno marcado por la volatilidad de los costos de importación y las fluctuaciones de la demanda. La evidencia revisada, desde la Teoría de la Dependencia de Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Kim et al., 2020) hasta los estudios recientes sobre cooperación tecnológica (Audretsch et al., 2023), gobernanza de relaciones comerciales internacionales (Blome et al., 2023) y aprendizaje organizacional en el acceso a mercados (Elbanna et al., 2024; Gao y Huang, 2025), converge en que la competitividad de la cadena de suministro ferretera no depende de la sumatoria aislada de estas dimensiones, sino de su articulación conjunta como sistema de cooperación internacional. En este sentido, y en línea con lo encontrado por Narváez et al. (2017) en el sector hotelero ecuatoriano, la articulación eficiente de recursos estratégicos mediante alianzas fortalece el desempeño sectorial y mejora la posición competitiva de las organizaciones, lo que respalda la pertinencia de analizar empíricamente esta relación en el sector ferretero de Guayaquil durante el período 2020-2024.

METODOLOGÍA

El diseño de la presente investigación se estructuró como un plan orientado a la selección, examinación e interpretación de las variables de estudio, lo que permitió determinar su factibilidad de análisis. Entre los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto evaluados, se adoptó como enfoque principal el cuantitativo, dado que la investigación se orientó a medir, explicar y contrastar la relación entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil-Ecuador durante el período 2020-2024 (Padilla y Marroquín, 2021; Ibáñez et al., 2023). Este enfoque permitió operacionalizar las variables de estudio en dimensiones e indicadores medibles, cooperación tecnológica, integración logística, relaciones comerciales y contractuales, y acceso a mercados internacionales, para la variable independiente, y eficiencia operativa para la variable dependiente, tal como se detalla en la Tabla 1, aplicar un instrumento estructurado tipo Likert y realizar el posterior procesamiento estadístico de la información, garantizando objetividad, precisión y replicabilidad en los resultados (Martínez, 2006).

Tabla 1

Operacionalización de las variables: dimensiones e indicadores

Variable	Dimensión	Indicador 1	Indicador 2 / 3 / 4
Competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero (dependiente)	Eficiencia operativa	Nivel de cumplimiento de entregas; tiempo promedio de abastecimiento	Grado de satisfacción del cliente; reducción de costos logísticos
Alianzas estratégicas internacionales (independiente)	Cooperación tecnológica	Transferencia de conocimiento y tecnología	Capacitación del personal local; implementación de procesos innovadores
	Integración logística	Coordinación de inventarios con socios internacionales	Uso de plataformas digitales compartidas; sincronización de transporte y distribución

Relaciones comerciales y contractuales	Duración y estabilidad de las alianzas	Transparencia y confianza entre socios; cumplimiento de acuerdos y regulaciones internacionales
Acceso a mercados internacionales	Participación en ferias o redes internacionales	Volumen de exportaciones o importaciones vinculadas a la alianza; diversificación de proveedores o clientes internacionales

Nota. Elaboración propia a partir de la operacionalización de variables del estudio.

El estudio combinó tres niveles de alcance en su proceso metodológico. El componente exploratorio resultó pertinente por la limitada evidencia empírica que integra alianzas estratégicas, logística y competitividad específicamente en el sector ferretero local durante el período reciente analizado, lo que permitió identificar las dimensiones e indicadores señalados en la Tabla 1 (López García, 2011). El componente descriptivo se empleó para caracterizar el estado actual de las alianzas estratégicas internacionales y el nivel de competitividad de la cadena de suministro en las empresas ferreteras de Guayaquil, incluyendo tipos de alianzas, grado de integración logística, estabilidad de las relaciones comerciales y desempeño percibido (Ramos-Galarza, 2020). Finalmente, el alcance correlacional constituyó el nivel de análisis central del estudio, orientado a identificar y medir el grado de relación entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro, sin establecer relaciones de causalidad directa.

Acorde con el alcance correlacional descrito, se formuló un sistema de hipótesis estadísticas orientado a contrastar la existencia de asociación entre la variable independiente y cada una de sus cuatro dimensiones y la variable dependiente. La hipótesis general (HG) planteó, en su forma nula, que no existe una relación significativa entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil durante el período 2020-2024 (H_0G), frente a la hipótesis alterna que sostiene la existencia de dicha relación (H_1G). De manera desagregada, se formuló una hipótesis específica por cada dimensión de la variable independiente, bajo la misma estructura nula-alterna, tal como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Sistema de hipótesis de investigación

Hipótesis	Enunciado
H_0G	No existe una relación significativa entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil durante el período 2020-2024.
H_1G	Existe una relación significativa entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil durante el período 2020-2024.
H_{01}	No existe una relación significativa entre la cooperación tecnológica y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil
H_{11}	Existe una relación significativa entre la cooperación tecnológica y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil.
H_{02}	No existe una relación significativa entre la integración logística y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil.
H_{12}	Existe una relación significativa entre la integración logística y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil.
H_{03}	No existe una relación significativa entre las relaciones comerciales y contractuales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil.
H_{13}	Existe una relación significativa entre las relaciones comerciales y contractuales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil.
H_{04}	No existe una relación significativa entre el acceso a mercados internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil.
H_{14}	Existe una relación significativa entre el acceso a mercados internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil.

Nota. Elaboración propia a partir del planteamiento de hipótesis del estudio.

Como técnica complementaria de apoyo al enfoque cuantitativo se empleó el método Delphi, orientado a recoger criterios especializados de profesionales con experiencia en logística, comercio internacional y gestión de alianzas, con el fin de validar y enriquecer las dimensiones e indicadores del estudio (Reguant y Torrado, 2016; García y Suárez, 2013). El proceso metodológico se estructuró en cuatro segmentos alineados con las preguntas de investigación: primero, la identificación de los tipos de alianzas estratégicas internacionales presentes en el sector, mediante revisión documental y levantamiento de información primaria; segundo, la evaluación del nivel de integración logística con socios internacionales, a partir de información cualitativa de expertos; tercero, la determinación del impacto de las alianzas en la eficiencia operativa y la reducción de costos, mediante técnicas estadísticas descriptivas y relacionales; y cuarto, la formulación de estrategias de fortalecimiento a partir del análisis crítico de los resultados de los segmentos anteriores.

La recolección de información combinó técnicas cuantitativas y cualitativas mediante encuestas y entrevistas dirigidas a representantes de empresas ferreteras de Guayaquil y a expertos en negocios internacionales, logística y cadena de suministro (López Tejeda y Pérez, 2011; Acosta, 2023). Para la información cuantitativa se aplicó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, que permitió medir percepciones y el nivel de importancia asignado a cada indicador de la Tabla 1. La validez del instrumento se evaluó mediante juicio de expertos, y su confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach ($\alpha = 0{,}94$), evidenciando una consistencia interna excelente (Reguant y Martínez-Olmo, 2014). Previo al contraste de hipótesis, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk ($p < 0{,}05$), que indicó que los datos no siguen una distribución normal, por lo que se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, adecuado para variables de escala ordinal tipo Likert. De manera complementaria, se realizaron entrevistas a expertos bajo el método Delphi, lo que permitió enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos con evidencia cualitativa (Poblete, 2013).

La población de estudio estuvo constituida por empresas del sector ferretero ubicadas en Guayaquil que realizan o han realizado operaciones de comercio internacional, principalmente importación de productos, insumos o materiales ferreteros, enfocándose en personas con capacidad de decisión o conocimiento operativo, propietarios, gerentes, administradores, jefes de compras y jefes de logística o bodega, (Arias et al., 2016; Ventura-León, 2017). La muestra estuvo conformada por 53 participantes vinculados laboralmente a empresas ferreteras de Guayaquil con relaciones comerciales internacionales, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, dado el carácter aplicado del estudio y la dificultad de acceder a un marco muestral completo del sector (López, 2004; Torres et al., 2006).

RESULTADOS

Perfil de los encuestados

La encuesta aplicada a las ferreterías de Guayaquil evidenció que el 39,6 % de los encuestados ocupa el cargo de administrador, seguido por el 28,3 % de dueños o gerentes, el 18,9 % con otros cargos y el 13,2 % de jefes de logística o bodega; no se registraron respuestas de jefes de compras.

Estadística descriptiva

Los índices construidos a partir del cuestionario tipo Likert muestran percepciones favorables en todas las dimensiones analizadas, con medias superiores a 3,9:

Tabla 3

Estadística descriptiva por dimensión de la variable independiente y de la variable dependiente

Dimensión	Media	DE	Mín	Máx
Cooperación tecnológica	3.96	0.84	1.00	5.00
Integración logística	4.08	0.87	1.00	5.00
Relaciones comerciales y contractuales	4.09	0.86	1.00	5.00
Acceso a mercados internacionales	4.10	0.89	1.00	5.00
Eficiencia operativa	4.07	0.80	2.00	5.00

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario aplicado a la muestra del estudio.

Las dimensiones mejor valoradas fueron el acceso a mercados internacionales ($\bar{x} = 4.10$) y las relaciones comerciales y contractuales ($\bar{x} = 4.09$), lo que refleja beneficios percibidos en la expansión de mercados y la estabilidad de los acuerdos con socios internacionales. La cooperación tecnológica, si bien se mantiene en un rango positivo, registró la media más baja ($\bar{x} = 3.96$), señalando oportunidades de mejora en innovación y transferencia tecnológica.

Hallazgos por dimensión

En cooperación tecnológica, el índice descriptivo obtuvo la media más baja del estudio ($\bar{x} = 3.96$; DE = 0.84), con una confiabilidad aceptable ($\alpha = 0.78$) y una correlación positiva moderada con la competitividad de la cadena de suministro ($\rho = 0.637$; $p < 0.001$), la más baja entre las cuatro dimensiones analizadas. Este resultado cuantitativo es consistente con los hallazgos cualitativos: los expertos entrevistados coinciden en que la transferencia de conocimiento se produce principalmente mediante el contacto directo con fábricas extranjeras, aunque aún no se ha consolidado como un proceso formal y estructurado. La capacitación del personal local resulta clave para aprovechar dicha transferencia, dada la limitada inversión tecnológica del sector a nivel nacional, mientras que la implementación de procesos innovadores, favorecida por la condición portuaria de Guayaquil, contribuye a reducir quiebres de stock y sobreabastecimientos.

En integración logística, el índice descriptivo ($\bar{x} = 4.08$; DE = 0.87) y la confiabilidad del instrumento ($\alpha = 0.81$, nivel bueno) evidencian una valoración consistente de esta dimensión, la cual mostró una correlación positiva fuerte con la competitividad ($\rho = 0.691$; $p < 0.001$), la segunda más alta del estudio. Esta asociación estadística converge con la evidencia cualitativa: la coordinación del transporte internacional y el intercambio de información logística (pedidos, envíos, tiempos) fueron valorados positivamente por ambos expertos, quienes también coinciden en que las alianzas han contribuido a reducir los retrasos en el abastecimiento. La principal divergencia se observó en la planificación y el control de inventarios, donde uno de los expertos mantuvo una postura neutral, lo que sugiere una implementación aún heterogénea de sistemas integrados entre empresas del sector. El uso de plataformas digitales compartidas enfrenta además obstáculos por los costos de desarrollo tecnológico y la incompatibilidad entre sistemas de distintos países.

En relaciones comerciales y contractuales, pese a registrar la confiabilidad más baja del instrumento ($\alpha = 0.75$, nivel aceptable), esta dimensión obtuvo la correlación más fuerte con la competitividad de toda la cadena de suministro ($\rho = 0.792$; $p < 0.001$), superando incluso a la asociación global entre alianzas estratégicas internacionales y competitividad ($\rho = 0.752$), además de una media descriptiva favorable ($\bar{x} = 4.09$; DE = 0.86). Este hallazgo estadístico refuerza el peso cualitativo otorgado por los expertos a esta dimensión: ambos coincidieron en valorar positivamente la estabilidad de los vínculos con proveedores internacionales, la claridad de los acuerdos y la comunicación constante como factores que fortalecen la confianza y la continuidad de las negociaciones. Los riesgos más señalados fueron el incumplimiento de plazos de pago y la falta de claridad en las condiciones comerciales, frente a lo cual los expertos recomendaron establecer desde el inicio términos y montos de compra realistas, así como precios fijos acordados previamente al envío.

En acceso a mercados internacionales, se registró la media descriptiva más alta del estudio ($\bar{x} = 4.10$; DE = 0.89) junto con la mejor confiabilidad del instrumento ($\alpha = 0.83$, nivel bueno), y una correlación positiva fuerte con la competitividad ($\rho = 0.694$; $p < 0.001$), la segunda en magnitud después de las relaciones comerciales y contractuales. Estos resultados numéricos son coherentes con la evidencia cualitativa: la participación en ferias y redes internacionales se identificó como un mecanismo relevante para explorar oportunidades de expansión, incluso en empresas que aún no exportan directamente. El volumen de importaciones vinculado a las alianzas se asoció con mejores condiciones de precio y una oferta más amplia de productos, mientras que la diversificación de proveedores y clientes internacionales, sustentada en el análisis previo de mercados objetivo y en la capacitación del personal en comercio exterior, contribuye a reducir la dependencia de un solo proveedor o mercado.

Confiabilidad del instrumento

El análisis de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach confirmó una adecuada consistencia interna en todas las dimensiones, con valores que superan el umbral mínimo de 0,70:

Tabla 4

Confiabilidad del instrumento por dimensión de la variable independiente

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nivel
Cooperación tecnológica	0.78	Aceptable
Integración logística	0.81	Bueno
Relaciones comerciales y contractuales	0.75	Aceptable
Acceso a mercados internacionales	0.83	Bueno
Eficiencia operativa	0.79	Aceptable

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach).

Correlación de Spearman y contraste de hipótesis

Dado que la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk indicó que los datos no siguen una distribución normal ($p < 0,05$), se empleó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ) para contrastar las hipótesis planteadas:

Tabla 5

Correlación de Spearman y contraste de hipótesis

Hipótesis	Relación	ρ (Spearman)	p-valor	Decisión
HG	AEI ↔ Competitividad	0.752	$p < 0.001$	Rechazar H0
H1	Cooperación tecnológica ↔ Competitividad	0.637	$p < 0.001$	Rechazar H0
H2	Integración logística ↔ Competitividad	0.691	$p < 0.001$	Rechazar H0
H3	Relaciones comerciales ↔ Competitividad	0.792	$p < 0.001$	Rechazar H0
H4	Acceso a mercados internacionales ↔ Competitividad	0.694	$p < 0.001$	Rechazar H0

Nota. AEI: Alianzas Estrategicas Internacionales. Elaboración propia a partir del análisis correlacional de Spearman.

Todas las dimensiones presentaron correlaciones positivas y estadísticamente significativas ($p < 0,001$) con la competitividad de la cadena de suministro. La correlación global entre las Alianzas Estratégicas Internacionales (AEI) y la competitividad fue de $\rho = 0,752$, lo que representa una relación fuerte y positiva, por lo que se rechaza la hipótesis nula general y se acepta la hipótesis alternativa. Entre las dimensiones específicas, las relaciones comerciales y contractuales presentaron la asociación más fuerte ($\rho = 0,792$), seguidas por el acceso a mercados internacionales ($\rho = 0,694$), la integración logística ($\rho = 0,691$) y la cooperación tecnológica ($\rho = 0,637$), esta última con la correlación relativamente más baja, en línea con su menor valoración descriptiva.

CONCLUSIONES

El estudio permitió cumplir el objetivo general de analizar la relación entre las alianzas estratégicas internacionales y la competitividad de la cadena de suministro del sector ferretero en Guayaquil durante el período 2020–2024. Los resultados evidencian que dicha competitividad no depende de acciones aisladas, sino de la articulación estratégica de mecanismos de cooperación internacional que permiten mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos logísticos y fortalecer la capacidad de respuesta ante un entorno global cambiante.

En el sector ferretero de Guayaquil existen distintos tipos de alianzas estratégicas internacionales, orientadas principalmente al abastecimiento de productos, la distribución y la logística internacional, surgidas como respuesta a la alta dependencia de insumos importados. No obstante, buena parte de estas alianzas se desarrolla de manera informal o poco estructurada, lo que limita su potencial estratégico. Asimismo, se determinó que el nivel de integración logística con socios internacionales guarda una relación significativa con la competitividad de la cadena de suministro: una mayor coordinación en inventarios, transporte y flujo de información contribuye a reducir los tiempos de abastecimiento y a disminuir ineficiencias operativas.

Los hallazgos confirman que las alianzas estratégicas internacionales influyen positivamente en la eficiencia operativa y en la reducción de costos de la cadena de suministro. La cooperación tecnológica favorece la modernización de los procesos logísticos y la mejora en la gestión de inventarios, mientras que las relaciones comerciales y contractuales basadas en la confianza y la estabilidad reducen la incertidumbre y aseguran el cumplimiento de los acuerdos. El acceso a mercados internacionales, por su parte, amplía las alternativas de abastecimiento y reduce la dependencia de un número limitado de proveedores, fortaleciendo la resiliencia de la cadena de suministro ferretera.

Desde el punto de vista metodológico, el enfoque cuantitativo relacional empleado resultó adecuado para identificar asociaciones significativas entre las variables de estudio. El uso de instrumentos confiables y de técnicas estadísticas apropiadas, Alfa de Cronbach y correlación de Spearman, permitió obtener evidencia empírica consistente que aporta rigor científico al estudio y sienta las bases para futuras estrategias orientadas a fortalecer la competitividad del sector ferretero guayaquileño mediante la cooperación internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Faneite, S. F. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. Honoris Causa. https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303/352

Aguilar, J. S., & Sánchez, L. S. (2007). La cooperación tecnológica como determinante de los resultados empresariales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 10(33), 31-62. https://www.redalyc.org/pdf/807/80703302.pdf

Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Phan, P. (2023). Collaboration strategies and SME innovation performance. Journal of Business Research, 164, 114018. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114018

Barajas, A., & Huergo, E. (2006). La cooperación tecnológica internacional en el ámbito de la empresa: una aproximación desde la literatura. CDTI. https://www.cdti.es/publicaciones/barajas-y-huergo-e-2006-la-cooperacion-tecnologica-internacional-en-el-ambito-de-la

Bhasin, H. (2023, agosto 21). Market access. Marketing91. https://www.marketing91.com/market-access/

Blome, C., Paulraj, A., Preuss, L., & Roehrich, J. K. (2023). Trust and opportunism as paradoxical tension: Implications for achieving sustainability in buyer-supplier relationships. Industrial Marketing Management, 108, 94-107. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.006

Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. MIT Sloan Management Review, 42(4), 37-43. https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-make-strategic-alliances-work/

Elbanna, S., Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Marinova, S., Puthusserry, P., Karmowska, J., Tsai, T., & Zhang, Y. (2024). Foreign market involvement, entry-mode learning potential and SME internationalization outcomes. Management Decision, 62(1), 301-325. https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0045

Gao, K., & Huang, X. (2025). The impact of strategic alliances on corporate real investment and its mechanisms from the perspective of organizational learning theory. PLOS ONE. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0332364

García Valdés, M., & Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. Revista Cubana de Salud Pública, 39, 253-267. https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2013.v39n2/253-267/es

GoSite Team. (2025, enero 8). La importancia de construir relaciones en los negocios. GoSite. https://www.gosite.com/es/blog/la-importancia-de-construir-relaciones-en-los-negocios

Ibáñez-Pinilla, E. A., Sánchez, T. G., Vargas-Cruz, S., & Parra-García, I. (2023). Metodología: estudio mixto con enfoque étnico. En Calidad de vida, buen vivir y salud. Indígenas en la ciudad: el caso de 6 pueblos migrantes en Bogotá. https://muse.jhu.edu/pub/505/edited_volume/book/115197

Kim, S. T., Lee, H. H., & Hwang, T. (2020). Logistics integration in the supply chain: a resource dependence theory perspective. International Journal of Quality Innovation, 6(1), 5. https://doi.org/10.1186/s40887-020-00039-w

Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. Organization Science, 10(5). https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.519

López García, I. (2011, 17 de agosto). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. https://metodologiainvestigacionivanlg.blogspot.com/2011/08/definicion-del-alcance-de-la.html

López Tejeda, V., & Pérez Guarachi, J. F. (2011). Técnicas de recopilación de datos en la investigación científica. Revista de Actualización Clínica, 10, 485. http://revistasbolivianas.umsa.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000700008&script=sci_arttext&tlng=es

Martínez M., M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). Revista de Investigación en Psicología, 9(1), 123-146. https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4033

Narváez Vásquez, G., Guerrero Dávalos, C., & Villaprado Chávez, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. SSRN Electronic Journal, 1-13. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3040171

Ohlin, B. (1933). Interregional and international trade (Vol. 2). Harvard University Press. https://ia902909.us.archive.org/17/items/in.ernet.dli.2015.112870/2015.112870.Interregional-And-International-Trade-Volxxxix.pdf

Padilla-Avalos, C. A., & Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques de investigación en odontología: cuantitativa, cualitativa y mixta. Revista Estomatológica Herediana, 31(4), 338-340. https://doi.org/10.20453/reh.v31i4.4104

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row. https://www.jstor.org/stable/j.ctt13x0hpg

Philsoophian, M., Akhavan, P., & Abbasi, M. (2021). Strategic alliance for resilience in supply chain: A bibliometric analysis. Sustainability, 13(22), 12715. https://doi.org/10.3390/su132212715

Poblete, C. M. (2013). Métodos mixtos: una aproximación a sus ventajas y limitaciones en la investigación de sistemas y servicios de salud. Revista Chilena de Salud Pública, 17(3), 218-223. https://doi.org/10.5354/0717-3652.2013.28632

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press. http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1-2). https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

Prieto, E. (2025, febrero 14). ¿Qué son los mercados internacionales? Southern New Hampshire University. https://es.snhu.edu/blog/que-son-los-mercados-internacionales

Ramos-Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación [Editorial]. CienciAmérica, 9(3). https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336

Reguant Álvarez, M., & Torrado Fonseca, M. (2016). El método Delphi. REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 9(2), 87-102. https://diposit.ub.edu/server/api/core/bitstreams/6863bc16-536f-42eb-98bb-content

Reguant Álvarez, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. https://diposit.ub.edu/server/api/core/bitstreams/daeef3a1-eeeb-4e84-a1f2-28edb3729b11/content

Ricardo, D. (1817). On the principles of political economy and taxation (3.ª ed.). https://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html

Rojas, M. D., Guisao, E., & Cano, J. A. (2011). Logística integral. Ediciones de la U. https://isbn.cloud/9789588675435/logistica-integral/

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. Revista de Ciencias Sociales, 26(4), 465-475. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674

Salazar, J. R., Arredondo-Hidalgo, M. G., Rodríguez, J. M., & Cisneros, Y. D. (2026). El efecto de la eficiente gestión aduanera en el plazo de entrega de las importaciones. Espacios, 47(2), 101. https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n02i10

SAP Concur. (2023, noviembre 8). Cómo lograr excelentes relaciones comerciales. https://www.concur.com.mx/blog/article/como-lograr-excelentes-relaciones-comerciales

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Tejero, J. J. A. (2007). Logística integral: la gestión operativa de la empresa (3.ª ed.). ESIC Editorial. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=306344

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Boletín Electrónico, 2(1), 1-13. https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf

Ummay, M. H., & Dessy, I. (2023). How supply chain management practices influence customer development and operational performance. Holistica, 14(1), 1-11. https://doi.org/10.2478/hjbpa-2023-0001

Ventura-León, J. L. (2017). ¿Población o muestra? Una diferencia necesaria. Revista Cubana de Salud Pública, 43(4). http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf

ALTERNATIVAS EMERGENTES Y TECNOLÓGICAS EN LA GESTIÓN DEL AGUA DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES HOTELERAS

Raúl César Contreras Belmont, Jesús Antonio Álvarez Cedillo, Teodoro Álvarez Sánchez
Instituto Politécnico Nacional

jaalvarez@ipn.mx

RESUMEN

Este estudio analiza, desde una perspectiva prospectiva, la incorporación de alternativas emergentes y tecnológicas en la gestión del agua en las pequeñas y medianas empresas hoteleras, poniendo énfasis en el papel de la cultura organizacional como factor clave para la adopción, apropiación y consolidación de la innovación sostenible. El análisis destaca la evolución de la gestión hídrica desde prácticas tradicionales de ahorro hacia sistemas tecnológicamente avanzados, basados en monitoreo inteligente, análisis de datos, automatización y modelos circulares de uso del agua. Asimismo, se identifican tecnologías con alto potencial transformador, escenarios futuros de gestión hídrica inteligente y líneas de investigación orientadas a fortalecer la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en información y la resiliencia hídrica del sector hotelero frente a contextos de escasez y presión ambiental creciente.

INTRODUCCIÓN

La escasez hídrica y la transformación digital representan retos estratégicos convergentes para el sector hotelero, particularmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, cuya operación depende de manera intensiva del uso del agua y, al mismo tiempo, enfrenta limitaciones estructurales de recursos financieros y tecnológicos. En este contexto, la gestión del agua deja de ser un asunto exclusivamente operativo para convertirse en un problema organizacional de carácter estratégico, que exige la integración de enfoques ambientales, tecnológicos y culturales orientados a la sostenibilidad de largo plazo.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, diversos autores coinciden en que los valores, creencias, normas y prácticas compartidas al interior de las organizaciones influyen de manera determinante en la forma en que se perciben, interpretan y enfrentan los desafíos ambientales. En el ámbito de la gestión hídrica, esta influencia se manifiesta en la prioridad que se otorga al cuidado del recurso, en la disposición para modificar rutinas operativas y en la apertura para adoptar soluciones innovadoras. En las PYMES hoteleras, donde las estructuras organizacionales suelen ser más flexibles y las decisiones dependen en gran medida del liderazgo directivo, la cultura organizacional adquiere un papel central como catalizador o inhibidor de las prácticas sostenibles.

MARCO TEÓRICO

La literatura sobre cultura organizacional orientada a la sostenibilidad destaca que la transición hacia modelos de gestión ambiental más avanzados requiere la internalización de valores ecológicos como parte de la identidad organizacional. Esta cultura ambiental no se limita al cumplimiento normativo, sino que implica un compromiso ético con la conservación de los recursos naturales y la búsqueda de eficiencia en el uso de insumos críticos como el agua. En este sentido, la gestión hídrica efectiva no depende únicamente de la disponibilidad de tecnologías, sino de la capacidad de las organizaciones para integrar dichas tecnologías dentro de sus prácticas cotidianas y sistemas de toma de decisiones.

La transformación digital introduce una nueva dimensión en la gestión del agua, al ofrecer herramientas tecnológicas que permiten pasar de enfoques reactivos y fragmentados hacia modelos de gestión más inteligentes, predictivos e integrados. Tecnologías emergentes como los sistemas de monitoreo en tiempo real, los sensores inteligentes, el análisis de datos y las plataformas digitales de gestión hídrica posibilitan un control más preciso del consumo, la detección temprana de fugas y la optimización de los procesos

operativos. No obstante, la adopción de estas tecnologías en el sector hotelero, y particularmente en las PYMES, se encuentra mediada por factores culturales que condicionan su aceptación y uso efectivo.

Desde una perspectiva teórica integradora, la relación entre cultura organizacional y tecnología puede entenderse como un proceso de coevolución, en el que las prácticas culturales influyen en la selección y apropiación de las innovaciones tecnológicas, mientras que estas últimas transforman los patrones de conducta y los significados asociados a la gestión del agua. Una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la innovación y la mejora continua favorece la incorporación de tecnologías emergentes, al reducir la resistencia al cambio y promover una actitud proactiva frente a los desafíos ambientales.

En el sector hotelero, esta dinámica resulta especialmente relevante debido a la visibilidad del consumo de agua y a la creciente presión social y ambiental sobre las prácticas turísticas. La adopción de tecnologías avanzadas de gestión hídrica no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también fortalece la legitimidad social de las organizaciones y su alineación con modelos de turismo sostenible. Sin embargo, sin una cultura organizacional que respalde estos procesos, las soluciones tecnológicas corren el riesgo de ser utilizadas de manera superficial o limitada, sin alcanzar su potencial transformador.

Desde el enfoque de la prospectiva, la integración de cultura organizacional y transformación digital abre la posibilidad de anticipar escenarios futuros de gestión del agua en las PYMES hoteleras. Estos escenarios varían desde modelos inerciales, caracterizados por la continuidad de prácticas básicas, hasta modelos transformadores, en los que la tecnología, el liderazgo y los valores ambientales convergen para construir sistemas de gestión hídrica inteligentes, resilientes y sostenibles. Así, el marco teórico propuesto permite comprender que la transición hacia una gestión del agua más eficiente no es únicamente un proceso técnico, sino un fenómeno organizacional complejo, en el que la cultura desempeña un papel estratégico en la articulación entre sostenibilidad ambiental e innovación tecnológica.

La cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y la innovación verde actúa como un catalizador para la adopción tecnológica. En la gestión del agua, esta relación permite evolucionar de prácticas reactivas hacia modelos predictivos y preventivos apoyados en tecnologías digitales.

METODOLOGÍA

El estudio adopta un enfoque cualitativo y prospectivo, orientado a comprender la interacción entre la cultura organizacional y la incorporación de alternativas emergentes y tecnológicas en la gestión del agua en las pequeñas y medianas empresas hoteleras. Este enfoque resulta pertinente debido a que la gestión hídrica y la adopción tecnológica constituyen fenómenos complejos, socialmente construidos y fuertemente influenciados por valores, creencias y dinámicas organizacionales, los cuales no pueden ser explicados únicamente a partir de mediciones cuantitativas.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación se fundamenta en el análisis teórico de la literatura especializada en cultura organizacional, sostenibilidad ambiental y transformación digital, así como en la exploración de tendencias tecnológicas aplicables a la gestión hídrica en el sector hotelero. Este ejercicio permitió identificar patrones conceptuales, enfoques emergentes y trayectorias de innovación que configuran el marco de referencia para el análisis prospectivo.

El componente prospectivo del estudio se desarrolló a partir de la construcción de escenarios futuros plausibles, los cuales permiten anticipar posibles trayectorias de evolución en la gestión del agua dentro de las PYMES hoteleras. Estos escenarios se elaboraron considerando variables clave como el nivel de madurez tecnológica, el tipo de liderazgo organizacional, la orientación cultural hacia la sostenibilidad y el grado de integración de herramientas digitales en los procesos operativos. La prospectiva no se concibe como una predicción determinista, sino como un instrumento analítico que facilita la reflexión estratégica y la identificación de oportunidades y riesgos asociados a la toma de decisiones en contextos de incertidumbre hídrica.

De manera complementaria, se diseñaron matrices de análisis relacional que vinculan los tipos de tecnologías emergentes con las características de la cultura organizacional. Estas matrices permitieron explorar cómo distintos perfiles culturales influyen en la adopción, uso y aprovechamiento de soluciones

tecnológicas orientadas a la eficiencia hídrica. A través de este análisis, se examinaron niveles potenciales de articulación entre innovación tecnológica y prácticas organizacionales, así como las condiciones culturales necesarias para que las tecnologías alcancen un efecto transformador en la gestión del agua.

En conjunto, la estrategia metodológica adoptada posibilita una lectura integral del fenómeno de estudio, al articular el análisis cultural con la prospectiva tecnológica. Este enfoque permite no solo comprender el estado actual y las tendencias emergentes en la gestión hídrica del sector hotelero, sino también aportar elementos analíticos para el diseño de líneas de trabajo futuro y modelos de gestión más inteligentes, resilientes y sostenibles en escenarios de creciente presión ambiental.

RESULTADOS

El análisis prospectivo permitió identificar un conjunto de tecnologías emergentes con alto potencial de impacto en la gestión del agua en las PYMES hoteleras, cuyo aprovechamiento efectivo se encuentra estrechamente condicionado por el nivel de madurez cultural de las organizaciones. Los resultados muestran que la adopción tecnológica no responde únicamente a criterios de disponibilidad o costo, sino que se articula con valores organizacionales, estilos de liderazgo y capacidades de aprendizaje que definen la disposición al cambio y la innovación.

En primer término, se identificaron tecnologías emergentes cuya aplicación directa incide en la eficiencia operativa y en el control del consumo hídrico. Como se observa en la **Tabla 1**, las tecnologías orientadas al monitoreo y control, como los sensores inteligentes, presentan un potencial de impacto alto, al permitir el seguimiento en tiempo real del consumo de agua y la detección temprana de ineficiencias. Por su parte, la reutilización de aguas grises destaca como una alternativa con potencial medio-alto, al contribuir a la reducción de la demanda de agua potable en actividades no críticas, como el riego y el uso en sanitarios.

Tabla 1. Tecnologías emergentes para la gestión del agua en PYMES hoteleras

Tecnología emergente	Aplicación principal	Potencial de impacto
Sensores inteligentes	Monitoreo del consumo hídrico	Alto
Reutilización de aguas grises	Riego y sanitarios	Medio-Alto
Plataformas digitales de gestión	Control y análisis de datos	Medio
Captación de agua pluvial	Abastecimiento complementario	Medio

No obstante, el análisis muestra que la mera disponibilidad de estas soluciones tecnológicas no garantiza su adopción efectiva. En este sentido, los resultados evidencian una relación directa entre el nivel de madurez cultural de las organizaciones y el grado de implementación tecnológica. La **Tabla 2** muestra cómo las PYMES con una cultura organizacional tradicional tienden a limitarse a prácticas básicas, mientras que aquellas con una orientación hacia la innovación y la sostenibilidad presentan mayores niveles de adopción y uso estratégico de tecnologías emergentes.

Tabla 2. Relación entre madurez cultural y adopción tecnológica

Nivel de madurez cultural	Características predominantes	Nivel de adopción tecnológica
Bajo	Resistencia al cambio, enfoque reactivo	Bajo
Medio	Mejora continua, cumplimiento ambiental básico	Medio

Alto	Innovación, aprendizaje y compromiso sostenible	Alto

Desde una perspectiva prospectiva, los resultados permiten construir escenarios futuros de gestión hídrica que integran dimensiones culturales y tecnológicas. Como se aprecia en la **Tabla 3**, los escenarios varían desde un escenario inercial, caracterizado por la continuidad de prácticas convencionales, hasta un escenario transformador, en el que la cultura organizacional innovadora posibilita una gestión del agua inteligente, predictiva e integrada a los procesos organizacionales.

Tabla 3. Escenarios prospectivos de gestión del agua en PYMES hoteleras

Escenario	Características culturales	Nivel tecnológico	Tipo de gestión hídrica
Inercial	Cultura tradicional	Bajo	Reactiva y fragmentada
Transición	Cultura de mejora continua	Medio	Preventiva
Transformador	Cultura innovadora y sostenible	Alto	Inteligente e integrada

Adicionalmente, el análisis permitió identificar los efectos organizacionales esperados de la adopción tecnológica en función del contexto cultural. La **Tabla 4** sintetiza los principales impactos prospectivos, mostrando que las organizaciones con mayor madurez cultural no solo logran mejoras en la eficiencia hídrica, sino también avances en la toma de decisiones basada en información, la imagen corporativa y la resiliencia organizacional frente a escenarios de escasez.

Tabla 4. Impactos prospectivos de la adopción tecnológica en la gestión del agua

Dimensión organizacional	Impacto esperado
Eficiencia en el uso del agua	Reducción del consumo y de pérdidas
Toma de decisiones	Uso de datos para gestión estratégica
Cultura organizacional	Fortalecimiento de valores sostenibles
Resiliencia hídrica	Mayor capacidad de adaptación al contexto

En conjunto, los resultados confirman que una cultura organizacional innovadora constituye el factor habilitador central para transitar hacia modelos de gestión hídrica inteligentes en las PYMES hoteleras. La integración coherente entre tecnología, valores organizacionales y liderazgo permite avanzar desde enfoques operativos limitados hacia sistemas de gestión del agua más eficientes, sostenibles y alineados con los retos ambientales futuros.

CONCLUSIONES

El estudio concluye que las tecnologías emergentes representan una oportunidad estratégica para mejorar la gestión del agua en las PYMES hoteleras; no obstante, su impacto real depende de manera decisiva de la cultura organizacional en la que se insertan. La adopción de soluciones tecnológicas avanzadas, como

sistemas de monitoreo inteligente y reutilización de agua, requiere de entornos organizacionales que promuevan valores de sostenibilidad, innovación y aprendizaje continuo.

Los resultados confirman que existe una relación directa entre el nivel de madurez cultural y la capacidad de las organizaciones para transitar hacia modelos de gestión hídrica más inteligentes e integrados. Las PYMES hoteleras con culturas organizacionales tradicionales tienden a mantener enfoques reactivos, mientras que aquellas con culturas innovadoras muestran mayor disposición para incorporar tecnologías emergentes y aprovechar sus beneficios en términos de eficiencia, control y toma de decisiones basada en información.

Desde una perspectiva prospectiva, la investigación evidencia que el futuro de la gestión del agua en el sector hotelero no se define únicamente por la disponibilidad tecnológica, sino por la capacidad de las organizaciones para integrar tecnología y cultura en una estrategia coherente de sostenibilidad. La cultura organizacional emerge así como un habilitador clave de la transformación digital orientada a la gestión responsable del recurso hídrico.

En términos académicos, el estudio aporta a la comprensión del vínculo entre cultura organizacional, innovación tecnológica y sostenibilidad hídrica, ampliando el análisis empírico previo con una visión prospectiva que permite anticipar trayectorias futuras y retos emergentes en el sector hotelero.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), al Instituto Politécnico Nacional (IPN), a la Secretaría de Investigación y Posgrado (SIP) con el proyecto SIP 20260439. A la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, y Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnologia Digital. Asimismo, al Programa de Estímulo al Desempeño de los Investigadores (EDI) y a la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Academicas del Instituto Politecnico Nacional (COFAA).

BIBLIOGRAFÍA

García-Samper, M., Navarro Manotas, E., Ramírez, J., & Hernández-Burgos, R. (2022). Cultura organizacional verde: Análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. Información Tecnológica, 33(2), 99–110. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099

Moreno Rentería, K. J., & Álvarez Sánchez, I. N. (2022). Las prácticas sustentables y su efecto en el sector hotelero. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, (27), 57–68. https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/27-enero22/practicas-sustentables

Martín Lucas, M., Moreno-Luna, L., Roets, A. O. S. B., & Al-Jaberi, S. (2024). Technological, organisational and environmental drivers of sustainability in hotels. South African Journal of Business Management, 55(1), a4815. https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4815

Mahran, K., Albarrak, H., Ibrahim, B. A., & Elamer, A. A. (2025). Leadership and sustainability in tourism and hospitality: A systematic review. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 37(7), 2219–2242. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2024-0985

Ogbu, F. E., Neji, D. O., Irem, C. O., et al. (2025). The moderating role of organisational culture on sustainable leadership and business resilience in the hospitality industry. Discover Sustainability, 6, 1272. https://doi.org/10.1007/s43621-025-02116-6

Sánchez Sánchez, C. A., Montaño Pérez, B. E., & Susano García, J. L. (2025). Cultura organizacional orientada a la sustentabilidad en el sector hotelero de Acapulco, Guerrero. Revista Internacional de Investigadores en Competitividad, 19. https://riico.net/index.php/riico/article/view/2486

Organización Mundial del Turismo. (2023). Tourism and water management: Sustainable practices in hospitality. https://www.unwto.org

Roiback & Bioscore Sustainability. (2025). Gestión del agua en la hotelería: Clave para la sostenibilidad y la competitividad. https://www.roiback.com/rb-academy/gestion-del-agua-en-la-hoteleria-clave-para-la-sostenibilidad-y-la-competitividad

Marriott International. (2024). Serve 360 Report: Environmental, Social & Governance Progress. https://serve360.marriott.com

Análisis de las estrategias de marketing utilizadas por la empresa Samsung en la comercialización sus productos direccionado al ods 12

Yuliana Marcela Stuwe Caballero[1], Oralia Elorza Martínez[2], Meudis Quintero Ramos[2]

Universidad de La Guajira, Colombia, [2]Univerdiad Veracruzana, Mexico.
ystuwe@uniguajira.edu.co, oelorza@uv.mx, mquinteror@uniguajira.edu.co.

RESUMEN

En el entorno empresarial actual, la sostenibilidad se ha convertido en un factor estratégico para el posicionamiento de marcas, especialmente en el caso de aquellas que son enteramente tecnológicas, un sector caracterizado por ciclos de vida cortos y alta generación de residuos electrónicos. Esta situación cobra particular relevancia en el marco del ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), el cual exige a las empresas repensar sus estrategias de marketing más allá de la simple promoción comercial. Precisamente por esa razón surge la necesidad de estudiar casos concretos de integración entre sostenibilidad y estrategia de marca. Este artículo tiene como propósito analizar las estrategias de marketing implementadas por Samsung en su iniciativa "Galaxy for the Planet", integrando para ello las teorías de Jack Trout sobre diferenciación y guerra de marketing, la evolución del marketing mix de las 4P hacia las 4C, y los principios de marketing moderno planteados por Philip Kotler. Para lograrlo, se desarrolló una investigación documental basada en informes de sostenibilidad publicados por Samsung entre 2021 y 2025, comunicados de prensa oficiales y literatura académica especializada, contrastando además la información corporativa con fuentes independientes mediante triangulación, con el fin de reducir el sesgo promocional propio de este tipo de documentos. Los hallazgos evidencian que Samsung articula la sostenibilidad como un atributo único de diferenciación frente a su competencia, al tiempo que establece un diálogo bidireccional con el consumidor consciente a través de campañas experienciales y alianzas institucionales. Los resultados cuantitativos reportados en los informes de la compañía —entre ellos una reducción del 31,5% en el consumo energético de sus productos, una transición al 93,4% de energías renovables en la División DX, el uso de 201.755 toneladas de plástico reciclado durante 2024 y la recuperación de 6,9 millones de toneladas de residuos electrónicos— confirman que esta apuesta por la sostenibilidad no se limita al discurso, sino que constituye una realidad operativa medible. A partir de estos hallazgos, se concluye que la integración de enfoques en apariencia contradictorios —competencia frente a cliente, y sencillez frente a complejidad operativa— genera una ventaja competitiva duradera, siempre que ambos se entiendan como mecanismos complementarios de captación y retención dentro de distintas fases del ciclo estratégico de la marca. En conjunto, las acciones desarrolladas por Samsung contribuyen directamente a las metas 12.2, 12.4, 12.5 y 12.8 del ODS 12, lo que refuerza su posicionamiento como una marca tecnológica comprometida con la sostenibilidad.

Palabras clave: marketing estratégico, posicionamiento, ODS 12, Samsung, sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

El sector tecnológico actualmente enfrenta una creciente presión por adoptar modelos de producción y consumo responsable, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), especialmente el ODS 12. Samsung al ser uno de los mayores fabricantes de dispositivos electrónicos, ha lanzado la iniciativa "Galaxy For The Planet" con metas concretas de reciclaje, eficiencia energética y economía circular.

En este contexto, la apuesta de Samsung por la sostenibilidad se materializa en esta nueva estrategia ambiental, la misma fue lanzada en septiembre de 2022, y en ella se establecen metas ambiciosas, entre las cuales se desatacan, alcanzar cero emisiones netas de alcance 1 y 2 para la División DX en 2030 y para toda la compañía (incluyendo la División DS) en 2050 (Samsung, 2022, p. 15). Para lograrlo, la compañía ha intensificado su transición hacia energías renovables, alcanzado un 93,2% de energías renovable en la División DX a finales de 2024, y ha implementado proyectos de reducción de emisiones directas, como el sistema catalítico regenerativo (RCS) para el tratamiento de gases de proceso en sus plantas de semiconductores (Samsung, 2025, p. 11).

En el ámbito de la economía circular, Samsung se ha comprometido a aplicar plástico reciclado en el 50% de las piezas plásticas de sus productos para 2030 y en el 100% para 2050, y ha ampliado la recogida de residuos electrónicos en mas de 80 países, con una meta de 25 millones de toneladas recuperadas para 2050 (desde 2009) (Samsung, 2022, p. 32; Samsung, 2025, p.16). Estas acciones contribuyen directamente a las metas 12.2 (gestión sostenible de recursos), 12.4 (gestión de desechos) y 12.5 (reducción de residuos mediante reciclaje) del ODS 12.

La gobernanza de la sostenibilidad ha sido reforzada con la creación del Comité de Sostenibilidad bajo el Consejo de Administración en 2021 y el Consejo de Sostenibilidad presidido por el CEO, que supervisan las estrategias y progreso en materia ambiental y social (Samsung, 2022 p. 18). Desde 2021, los indicadores de sostenibilidad "como reducción de emisiones, transición energética, eficiencia de productos y gestión del agua" se han incorporado a las evaluaciones de desempeño de ejecutivos y unidades de negocio (Samsung, 2022, p. 18; Samsung, 2025, p. 11).

En el ámbito social, Samsung ha publicado sus Principios Globales de Derechos Humanos (2023) y ha establecido una Política Global de Resolución de Quejas (2024), realizando evaluaciones de riesgo en derechos humanos en sus plantas de producción y ampliando las auditorías a proveedores de segundo nivel (Samsung, 2024, p. 9; Samsung, 2025, p. 35). Asimismo, ha implementado programas de formación en derechos humanos para mas del 95% de sus empleados y ha impulsado la diversidad e inclusión, con el objetivo de duplicar el porcentaje de mujeres ejecutivas para 2030 (Samsung, 2024, p. 37).

Los aspectos antes mencionados constituyen avances significativos dentro de la empresa Samsung, demostrando con ello como la sostenibilidad se ha incorporado en la empresa como un eje transversal dentro de su estrategia corporativa, particularmente se puede mencionar la iniciativa "Galaxy For The Planet" como uno de los casos donde se evidencia el enfoque paradigmático utilizado para el análisis de las teorías y su articulación con la práctica empresarial, tomando en cuenta la diferenciación competitiva de la cual habló Trout hasta los planeamientos de Phillip Kotler donde se evidencia un enfoque centrado principalmente en el consumidor.

En virtud de lo anterior, el propósito principal del presente documento subyace en la realización de un análisis de aquellas estrategias de marketing que implementa la empresa Samsung mediante la iniciativa antes mencionada pero desde una perspectiva donde se integran los principios expuestos por Jack Trout en sus teorías que se sostienen en una diferenciación y guerra competitiva; con las teorías impuestas por Kotler que demarcan la evolución del marketing basado en las 4P hacia un marketing que se fundamenta en la persona conocida como 4C que reflejan los principios de marketing contemporáneo.

TEORÍA

La Estrategia según Jack Trout

Para iniciar, hay que recordar que el posicionamiento de un producto o servicio hace referencia al espacio que una marca tiene en la mente de la persona que lo consume (Kotler & Keller, 2012; Parrales et al., 2017), Entonces los planteamientos que expone Jack Trout (2004) en sus teorías de marketing, dejan ver cómo se profundiza precisamente en los aspectos cognitivos, meta cognitivos y de competencia que muestran como ocurre este proceso de posicionar la marca en un mercado caracterizado por los altos niveles de competitividad, trascendiendo de la sola perspectiva del cliente por un enfoque donde se integran tanto la psicología del consumidor como las estrategias y acciones que implementa el competidor. De tal manera, que Trout hace una simbiosis donde asocia elementos de la psicología humana con las acciones que la competencia implementa dentro de los mercados económicos para posicionar sus bienes y servicios en un entorno de hipercompetitividad.

Cabe destacar, que Trout explica que en un mercado donde los consumidores están expuestos casi por obligación a la elección de productos y servicios de una determinada marca, la estrategia de la empresa debe sustentarse en alcanzar en la mejor comunicación y conexión posible con el consumidor, lo que implica sin duda la aplicación de acciones donde el mensaje llegue de manera sencilla y diferente; en ese sentido Trout plantea seis vías mediante las cuales se puede alcanzar una mejor diferenciación, las cuales son: ser el primero, crear productos y servicios con atributos únicos, ejercer liderazgo dentro del mercado, respetar la

tradición, incorporar el llamado “ingrediente mágico” el cual es un elementos único y por último estar al día con la tendencia y lo que la sociedad necesita o desea.

Por otra parte, el autor menciona la existencia de cuatro posturas que asumen las empresas dentro de una guerra de marketing; el primero es adoptar una postura defensiva en las cuales se distinguen líderes que practican la innovación, otra postura es asumir una propuesta ofensiva donde la principal acción consiste en atacar la debilidades de la marca líder; una postura de flancos que se fundamenta en ocupar espacios disponibles como una oportunidad de sumar nuevos clientes y finalmente una postura de guerrillas, en la cual se incluyen nichos reducidos . En todo caso, ante estas situaciones, la principal recomendación en la teoría de Trout es apalancarse en la especialización y la sencillez, como una forma de estar presente en la mente de los consumidores.

Evolución del marketing mix

Tras exponer los fundamentos de Trout, resulta pertinente vincularlos con el marketing mix, definido como el conjunto de herramientas tácticas (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado (Toledo y Armas, 2020). Este modelo, inicialmente formulado por McCarthy bajo el esquema de las 4P's centrado en el producto, ha sido cuestionado por Lauterborn (1990), quien propuso sustituirlo por una nueva combinación centrada en el consumidor o cliente, marcando así la evolución del marketing hacia un enfoque relacional.

A su vez, Ramos y Neri (2022) confirman lo señalado previamente al indicar que “esta mezcla del marketing está centrada en las necesidades latentes de los clientes, todas las estrategias y metodologías que se aplican es en torno a ellos” (p. 386). En consecuencia, se aprecia que las estrategias del marketing mix han ido evolucionando y reorientando sus fundamentos hacia un nuevo objetivo: el consumidor o cliente. Esto implica una mayor interacción con ellos para diseñar estrategias adecuadas en el marco de un nuevo marketing de alcance global, impulsado por el avance de las tecnologías y los recursos disponibles actualmente.

Teoría de las 4P`s

Esta teoría surgió por primera vez en la década de 1950, cuando el profesor E. Jerome McCarthy, de la Universidad de Michigan, la formuló. Los cuatro componentes que integran las 4 P’s son: producto, precio, promoción y plaza. También denominadas las 4 P del marketing mix, se considera que al emplear estas cuatro categorías de manera articulada se puede alcanzar casi la totalidad de la estrategia empresarial (Yépez et al., 2021, p. 2051). A continuación, se detalla cada uno de los elementos que conforman las 4 P’s del marketing:

Producto

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores, razón por la cual debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características, tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto existen aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El producto abarca todo lo relacionado a bienes y servicios que produce la empresa, con el motivo de satisfacer las necesidades de su cliente siendo esta de gran ventaja a la empresa. (Yépez et al., 2021, p. 2051).

Precio

Según afirma Yépez et al. (2021) el precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de los productos se debe estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, entre otros. Es la variable que determina el producto al momento de sacarlo al mercado para que tengan acceso todos los consumidores.

Promoción

Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto y donde su principal propósito es influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras. Así mismo, unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman, por

eso a través de las promociones de las empresas se sugestiona a que los consumidores adquieran los productos, resaltando por ejemplo los precios accesibles para a mayoría de las personas. (Yépez et al., 2021).

Plaza

Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. Las variables de la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: canales, logística, inventario, ubicación, transporte, cobertura, entre otras. (Yépez et al., 2021, p. 2052).

Teoría de las 4C`s

De acuerdo con Penny (2016), Robert Lauterborn, profesor de la Universidad de Carolina del Norte, presentó en 1990 una propuesta valiosa que no ha recibido la debida difusión. Lauterborn señalaba que las 4 P's abordan las acciones de marketing fundamentalmente desde la perspectiva de la empresa, lo cual sería un error en el contexto actual. Por ello, sugiere sustituirlas por las denominadas 4 C's, un enfoque que otorga mayor relevancia al punto de vista del cliente. Concretamente, propone la siguiente transformación de los elementos:

1. Consumidores en vez de Productos
2. Costos en vez de Precio
3. Conveniencia en vez de Punto de Venta
4. Comunicación en vez de Promoción

Tal como se aprecia, cada uno de los componentes de la teoría de las 4 P’s, que tradicionalmente había guiado la estrategia de marketing dentro de las organizaciones, se transforma desde esa perspectiva del cliente en nuevos elementos, los cuales, según los aportes de Zenith (2013), se detallan a continuación:

Consumidor

El cliente es central y equivale al Producto. No se debe desarrollar un producto y después tratar de venderlo a los consumidores, primero hay que descubrir, indagar qué quieren los clientes, para luego elaborar los productos y servicios a su medida. (Yépez et al., 2021).

Costo

Si en las 4P’s se hablaba de “Precio”, ahora se habla de “Costo”, en relación al bien o servicio, por eso habría que preguntar ¿cuánto cuesta la satisfacción de mi cliente y cuál es el retorno de esa satisfacción?; de tal forma que el costo de producción es solo una variable del precio. Por otra parte, el tiempo, las personas, y la gestión sobre el conocimiento del cliente suben el costo del producto, pero que los clientes están dispuestos a pagar más si se percibe un valor añadido de satisfacción al producto. (Yépez et al., 2021).

Comunicación

El termino de comunicación se podría traducir como “Conversación”, que sustituye a la antiguamente conocida como “Promoción”. La promoción es un camino de sentido único, mientras que la conversación es bidireccional entre la empresa y el cliente. La comunicación es la parte más activa del proceso, en ella se puede evaluar necesidades y satisfacción del cliente. Ahora es él quien dicta las normas, y la empresa debe disponer de nuevas plataformas online estén a su disposición para escuchar y monitorizar todo lo relacionado con productos y servicios. (Yépez et al, 2021).

Conveniencia

Se puede traducir como “Comodidad” y reemplaza a “Posicionamiento”. ¿Cuál es el canal de venta más conveniente para el cliente? Cada cliente tiene preferencias distintas por el canal donde adquirir el producto que la empresa le ofrece, razón por la cual se debe tener conocimiento sobre dónde está dispuesto a comprar, haciendo del posicionamiento un lugar dinámico. (Yépez et al, 2021).

En resumen, las conocidas 4 P’s del marketing —producto, precio, plaza y promoción—, todas ellas enfocadas en los atributos del producto, han sido reemplazadas por otros elementos: consumidores, costos,

conveniencia y comunicación. Estos últimos constituyen los pilares de una estrategia de marketing mix adaptada a las nuevas realidades del mercado, en la cual el cliente o consumidor se convierte en el factor principal y determinante para el diseño de toda la estrategia, tal como se ilustra en la figura 1 a continuación.

Fuente: Lauterborn (1990)

Principios del mercado mix (Teoría de Kotler)

Philip Kotler es reconocido como uno de los principales exponentes de las teorías del marketing contemporáneo, y una de sus teorías se fundamentan en el llamado mercadeo mix, el cual consiste en una serie de principios que trascienden el uso de tácticas y herramientas de mercadeo; sino que Kotler hace especial énfasis en el poder que tienen los consumidores en la actualidad, producto de la diversidad de medios que tiene para obtener información de los productos y servicios; y las múltiples vías que están disponibles para establecer conectividad con los proveedores de las marcas. Esta situación, de laguna manera ha obligado a las empresas a redirigir sus ofertas hacia segmentos del mercado específicos y no como se hace tradicionalmente, a mercados económicos masivos. Por tanto, Kotler habla de la construcción de una propuesta de valor clara, donde se dé respuesta a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y potenciales clientes (Principios 1, 2 y 3). Del mismo modo, para poder realizar esa propuesta de valor hay que optimizar igualmente los canales de distribución y entrega con la finalidad de dar facilidades a los consumidores de obtener el producto por diversas vías, tanto de forma física como en el ámbito digital, aunque esto no significa que se deban dejar de lado los canales tradicionales que muchos consumidores están acostumbrados como por ejemplo los patrocinios o las vitrinas (Principios 4 y 6).

Ahora bien, los planteamientos de Kotler también incluyen la incorporación de la opinión de los consumidores dentro de la estrategia de creación de valor, es decir, llama a establecer interacciones directas con los consumidores mediante el diálogo constante con el propósito de que se convierta en un aliado de la propuesta y por consiguiente en co-autor de la misma, una forma de cimentar la cercanía y mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas del mismo (Principio 5). Otro factor a considerar, son las mediciones que se deben realizar sobre las métricas del producto, un elemento de suma importancia para el análisis de la tasa de retorno de la inversión (ROI), que en suma con las tecnologías disponibles, la empresa pueda ser capaz de automatizar y optimizar los procesos, asumiendo acciones que buscan reducir por ejemplo el uso de papel, el cambio hacia una gestión digital de los procesos de la empresa (Principios 7 y 8). Finalmente, hay que transformar la gestión que solo busca resultados inmediatos, por una donde la finalidad sea la construcción de activos a largo plazo, como ocurre por ejemplo con lograr una lealtad por parte del consumidor, donde se evidencia esa relación del marketing que práctica la empresa con sus diferentes grupos de interés (stakeholders), unidos por la misma estrategia de mercadeo (Principios 9 y 10).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como marco de referencia

Se mencionan los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) que fueron propuestos como parte de la Agenda 2030 por las Naciones Unidas, porque son el referente global que permite la transformación de los modelos económicos tradicionales hacia un modelo de desarrollo sostenible. Los 17 ODS abordan dimensiones sociales (ODS 1, 2, 3, 4, 5, 10 y 16), económicas (ODS 7, 8, 9, 11 y 17) y ambientales (ODS 6, 12, 13, 14 y 15), y han trascendido el ámbito gubernamental para impregnar las estrategias empresariales a escala global.

Es importante mencionar, que entre la estructura de los diferentes objetivos, los ODS 12 referidos a la Producción y Consumo Responsables constituyen el eje central para la parte empresarial, sobre todo por la incorporación del aspecto tecnológico. En ese sentido, el ODS 12 intenta concientizar sobre los patrones de consumo y de producción sostenible, por ello, invita a hacer uso de manera eficiente de los diferentes recursos dentro de las organizaciones, haciendo énfasis por ejemplo en la reducción de desechos por parte de las empresas y también en adoptar buenas prácticas de manera autónoma de economía circular (metas 12.2, 12.4, 12.5 y 12.6). Igualmente, se pretende sensibilizar a los consumidores sobre la importancia y significado del consumo sostenible (meta 12.8), develando la importancia que tienen elementos como la comunicación y todas las herramientas que se disponen mediante el mercadeo para que las organizaciones logren que sus clientes cambien hábitos de consumo. Así mismo, el ODS 12 es un referente principal para reconocer como la tecnología relacionada con los ciclos de vida cortos de los productos y que deja una alta generación de residuos electrónicos, da la posibilidad a la empresa de marcar diferencias determinantes y mejorar su posicionamiento cuando realizan esa gestión basado en los principios del ODS 12.

Contradicciones entre las teorías

En principio, podría pensarse que Trout ("el cliente rey está muerto") y Kotler/4C ("el poder lo tiene el consumidor") se contradicen. No obstante, esa tensión se resuelve al observar que ambos operan en niveles distintos: Trout se enfoca en el **mecanismo de captación**, es decir, en cómo ganar espacio en la mente del consumidor tomando a la competencia como referencia, mientras que Kotler y las 4C se enfocan en el **mecanismo de retención y evolución**, es decir, en cómo sostener y profundizar ese espacio a través de la escucha activa y la cocreación con el cliente. En ese sentido, Trout aporta la entrada a ese espacio mental, mientras que Kotler y Lauterborn aportan las herramientas para sostenerlo con el tiempo. Algo similar ocurre entre la sencillez del mensaje que defiende Trout y la complejidad operativa (tecnología, omnicanalidad, diálogo) que exige el marketing actual: no resultan opuestas, sino que la primera constituye el **destino**, es decir, la idea fija que se busca dejar en la mente del consumidor, mientras que la segunda es el **vehículo** que permite alcanzar ese objetivo y sostenerlo en el tiempo. Puede decirse entonces que ambos enfoques resultan complementarios dentro de una misma estrategia.

Posicionamiento de marcas

Parrales et al. (2017), por su parte, definen el posicionamiento como el espacio mental que ocupa la percepción de un producto y su imagen al compararse con otros productos o marcas de la competencia. Este concepto también refleja la opinión que tiene el consumidor sobre las marcas y productos disponibles en el mercado, y permite diferenciar un producto asociándolo con los atributos que el cliente busca. Para lograrlo, resulta necesario conocer con realismo qué piensan los clientes sobre los bienes y servicios que se les ofrecen, así como promover la imagen que el público meta tiene de la mezcla de marketing en comparación con la de los competidores.

En una línea similar, Kotler y Keller (2012), citados por Criollo et al. (2019), señalan que "la posición de un producto es la manera en que los consumidores lo conciben, calculando en atributos relevantes. Es el lugar que ocupa dicho producto en la mente del consumidor, en comparación con los demás productos de la competencia" (p. 254). De ahí que el posicionamiento pueda entenderse como la percepción que tiene el consumidor de un producto o servicio a partir de sus características principales, comparándolo siempre frente a los productos de la competencia (Bernal, 2017).

Jojan (2015), a su vez, sostiene que el 'posicionamiento es el proceso de ubicar un producto, una marca, una empresa, una idea, un país o incluso un individuo, en un espacio dentro de la mente humana' (p. 54). Este aporte resulta valioso porque amplía el alcance del término marca, ya que no se limita a un producto o servicio tangible, sino que también puede aplicarse a ideas y a las capacidades propias de las personas.

Dentro del posicionamiento de marcas, vale la pena profundizar en las distintas formas de posicionamiento que las empresas utilizan para fortalecer y sostener el crecimiento de sus productos y servicios en el mercado. Para ello se retoma la propuesta de Yépez et al. (2021), la cual, al ser relativamente reciente, ofrece una mirada actualizada sobre los elementos que debe considerar toda estrategia de marketing.

Formas de posicionamiento

De acuerdo con Yépez et al. (2021), las estrategias de posicionamiento pueden adoptar diversas modalidades y una de las más conocidas en el "posicionamiento basado en un atributo", es decir, el producto o servicio debe tener una característica que lo hace diferente al mismo producto que ofrecen los competidores, como puede ser por ejemplo el tamaño, el empacado, el envase, incluso la misma antigüedad que tenga en el mercado y que sin duda facilita su fijación en la mente del consumidor. Igualmente, otra modalidad reconocida dentro del marketing es el "posicionamiento en función de los beneficios", una modalidad totalmente diferente a la anterior porque aquí el eje central radica en las expectativas y satisfacciones que los consumidores expresan cuando adquieren los productos y que precisamente son las que fijan en su mente otorgándoles el valor y la importancia al mismo.
Por otra parte, se puede indicar también la modalidad donde el "posicionamiento es basado en el uso o aplicación", en la cual el valor del producto subyace en el propósito que tenga para los consumidores, como lo son por ejemplo las herramientas de reparación, las bebidas energéticas para deportistas, la vestimenta específica para algunas actividades laborales o de desempeñó, entre otras. Seguidamente, está el "posicionamiento basado en el usuario" una modalidad donde la estrategia se direcciona hacia el perfil concreto de consumidor, tomando en cuenta algunos gustos o afinidades, además que se utilizan imágenes de gente reconocida para apoyar la estrategia o el mensaje. Existe también el "posicionamiento basado en la comparación" una modalidad donde se explotan las ventajas que ofrece la propia marca frente a la de los competidores mediante la comparación entre ellas, una situación que busca facilitar la elección final que hace el consumidor en su decisión de compra. Para finalizar, esta el "**posicionamiento en base a la calidad o al precio**"; aquí lo que se resalta precisamente es en el valor del producto y la calidad del mismo; en ese sentido, el consumidor hace la relación entre ambos factores para ejercer la decisión correcta y que sin duda favorece a aquellas empresas que ofrezcan la relación más ventajosa para el consumidor, porque no es solo el precio bajo, o la mayor calidad, sino la relación que más se adecue el presupuesto y la necesidad que busca satisfacer el consumidor.

METODOLOGÍA

El documento se realizó mediante un proceso de revisión documental, tal como lo plantea Arias – Odón (2016) señalando que este tipo de investigaciones se realiza ante la imposibilidad de acceder a fuentes primarias directas, razón por la cual se realiza la búsqueda de nuevos conocimientos a través de la revisión exhaustiva de documentos físicos y digitales donde se recopile información, para luego analizarla, interpretarla para generar respuestas a los propósitos iniciales del estudio utilizando toda esa información publicada por otros autores o investigadores. Este tipo de diseño es el más pertinente cuando el objetivo de estudio "las estrategias de marketing de una corporación multinacional" se aborda a partir del discurso público, los informes corporativos y la literatura académica especializada, permitiendo una interpretación rigurosa de las intenciones estratégicas sin necesidad de contacto directo con el objeto de estudio. En atención a los criterios establecidos por la literatura especializada, la investigación documental se distingue de una revisión tradicional o narrativa en tanto posee un método explícito y propio, es replicable y muestra trazabilidad, es decir, describe con detalle y paso a paso todo el procedimiento seguido para obtener y preservar los datos que permitieron arribar a los resultados y conclusiones.
Teniendo en cuenta el objetivo central de este artículo el cual consiste en analizar como Samsung integra los postulados de Jack trout (diferenciación y guerra de marketing), la evolución del marketing mix (4P→4C) y los principios de marketing moderno de Philip Kotler en el diseño y comunicación de su iniciativa "Galaxy For The Planet", para determinar su alineación con las metas del ODS 12. El estudio no busca verificar hipótesis causales ni establecer relaciones cuantitativas, sino describir, interpretar y relacionar las categorías teóricas con las evidencias documentales disponibles, ofreciendo una lectura integrada de como la sostenibilidad se convierte en un activo de posicionamiento.

El proceso de recolección de datos se realizó en tres fases. En la primera fase, se identificaron las fuentes primarias de información, que incluyeron informes anuales de sostenibilidad de Samsung (2021-2025). Comunicados de prensa oficiales publicados en Samsung Newsroom y Samsung Mobile Press, presentaciones en eventos Galaxy Unpacked y documentos técnicos sobre la iniciativa "Galaxy for the Planet". Las palabras claves "Estrategia de marketing de Samsung" "Galaxy For The Planet" "Posicionamiento sostenible" "ODS 12" "Marketing mix" "4P 4C" y "Posicionamiento de marca". Adicionalmente se realizó una búsqueda en

cadena a partir de las referencias de los artículos localizados, para ampliar el espectro de fuentes sin perder el enfoque.

Se aplicaron los siguientes criterios de inclusión:

1. Documentos publicados entre 2020-2026, para cubrir el lanzamiento y evolución de la iniciativa.
2. Que estos documentos hicieran referencia explícita a la sostenibilidad en Samsung o a la iniciativa "Galaxy For The Planet".
3. Que aportaran datos concretos sobre acciones de marketing, comunicación o posicionamiento.
4. Que procedieran de fuentes oficiales corporativas, revistas académicas indexadas, consultoras reconocidas o medios de comunicación especializados.
5. Se excluyeron blogs personales, opiniones sin respaldo empírico y notas periodísticas que no citaran fuentes primarias.

En la segunda fase se consolido en corpus documental final que cumplían con todos los criterios de inclusión. Cada documento contaba con: autor/año, tipo de fuente, propósito, afirmaciones relevantes y su vinculación con las categorías teorías del estudio. Esta matriz permitió tener una visión panorámica de la información disponible y facilito el análisis posterior.

La tercera fase surgió a partir del marco teórico por tanto se dividió en cuatro categorías de análisis deductivas:

1. Diferenciación y guerra de marketing (Trout)
2. Variables del marketing mix (4P)
3. Evolución hacia las 4C (Yépez et al.)
4. Principios de marketing moderno (Kotler)
5. Formas de posicionamiento (Yépez et al.)

Dado que el estudio es de carácter documental y se desarrolla en un periodo corto, no se recurrió a técnicas de triangulación estadística ni a verificación con actores externos, lo cual se reconoce como una limitación del estudio. Sin embargo, para fortalecer la credibilidad de los hallazgos, se aplicó la triangulación de fuentes, contrastando la información de los documentos oficiales de Samsung con la de consultoras independientes, artículos académicos y medios de comunicación. Esta estrategia permitió identificar posibles sesgos promocionales en las fuentes corporativas y ofrecer una visión mas equilibrada y critica.

RESULTADOS

Teoría	Concepto clave	**Aplicación en "Galaxy for the planet"**	**Ej. / Evidencia**
Estrategias según Jack Trout	Diferenciación y atributo único.	La sostenibilidad como principal diferenciación frente a la competencia.	-Uso de materiales reciclados. -Eliminación de plásticos en empaques.
	Estrategia de liderazgo.	Samsung es el líder en innovación sostenible para bloquear a la competencia y marcar pauta	Anuncio del cumplimiento de metas 2025 y a partir de ahí establecimiento de nuevas metas para el 2030.
	Especialización.	Se posiciona como el "Especialistas en tecnología sostenible"	Desarrollo una cadena de suministro de batería circular.
	Sencillez en el mensaje.	El mensaje central es clara directo y fácil de recordad para el consumidor.	Nombre de la iniciativa "Galaxi fot the planet"

Tabla 1

La iniciativa de Samsung se convierte en el ejemplo perfecto y representativo de cómo hacer una integración teórica. En primer lugar, desde la perspectiva teórica de Jack Trout, Samsung ha utilizado la sostenibilidad

como ese factor que lo diferencia frente a un mercado cada vez más saturado. Al ser uno de los primeros en fabricar dispositivos tecnológicos alineados con metas de reciclaje y economía circular a gran escala, la compañía ha logrado apropiarse de la narrativa de la sostenibilidad, siguiendo así el principio de "ser el primero en la mente del consumidor". Asimismo, Samsung también ha adoptado una estrategia de guerra defensiva. Al anunciar el cumplimiento anticipado de sus metas 2025 y fijar objetivos más ambiciosos para 2030, el gigante asiático fuerza a sus competidores a reaccionar, manteniendo así su posición de vanguardia. Por otro lado, Trout también habla sobre la especialización, Samsung se posiciona como el "especialista en tecnología sostenible", centrando sus esfuerzos del I+D y comunicación entorno a materiales reciclados, eficiencia energética y reducción de residuos, entendiendo que se necesita "ser mejor que la competencia en una cosa".

Teoría	**Concepto clave**	**Aplicación en "Galaxy for the planet"**	**Ej. / Evidencia**
Marketing Mix (4P)	Producto	Los dispositivos son diseñados incorporando materiales reciclables y sostenibles.	-Incorporación de 10 tipos de materiales reciclados en los productos. -Empaque 100% en papel reciclado
	Precio	La eficiencia operativa derivada del reciclaje puede construir a la optimización de costos.	Mantenimiento de precios competitivos sin una prima explícita por sostenibilidad.
	Plaza	La iniciativa es el eje central de toda la comunicación corporativa y de producto.	Comunicación del compromiso sostenible en tiendas físicas y en el canal online.
	Promoción	La iniciativa es el eje central de toda la comunicación corporativa y de producto.	Presentaciones en eventos Galaxy Unpacked; comunicados de prensa en Samsung Newsroom.

Tabla 2

En segundo lugar, las estrategias de marketing mix (4 p´s) se han adaptado a la iniciativa. En el producto, Samsung ha incorporado 10 tipos de materiales reciclados (incluyendo plástico de redes de pesca abandonadas), asimismo ha eliminado los plásticos de un solo uso en los empaques y ha desarrollado una cadena de suministros de batería circular. En 2024, el 31% de las piezas plásticas de los productos de la división DX contenían materiales reciclados, con un uso acumulado de 768.811 toneladas de plástico reciclado desde 2009 (Samsung, 2025, p 69). En el precio, aunque no se ha aplicado una prima explicita de sostenibilidad, la eficiencia operativa derivada del reciclaje y la reducción de residuos ha permitido mantener precios competitivos. En la plaza, la sostenibilidad se ha integrado en la experiencia de compra, tanto en tiendas físicas como en el canal online, destacando los atributos ecológicos de los dispositivos. En la promoción, esta iniciativa sostenible ha sido el eje central de la comunicación corporativa, con campañas enfatizadas en el impacto positivo de cada compra.

Teoría	**Concepto clave**	**Aplicación en "Galaxy for the planet"**	**Ej. / Evidencia**
	Consumidor	La iniciativa responde a la creciente demanda de los consumidores por marcas responsables.	La propuesta de valor que acompaña a esta iniciativa no es solo técnica sino también ética.

Marketing Mix (4C)	Comunicación	Se busca dialogo bidireccional con el consumidor, no solo publicidad unidireccional.	Campañas de marketing experimental
	Conveniencia	Se le ofrece al cliente la comodidad de sentirse bien con su compra, un beneficio intangible.	Programa de reciclaje de residuos electrónicos que fortalecen la imagen de marca.

Tabla 3

Teoría	**Concepto clave**	**Aplicación en "Galaxy for the planet"**	**Ej. / Evidencia**
Marketing moderno de Kotler	Poder del consumidor	Samsung reconoce el consumidor actual es más consciente e informado respecto a los diversos productos y valora aquellos que son sostenibles	Adaptación en la oferta de los productos basados en los valores del mercado meta
	Creación de valor conjunto	El cliente hace parte de las narrativas e incluso de las acciones sostenibles	Con la campaña "Co-create Your Ideal Nature".
	Métricas y ROI	Con el desarrollo de métricas para la medición del retorno de la inversión en sostenibilidad	Incremento en el valor de percepción de sostenibilidad de la marca

Tabla 4

En el tercer lugar, la teoría de las 4´C y los principios de Kotler se reflejan en el enfoque de Samsung hacia el consumidor. La compañía reconoce el valor que tiene el consumidor actualmente y el valor que este le da a la responsabilidad ambiental, por lo que ha diseñado productos y mensajes que apelen a ese segmento consciente. La comunicación no es unidireccional; Samsung ha creado espacios de dialogo a través de campañas experienciales (como "Co-Creaate your ideal nature") y alianzas con el PNUD a través de la app Samsung Global Goals, donde los usuarios pueden participar activamente en causas ambientales. En este caso a conveniencia se traduce en ofrecer a los clientes la "comodidad" de sentirse bien con su compra, un beneficio intangible que se alinea con el principio de Kotler de "participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor". Además, Samsung ha desarrollado métricas (SPV, satisfacción del cliente) para medir el retorno de su inversión en sostenibilidad, en coherencia con el principio 7 de Kotler.

Teoría	**Concepto clave**	**Aplicación en "Galaxy for the planet"**	**Ej. / Evidencia**
Formas de posicionamiento de marca	Basado en un atributo	La campaña se enfoca en una característica especifica y diferenciadora	El atributo principal es la sostenibilidad
	Basado en el usuario	Según el perfil de cada consumidor así mismo es la estrategia. El usurario consciente.	Un ejemplo claro es la campaña en colaboración con el grupo surcoreano BTS, esta cooperación busco conectar con el público

			más joven (Gen z Y Millennials).

Tabla 5

CONCLUSIONES

El análisis evidencia que Samsung ha logrado integrar exitosamente los enfoques de Trout y Kotler/Lauterborn en su estrategia de marketing para la iniciativa “Galaxy For The Planet”. La sostenibilidad actúa como un atributo diferenciador que permite a la compañía ocupar un espacio mental en el consumidor (captación), mientras que el dialogo bidireccional, la co-creación y las métricas de retorno aseguran la retención y evolución de esa posición (retención). Entonces, la doble lógica que se menciona permite aclarar posibles contradicciones entre competencia y cliente, o también entre sencillez y complejidad operativa; ya que por un lado la competencia actúa como un filtro que permite la identificación de aquellos elementos o aspectos que otorgan valor para crear y el rol del cliente se suscribe en la validación o también en la mejora de ese valor. En el caso del mensaje viene a ser el destino, y todos los elementos que representan la infraestructura tecnología y relacional viene a constituirse en el medio que lo hace perdurable en el tiempo.

Entre los principales hallazgos en la empresa Samsung, destaca la reducción del 31,5% en el consumo energéticos de productos; así como la transición al 93,4% de energías renovables en la División DX, con lo cual queda entendida la mejor gestión en el uso de los recursos, ya que se muestra una reducción en el uso de las 201,755 toneladas de plástico reciclado en 2024 y la recuperación de 6,9 millones de toneladas de residuos tecnológicos. En consecuencia, se puede inferir que la sostenibilidad dentro de la empresa Samsung no es solo un discurso, porque en sus procesos operativos se demuestra la aplicación de los principios de la sostenibilidad tal como queda reflejado en los datos mencionados y que como efecto de los mismos existe un impacto positivo en las otras áreas de la empresa. Por otra parte, se puede indicar que la empresa ha venido incorporando algunos indicadores para medir la sostenibilidad, como parte de su evolución y la incorporación de nuevas unidades de negocio tal como se señala en la publicación de sus Principios Globales de Derechos Humanos y también en parte de la Política Global de Resolución de Quejas, dejando una clara evidencia de que la sostenibilidad constituye un compromiso institucional que incluso sobrepasa las expectativas del propio marketing.

Una importante conclusión, es que en la práctica las empresas tecnológicas tienen la posibilidad de demostrar que la sostenibilidad además de constituirse en una responsabilidad ética para cumplir, también es un eje estratégico que permite visibilizar la diferenciación y el posicionamiento de la empresa dentro del mercado competitivo, hecho que logran si realmente implementan una comunicación clara y asertiva con el consumidor, además de proveerle los distintos mecanismos de comunicación que están disponibles en la actualidad. En ese sentido, la empresa Samsung práctica acciones relacionadas directamente con las metas 12.2, 12.4, 12.5 y 12.8 del ODS 12, dejando clara evidencia de la práctica de su marketing sostenible como medio mediante el cual pueden cumplir con los propósitos de la Agenda 2030.
Ahora bien, el estudio realizado ha permitido identificar algunas limitaciones propias de este tipo de estudio documental, ya que al fundamentarse sobre fuentes secundarias y también en documentos propios de la empresa, existe la posibilidad de sesgos producto de sus intereses promocionales. Por tanto, en próximas investigaciones
Se pueden realizar contrastes entre estos resultados con los que se obtengan a futuro, sobre todo en temas como la percepción del consumidor frente al producto Samsung o también en comparación con otros fabricantes en el mercado como el caso de las empresas Xiaomi, Huawei, Apple, entre otroas. Del mismo modo, se puede medir el impacto real de las diferentes estrategias que aplica la empresa directamente sobre el comportamiento del consumidor cuando realiza una compra y mejor aún, sobre la reducción efectiva de la huella ambiental en diversos contextos de estudio.

Para finalizar, se puede afirmar que la empresa Samsung aplica una estrategia de sostenibilidad caracterizada por elementos diferenciadores con respecto a sus competidores y que además incorpora en esa estrategia la opinión del consumidor para dar un valor cocreado reflejando con esto una ventaja competitiva perdurable, tal como se señala en los principios constitutivos que definen los ODS 12; así como también las propias exigencias de un mercado donde los clientes y potenciales clientes pueden manejar mayor información al respecto de los productos con lo cual se convierten en consumidores más conscientes y responsables. En el

caso de las teorías que plantean Trout y Kotler, lejos de ser excluyente, las mismas se complementan en la configuración de un marco robusto que permite a las marcas poder desenvolverse de mejor manera en los mercados económicos actuales, caracterizados por su complejidad, alta competitividad, globalizados e interdependientes, y como lo señalan los autores el secreto está en comprender y gestionar de la mejor manera posible la competencia y el cliente, la sencillez y la tecnología, factores determinantes el éxito empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Jack Trout on Strategy (2004) https://adpublis.com/estrategia_segun_trout.pdf
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929
Michael Penny (2016). Marketing mix: ¿entre las 4Ps y las 4Cs? https://blogs.gestion.pe/marketing2020/2016/12/marketing-mix-entre-las-4ps-y-las-4cs.html
https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/266
Criollo Aguirre, M., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (2019). Estrategias de Marketing y posicionamiento de marca para el sector artesanal textil. CIENCIAMATRIA, 5(1), 245-270. https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.266
Samsung amplía su misión: Galaxy para el planeta con nuevos objetivos hasta 2030. (2026) https://samsungmobilepress.com/articles/samsung-expands-galaxy-planet-goals-2030
Los ODS en acción agenda 2030 https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals
Samsung Electronics. (2026).*Galaxy for the Planet: Sustainability vision and roadmap*[Comunicado de prensa]. Samsung Newsroom https://news.samsung.com/global/invitation-galaxy-unpacked-july-2026-a-new-shape-unfolds
Samsung Electronics. (2021). *Samsung Electronics Sustainability Report 2021* [Informe corporativo]. Samsung Global Sustainability. https://www.samsung.com/global/sustainability/media/pdf/Samsung-Electronics-Sustainability-Report-2021.pdf
Samsung Electronics. (2022). *Samsung Electronics Sustainability Report 2022* [Informe corporativo]. Samsung Global Sustainability https://www.samsung.com/global/sustainability/media/pdf/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2022.pdf
Samsung Electronics. (2023). *Samsung Electronics Sustainability Report 2023* [Informe corporativo]. Samsung Global Sustainability https://www.samsung.com/global/sustainability/media/pdf/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2023_ENG.pdf
Samsung Electronics. (2024). *Samsung Electronics Sustainability Report 2024* [Informe corporativo]. Samsung Global Sustainability https://www.samsung.com/global/sustainability/media/pdf/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2024_ENG.pdf
Samsung Electronics. (2025). *Samsung Electronics Sustainability Report 2025* [Informe corporativo]. Samsung Global Sustainability. https://www.samsung.com/global/sustainability/media/pdf/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2025_ENG.pdf
Jojan, J. (2015). Posicionarse o desaparecer. Editorial ESIC.
Ramos Oyola, N. y Neri Ayala, A. (2022). Las 4 ces del marketing y su relación con el posicionamiento de marca. Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 24 (2), 384-396. DOI: www.doi.org/10.36390/telos242.11
Sheila Deliz Giralt. (2021). Caso Samsung: un plan estratégico para el éxito. https://www.coursehero.com/es/file/116909502/caso-Samsungdocx/
Objetivo 12 Producción y consumo responsables https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/produccion-consumo-responsables
Samsung Electronics, Forbes, (2026) https://www.forbes.com/companies/samsung-electronics/?list=global2000&sh=5f70f2002450
Bernal, C. (2017). Posicionamiento de marca: estrategias y aplicaciones en el mercado actual. *Revista de Marketing*, https://www.academia.edu/50916259/Cita_en_Gonz%C3%A1lez_Bernal_S_et_al_2021_Posicionamiento_de

_marca_mediante_una_estrategia_de_comunicaci%C3%B3n_digital_para_la_optimizaci%C3%B3n_del_servicio_al_cliente_en_el_sector_asegurador_Seriscol_S_A_S_UNAB_tesis_
Ovaco-Burgos, M., Aguilar-Ramírez, D., Mora-Sánchez, N., & Serrano Orellana, B., (2026). Posicionamiento de marcas en la mente del consumidor: Estudio de agrupamiento basado en atributos perceptuales. Revista 593 Digital Publisher CEIT, 11(1), 1009-1025, https://doi.org/10.33386/593dp.2026.1.3597
Ávila-Peralta, R., Mendoza-Vargas, E., Chávez-Rojas, E., (2024). Del Marketing Tradicional al Digital: Un Análisis Histórico y Reflexivo del Mix de Marketing. 593 Digital Publisher CEIT, 9(3), 1097-1110, https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2450
https://www.inpuertoricomagazine.com/post/galaxy-for-the-planet-sustentabilidad-samsung-electronics
Arias-Odón, F. G. (2016). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (7.ª ed.). Editorial
Episteme. https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
ODS12. Samsung habilita su programa de reciclaje en Argentina (2024) https://www.corresponsables.com/medioambiente/ods12-samsung-habilita-su-programa-de-reciclaje-en-argentina/
Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill. https://doi.org/10.4324/9781315134543
Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación. https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf

PROCESO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN MÉXICO A TRAVÉS DEL REPSE

Raúl Junior Sandoval Gómez[1], Violeta Fátima García Quiroz[2], Jose Mauricio Arroyo Loya[3]
[1,2,3]Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del IPN.
[1]rsandova@ipn.mx, [2]vgarciaq1500@alumno.ipn.mx, [3]jarroyol2600@alumno.ipn.mx

1. RESUMEN

En México hubo un cambio importante desde el 24 de abril de 2021: Las empresas que actualmente prestan sus trabajadores a un tercero ya no son conocidas como outsourcing, ahora se les llama Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas. Además, ya existen reglas muy claras que delimitan el funcionamiento de qué está permitido y de lo que está prohibido en este esquema de trabajo, el cual aplica a empresas de todos los giros y sectores, sean personas morales o físicas, sin importar su tamaño.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es el organismo del gobierno que se encarga de vigilar todo lo relacionado con esta nueva modalidad de subcontratación de personal que ahora tiene por nombre "Prestación de Servicios Especializados u Obras Especializadas". Esto aplica a nivel nacional e implica tanto a las empresas que prestas a sus trabajadores como a los clientes que se benefician de dichos servidos prestados.

Pero no se trata sólo de obtener el Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas llamado REPSE, el cual se realiza en la plataforma de la STPS. También hay que estar cumpliendo con varias obligaciones de manera constante de parte de las empresas que prestan los servicios especializados, es decir, las que prestan a sus trabajadores.

Palabra clave: REPSE, subcontratación, cumplimiento, leyes y outsourcing.

2. INTRODUCCIÓN

a) Contexto del Outsourcing en México

La subcontratación, que también es conocida como outsourcing, es el proceso mediante el cual una organización contrata a sus trabajadores bajo la razón social de una empresa intermediaria. Hablando muy específicamente de México, este modelo se consolidó como una estrategia fiscal muy rentable tanto para las empresas que cedían a sus empleados como para las que los absorbían y se quedaban con toda la carga patronal.

El surgimiento del outsourcing en México respondió a la necesidad de las empresas de reducir costos operativos y concentrarse en sus actividades principales o Core Business de la empresa. De acuerdo con Bernal Torres (2006), la administración moderna busca la eficiencia a través de la especialización de tareas en terceros. Es por ello que la subcontratación de personal fue muy usada por empresas de todos los sectores.

Aunque se practicaba décadas atrás, hay fuentes que datan desde los años de 1970, fue hasta la reforma de la Ley Federal del Trabajo de 2012 cuando se intentó regular por primera vez, estableciendo condiciones para evitar que la subcontratación abarcara la totalidad de las actividades de la empresa.

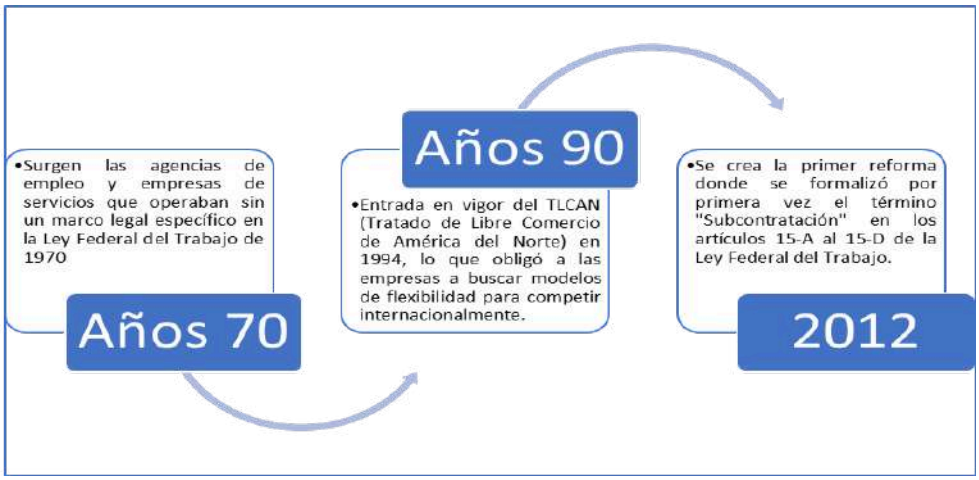


Imagen 1. Historia del outsourcing

Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), todo fenómeno social debe analizarse desde su impacto en el entorno; mientras que para las empresas representó una ventaja competitiva en costos, para el sector laboral derivó en una fragmentación de la seguridad social y prácticas elusivas de responsabilidades patronales.

b) La Reforma del Outsourcing de 2021 y la Creación del REPSE

El estado actual de la investigación se centra en el Decreto publicado el 23 de abril de 2021 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el cual transformó totalmente la gestión de servicios en México.

La reforma prohibió de manera general la subcontratación de personal, permitiendo únicamente la contratación de "servicios especializados o la ejecución de obras especializadas" que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria. Es decir, las empresas ya no pueden subcontratar a empleados de otras empresas, sólo pueden subcontratar los servicios que ofrecen y siempre y cuándo esas actividades no estén relacionadas con los servicios que ofrezca la empresa contratante, en este caso el cliente.

De manera más simple y sencilla, como comenta Alpuche (2021) en la figura de la subcontratación existían muchos huecos en la ley que permitían deducciones fiscales abusivas y una clara violación a los derechos de los trabajadores tales como antigüedad. Por ejemplo: una empresa que se dedicaba a fabricar botellas de refrescos con 100 empleados, subcontrataba a los 100 empleados (incluido el dueño) para que la empresa refresquera tuviera un margen mayor de ganancias. Lo estipula la nueva ley es que ya no se puedan subcontratar a estos 100 empleados y sólo se subcontraten los servicios que no tienen que ver con la producción del refresco, es decir, la empresa debe contratar directamente a todos los empleados que participen en la creación del refresco desde la recepción de la materia prima hasta que el refresco está listo para salir de la fábrica y sólo puede subcontratar servicios que no estén ligados a esta producción. Por ejemplo, pueden subcontratar servicios de limpieza y de guardias de seguridad debido a que ellos no intervienen en ningún momento en dicha fabricación, sólo son personal de apoyo que no participa en el proceso de creación del refresco,

Como cierta forma de control la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) estableció un requisito para que cualquier empresa, ya sea persona física o moral, que quiera ofrecer estos servicios especializados el cual es una inscripción en el Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE). Esto lo convirtió en el eje rector para validar la legalidad de los proveedores y que realmente estén en regla para poder prestar estos servicios y no caer en lo que se prohibió que es la subcontratación de personal.
Esta normativa exige que las empresas obligadas implementen procesos de supervisión estrictos. La falta de un proceso de gestión adecuado no sólo implica sanciones administrativas, sino también efectos fiscales muy graves, como la imposibilidad de deducir el ISR o acreditar el IVA de los servicios contratados.

3. TEORÍA

En la actualidad, la gestión del **REPSE** en las empresas mexicanas se encuentra en una fase de maduración crítica y supervisión constante por parte de las autoridades. En la cual cada empresa interpreta a su criterio de qué forma está correcto que cumplan con sus obligaciones legales al haber obtenido su registro ante la autoridad.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), en conjunto con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), ha implementado plataformas interconectadas, es decir, las tres autoridades tienen comunicación entre ellas y en caso de detectar alguna situación que le competa a alguna de las tres, pueden compartir dicha información sin importar que sean diferentes dependencias gubernamentales para verificar en tiempo real que las empresas con registro cumplan con sus obligaciones fiscales y de seguridad social.

Las empresas que prestan los Servicios Especializados enfrentan el reto de estar cumpliendo con lo mínimo establecido por la ley, dentro de lo cual se encuentra: generar reportes mensuales de los servicios prestados, enviar una relación de cumplimiento del SAT, IMSS e INFONAVIT, actualizar su información constantemente en la página del **REPSE** y presentar de manera cuatrimestral la información de sus trabajadores prestados para realizar sus Servicios Especializados en el **ICSOE** y el **SISUB** de cada uno de sus clientes que recibieron la prestación. Además, dentro de cada una de esas obligaciones hay requisitos específicos que deben de cumplir para que su cumplimiento sea válido.

Actualmente, las empresas registradas deben gestionar la renovación de su registro cada tres años, lo que genera una necesidad constante de auditoría interna para no perder la capacidad de operar legalmente y estar mejorando sus procesos. Tal como comentan Cisneros y Hernández (2025): El proceso de mejora continua es un esfuerzo cíclico que inicia con una idea innovadora la cual impulsa a las organizaciones hacia un modelo de aprendizaje continuo. Lo cual es justo lo que se pretende realizar en esta investigación, empleando la técnica de análisis documental mediante la recopilación de información en bases de datos, repositorios y sitios especializados a través de un rigoroso proceso de análisis y revisión de la literatura científica que incluya: libros de textos, revistas y leyes aplicables que proporcionen un buen soporte a este Proyecto.

Sólo existe una situación respecto al cumplimiento de las empresas con temas del REPSE: la gran mayoría, por no decir todas, no tienen una idea clara de qué es exactamente lo que deber realizar para estar en regla en sus obligaciones y lo peor de todo es que las pocos que saben lo que tienen que hacer no saben cómo. Por ello, están expuestas y el riesgo de que comentan errores es muy alto lo que podría traducirse en la no deducibilidad de impuestos, multas económicas y hasta la pérdida del Registro. Debido a ello, surge esta necesidad de establecer una base que pueda ayudar a miles de empresas (ya sean Personas Físicas con Actividad Empresarial o propiamente las Personas Morales).

De acuerdo con un comunicado emitido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2023), se realizó una invitación masiva a más de 14 mil organizaciones con registro vigente para regularizar su situación ante el IMSS: Al 30 de junio de 2025, el **REPSE** contaba con 135,224 registros activos. Se exhortó a 34,302 empresas a regularizar sus obligaciones de seguridad social. Se ratificaron 48,870 registros y se cancelaron 26,816 por incumplimiento en la renovación. Se recaudaron 55 millones de pesos adicionales por incumplimiento de obligaciones de seguridad social.

Estamos hablando que cerca del 20% de las empresas que estaban registradas perdieron su inscripción al REPSE y además de ello, no pueden prestar sus servicios a ningún cliente debido a que sus facturas se vuelven inservibles en términos contables de deducción fiscal. Lo cuál para la gran mayoría implicó el cierre de sus empresas por el paro de operaciones hasta que volvieran a tramitar su registro y el pago de multas millonarias.

En la actualidad, la gestión del REPSE se ha consolidado como un pilar masivo para la subcontratación en México. Cifras oficiales de la STPS indican que el padrón nacional cuenta con más de 140,000 empresas registradas vigentes, lo que indica la magnitud y complejidad que deben seguir las empresas obligadas al supervisar de manera permanente su operación para evitar multas o la pérdida de su registro.

La trascendencia de este estudio de investigación, radica en el impacto duradero que tendrá en la estructura organizacional que pretendemos desarrollar para todas las empresas que prestan Servicios Especializados en México. Dado que la reforma en materia de subcontratación y el padrón del REPSE corresponden a una regulación exclusiva del marco legal de los Estados Unidos Mexicanos, esta propuesta metodológica resuelve una problemática nacional crítica, ofreciendo una solución corporativa alineada al cumplimiento de las leyes vigentes en materia de Servicios Especializados.

El diseño del proceso propuesto servirá como un modelo de referencia para consultores y administradores de empresas que buscan implementar sistemas de gestión de cumplimiento de alta calidad del REPSE. Y a nivel académico, esta propuesta de tesis aporta al área de la Administración una metodología aplicada para la gestión de regulaciones gubernamentales complejas, cumpliendo con el objetivo de demostrar habilidades para realizar propuestas científicas. Además de la Sostenibilidad del Negocio a largo plazo, la investigación asegura la continuidad operativa de las empresas que prestan Servicios Especializados y de manera indirecta a los clientes que contratan dichos servicios, permitiendo que la subcontratación especializada siga siendo una herramienta de competitividad sin vulnerar los derechos laborales.

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se justifica debido a que, si bien las autoridades han emitido disposiciones legales muy claras a través de la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, la Ley del INFONAVIT y diversos Acuerdos en el Diario Oficial de la Federación, estas leyes solo indican qué es lo que se debe cumplir. Es decir, el marco normativo establece los criterios y las obligaciones de manera estricta, pero no dice el cómo llevarlo a cabo hacia el interior de las organizaciones. Al no existir procesos ni procedimientos específicos que guíen paso a paso la forma correcta de administrar el cumplimiento mensual y cuatrimestral, este proyecto aporta un valor práctico indispensable al diseñar el mapa de procesos requerido para llenar ese vacío operativo.
Se pretende abarcar esta situación desde una perspectiva técnica y administrativa:

a) **Necesidad de Control Interno:** Se justifica la creación de este diseño debido a la ausencia de un marco estandarizado que garantice que la contratación de servicios especializados cumpla con todos los requisitos del artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo.
b) **Optimización de Recursos:** Al diseñar un proceso formal, las empresas reducen el tiempo invertido en la validación de proveedores de Servicios Especializados y aseguran la integridad financiera de la organización al evitar multas de la autoridad laboral.
c) **Alineación Normativa:** La investigación permite que las empresas transiten de un modelo de cumplimiento reactivo a uno proactivo, alineado con las exigencias de transparencia de la reforma de 2021 del REPSE.
d) **Continuidad de Negocio:** debido a que el cumplimiento del REPSE es estricto, este diseño de procesos funciona como una herramienta indispensable para asegurar la permanencia en el mercado y la ventaja competitiva de las empresas registradas que prestan los Servicios Especializados.

5. METODOLOGÍA

El fundamento teórico de esta investigación se estructura a partir de dos disciplinas esenciales:

- El cumplimiento legal en materia Laboral-Fiscal en México (que define las obligaciones regulatorias del qué se debe hacer)
- La Teoría de la Administración Organizacional (que provee las herramientas metodológicas para el diseño del cómo se debe hacer).

A través de este enfoque interdisciplinario, el estudio abarca desde de la teoría abstracta de la ley hasta la parte práctica y sistemática de procesos de control interno, indispensables para la supervivencia de las empresas prestadoras de servicios especializados.

A continuación, se delimitan los conceptos y enfoques que guiarán el desarrollo de la propuesta:

5.1 Teoría de la Administración por Procesos y Modelos de Gestión

Para dar respuesta a la ausencia de un "cómo" procedimental en las organizaciones obligadas, esta investigación se fundamenta en la Gestión Basada en Procesos (GBP). De acuerdo con Bernal Torres (2006),

la administración moderna concibe a la organización como un sistema interrelacionado donde la eficiencia, la productividad y la ventaja competitiva ya no se logran mediante estructuras departamentales aisladas, sino a través de la estandarización y optimización de sus flujos de trabajo.

Bajo la perspectiva sistemática, toda organización opera mediante entradas (información y recursos), actividades de transformación (procesos de validación) y salidas (entregables de valor). En el contexto del REPSE, la operación manual y reactiva incrementa de manera muy drástica los márgenes de error. Por ello, es necesario fundamentar el diseño del manual de procedimientos en tres pilares y estándares internacionales de la ciencia administrativa:

5.1.1 Mapeo y Modelado bajo el Estándar BPMN (Business Process Model and Notation)
Para resolver la falta de claridad en las operaciones internas, la investigación adopta la metodología BPMN 2.0. Este estándar global permite la diagramación visual del flujo operativo mediante mapas de procesos dinámicos y un lenguaje gráfico muy amigable para las personas que no están familiarizadas con temas de procesos. Esto facilitará la delimitación formal de responsabilidades mediante el uso de técnicas propias de esta metodología para separar las tareas del área de Capital Humano, Contabilidad y el área Comercial. Así como de cualquier otra área que se determine vaya a ser parte del proceso del cumplimiento mensual y cuatrimestral, asegurando que cualquier colaborador pueda ejecutar las validaciones paso a paso, eliminando la dependencia del conocimiento empírico.

5.1.2 Enfoque de Calidad y Mejora Continua (Norma ISO 9001:2015)
El diseño del proceso adoptará el Enfoque Basado en Procesos y el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) promovido por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Esta teoría sostiene que los resultados previsibles y consistentes se logran de manera más eficaz cuando las actividades se gestionan como un sistema integrado.

El proceso de gestión del REPSE no se plantea como una estructura estática. Bajo la lógica de ISO 9001, se diseñarán mecanismos de Planificación (calendarización de cierres fiscales), Ejecución (recopilación de XML y nóminas), Verificación (auditorías preventivas a los expedientes de los trabajadores antes de que la STPS o el cliente los rechacen) y Actuación (protocolos de corrección inmediata ante opiniones de cumplimiento negativas del SAT o fallas en el IMSS que afecten directamente el REPSE).

5.1.3 Gestión de Riesgos y Control Interno (Marco COSO)
Considerando que el entorno del REPSE se caracteriza por una alta penalización legal y fiscal, se integra la teoría de control interno emanada del marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Este modelo establece que un control interno efectivo mitiga los riesgos organizacionales a través de cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información/comunicación y supervisión, tal como menciona Marín (2014).

El manual de procedimientos se constituye conceptualmente como una Actividad de Control crítica. COSO fundamenta científicamente por qué la empresa proveedora requiere de canales automatizados de información y supervisión diaria; el proceso diseñado no es un gasto administrativo, sino una herramienta de control interno indispensable para mitigar el riesgo de la pérdida del registro y proteger el patrimonio financiero de la empresa.

5.2 El Concepto de Cumplimiento Corporativo (Compliance)
El marco referencial de esta investigación adopta el concepto contemporáneo de Compliance o Cumplimiento Normativo Corporativo. En el ámbito de la alta dirección, el cumplimiento ya no se limita a la simple obediencia legal de carácter reactivo; se define como un sistema proactivo de gestión que identifica los riesgos operativos y legales para establecer barreras de prevención internas.

Para una empresa inscrita en el padrón del REPSE, el compliance laboral y fiscal se transforma directamente en su principal activo comercial. Si los procesos internos de la empresa prestadora fallan y no generan sus cumplimientos correspondientes en los plazos legales, la consecuencia no es solo una sanción gubernamental: el impacto inmediato es el rechazo por parte de los clientes (empresas contratantes), quienes rescinden los

contratos comerciales por el temor justificado a perder la deducibilidad de sus operaciones o a enfrentar una auditoría solidaria por parte del SAT. Por lo tanto, el compliance fundamenta la necesidad de un proceso que blinde la competitividad y la continuidad del negocio en el mercado.

5.3 Marco Regulatorio y Fiscal de la Subcontratación Especializada en México

Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), ninguna estructura organizacional o proceso administrativo puede ser diseñado de forma aislada a las condiciones, reglas y variables que impone su entorno legal y social. Para que el "cómo" administrativo sea efectivo, debe responder con exactitud a las exigencias regulatorias de las autoridades mexicanas. Este apartado conceptualiza las bases legales vigentes que determinan el nivel de control requerido:

5.3.1 Artículo 12 al 15 de la Ley Federal del Trabajo (LFT)

Representa el núcleo de la reforma laboral de 2021 y la base legal del desmantelamiento del outsourcing tradicional en México. Estos artículos prohíben la subcontratación de personal (poner trabajadores propios a disposición de un tercero) y condiciona la legalidad de la operación exclusivamente a la prestación de servicios especializados o la ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la empresa beneficiaria. Por lo tanto, el manual de procedimientos debe incluir filtros estrictos desde la etapa de cotización y contratación, validando que el contrato de Servicios Especializados describa con precisión el carácter especializado del servicio y el folio del REPSE correspondiente, entre otros requisitos obligatorios, evitando simulaciones legales o temas de outsourcing.

5.3.2 Informativas Cuatrimestrales: ICSOE y SISUB

La reforma vinculó de forma electrónica y concurrente a los tres grandes organismos de fiscalización del país (SAT, IMSS e INFONAVIT), obligando a las empresas prestadoras a presentar declaraciones de informativas cuatrimestrales a través de dos plataformas complejas:

1. **ICSOE** (Informativa de Contratos de Servicios u Obras Especializados): Sistema administrado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para reportar las condiciones de los contratos, los datos de los trabajadores asignados y los salarios base de cotización.

2. **SISUB** (Sistema de Subcontratación): Plataforma del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) destinada a verificar las aportaciones de vivienda y la amortización de créditos de la plantilla ligada a los contratos especializados.

Estas plataformas imponen fechas de corte los días 17 de mayo, 17 septiembre y 17 enero. El diseño de procesos debe estructurar un cronograma de recopilación de información que actúe con anticipación a estos plazos para evitar multas que pueden llegar a superar los miles de UMAs (Unidad de Medida y Actualización, es la referencia económica en pesos utilizada para calcular el pago de obligaciones fiscales, multas, créditos como los de Infonavit y cuotas del IMSS) y la posterior revocación del folio.

5.3.3 El Ciclo de Renovación de cada tres años del Registro

De acuerdo a las modificaciones de las disposiciones generales del REPSE publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF), la autoridad laboral obliga a todas las empresas inscritas a renovar su registro cada tres años a través de una calendarización estricta por bloques de fechas.

Dicha renovación representa el mayor cuello de botella operativo para las empresas registradas. Para obtener la aprobación de la STPS, la plataforma realiza un cruce automatizado de información histórica. Si la empresa proveedora acumuló omisiones o inconsistencias en sus declaraciones mensuales o cuatrimestrales durante los tres años previos, el sistema rechaza la renovación. Esto fundamenta de manera contundente por qué el diseño del proceso debe garantizar un control de calidad documental diario y mensual, asegurando que la empresa mantenga siempre un estatus de auditoría permanente que garantice la continuidad de sus operaciones comerciales.

6. RESULTADOS

La presente investigación se centra en analizar cómo las organizaciones de servicios especializados transforman sus estructuras internas, mitigan riesgos y desarrollan capacidades de adaptación frente a las demandas y dinámicas del entorno institucional, laboral y fiscal mexicano.

Este estudio es un **enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), de alcance descriptivo y de diseño no experimental-transversal**, es decir, se va a estudiar el fenómeno tal y como ocurre en su entorno real, sin manipular variables y recopilando los datos en un solo momento específico. Se trata de una investigación aplicada que utiliza las metodologías de la ingeniería de procesos y la teoría del control interno para diagnosticar y rediseñar la operación de las empresas.

6.1 Etapa 1: Diagnóstico de la Estructura y Comportamiento Organizacional Actual
El propósito de esta fase, fundamentada en los Estudios Organizacionales, es comprender cómo las empresas prestadoras absorben actualmente la presión regulatoria y cuáles son las disfunciones o cuellos de botella administrativos en sus flujos actuales.

6.2 Etapa 2: Desglose de Requerimientos Institucionales y del Entorno
Bajo este enfoque, las organizaciones son sistemas abiertos que deben alinearse de forma obligatoria con las reglas de su entorno para mantener su legitimidad y supervivencia. En esta etapa se traducen las exigencias del marco legal en variables técnicas que el nuevo diseño organizacional debe satisfacer.

- 6.2.1 Técnica Aplicada (Análisis Documental e Institucional)**:** Se examinarán de forma sistemática los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo, las Reglas Generales de la STPS para la renovación del registro, y las guías técnicas de fiscalización.

- 6.2.2 Matriz de Requerimientos de Cumplimiento**:** Como instrumento de salida, se estructurará una matriz operativa que jerarquice las obligaciones regulatorias en tres horizontes temporales de control interno:

Se tienen los siguientes resultados de investigación del control mensual:

Reporte Mensual de Servicios Especializados (EJEMPLO)

CLIENTE: (NOMBRE DEL CLIENTE)

PROYECTO:

1. (Servicio especializado registrado en el REPSE)

PERIODO DEL SERVICIO: 1 al 30 de junio de 2026

FECHA DE EMISIÓN: 17 de julio de 2026

Aviso de registro Número: XXYYYYY

Fecha de aviso de registro: 2026-08-28

Vigencia del Registro: 2029-08-28

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

El servicio consiste en:

1. Servicios especializados en X, Y y Z.

ANEXO 1: LISTA DE LOS COLABORADORES DEL PERIODO

Los colaboradores que trabajaron en el periodo comprendido del **1 al 30 de junio de 2026** en la **Prestación de servicios especializados** son:

1. ALEJANDRO ALEJANDRO
2. BERENICE BERENICE
3. CARLOS CARLOS
4. DANIELA DANIELA
5. EDGAR EDGAR

No.	Nombre	Objetivo	Cumplimiento de objetivos organizacionales	Cumplimiento operativo	Requerimientos y entrega de información
1	ALEJANDRO ALEJANDRO	95%	98%	99%	97%
2	BERENICE BERENICE	95%	100%	98%	99%
3	CARLOS CARLOS	95%	97%	99%	98%
4	DANIELA DANIELA	95%	100%	100%	99%
5	EDGAR EDGAR	95%	95%	98%	100%

No.	Nombre	Objetivo	Promedio	OBSERVACIONES
1	ALEJANDRO ALEJANDRO	95%	98%	OBJETIVO ALCANZADO
2	BERENICE BERENICE	95%	99%	OBJETIVO ALCANZADO
3	CARLOS CARLOS	95%	98%	OBJETIVO ALCANZADO
4	DANIELA DANIELA	95%	100%	OBJETIVO ALCANZADO
5	EDGAR EDGAR	95%	98%	OBJETIVO ALCANZADO

ANEXO 2: INDICADORES OBTENIDOS

Los indicadores obtenidos en el periodo de **junio 2026** son:

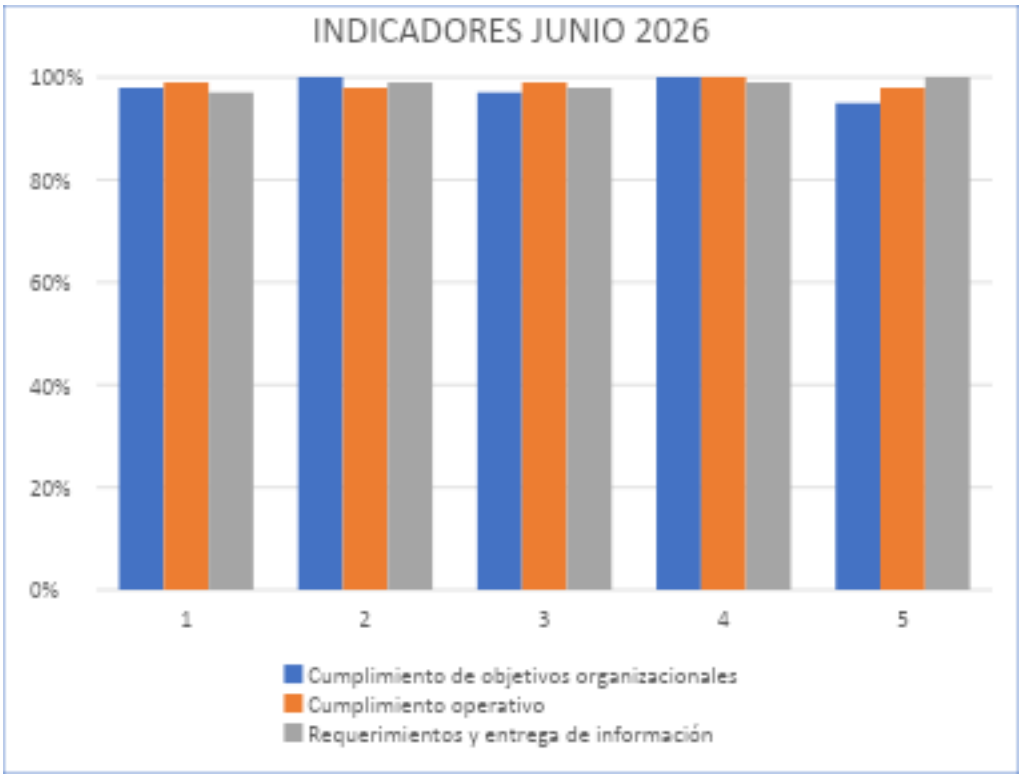


Imagen 2. Indicadores de trabajadores

ANEXO 3: CONCLUSIONES

Las conclusiones del periodo de **junio 2026** son:

1. Se cumplió con los indicadores establecidos
2. Los promedios obtenidos son:

Cumplimiento de objetivos organizacionales	Cumplimiento operativo	Requerimientos y entrega de información
98.0%	98.8%	98.6%

3. El servicio fue óptimo este periodo

(FIRMA)
Responsable del servicio
NOMBRE DE LA EMPRESA

CONCLUSIONES

Este reporte mensual cumple con una de las obligaciones de las empresas que prestan servicios especializados, debido a que sirve como soporte probatorio de la materialidad del servicio ante el SAT o cualquier autoridad que realice una auditoría, demostrando que el servicio contratado realmente se prestó, con qué personal específico y bajo qué entregables u objetivos evaluados.

El proceso de gestión para empresas que prestan servicios especializados en México a través del **REPSE** pretende beneficiar a más de 156,100 empresas que están actualmente registradas en el Padrón oficial de la STPS, de acuerdo a sus cifras oficiales obtenidas de la página oficial al día de hoy 28 de agosto de 2026.

La finalidad de crear un procedimiento detallado de cómo deben cumplir sus obligaciones las empresas es ayudarlas a:

1. No perder el registro
2. Evitar multas
3. Conservar sus clientes actuales y conseguir más

Al tener las herramientas que estamos construyendo, podrán fortaleces su operación diaria y también su reputación, lo que impacta en beneficios para cada una de ellas. Mejorando también la economía mexicana al hacer que las empresas crezcan, generando más empleos y al evitar pagar multas, generar una mejora en su capital financiero.

En resumen, este avance es sólo el inicio de todo el procedimiento que se pretende generar. Apoyando de manera integral a las empresas en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de subcontratación de servicios especializados, lo cual tendrá un impacto positivo en diferentes rubros sociales, económicos, educativos, entre otros.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece al Instituto Politécnico Nacional y a la Secretaría de Investigación y Posgrado el apoyo brindado para la realización del proyecto de investigación con número de registro SIP:20260393, al Sistema de Becas por Exclusividad (SIBE) de la COFAA y del Programa de Estímulos al Desempeño Docente (PEDD) del Instituto Politécnico Nacional del cual se deriva el presente artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPUCHE, E. D. S. B. (2021). La subcontratación de servicios especializados. ¿Es necesaria la reestructuración corporativa? (análisis de los elementos del contrato). Revista electrónica de divulgación jurídica y criminológica EXLEGE. Año, 4(8).

Bernal Torres, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.

Cisneros, C., & Hernández, A. (2025). Ventaja competitiva, mejora continua y la administración de operaciones en el panorama empresarial actual. Revista FAECO Sapiens, 8(2), 81-94.
(DOI: https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/7739)

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.

Marín, M. S. C. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. Revista de Investigación Valor Contable, 1(1).

Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2021). Acuerdo por el que se dan a conocer las disposiciones de carácter general para el registro de personas físicas o morales que presten servicios especializados u obras especializadas. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (15 de agosto de 2023*). STPS e IMSS exhortan a más de 14 mil empresas con REPSE a cumplir sus obligaciones en materia de seguridad social* [Comunicado de prensa]. Gobierno de México. https://www.gob.mx/stps/prensa/stps-e-imss-exhortan-a-mas-de-14-mil-empresas-con-repse-a-cumplir-sus-obligaciones-en-materia-de-seguridad-social?idiom=es-MX

DE ACCIONES AISLADAS A GOBERNANZA INTEGRADA: MODELO DE GESTIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA MEXICANA

Karen Alejandra Téllez Valdés, Martha Beatriz Flores Romero
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
karen.tellez@umich.mx

RESUMEN

La internacionalización universitaria puede crecer en número de actividades sin consolidarse como función institucional. El objetivo de este trabajo fue diseñar un modelo de gobernanza integrada para la internacionalización de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), sustentado en el diagnóstico administrativo y la evidencia empírica del Programa de Movilidad Nacional e Internacional. Se desarrolló un estudio de caso instrumental con orientación aplicada y de diseño organizacional.

La evidencia procedió de una tesis de 2022: 110 cuestionarios aplicados a estudiantes y profesores, cinco procesos de internacionalización, matrices de correlación, conclusiones, recomendaciones y propuesta administrativa. El puntaje agregado presentó una media de 54.836 (DE = 8.175) y las asociaciones componente total fueron movilidad entrante r = .762, movilidad saliente r = .699, cursos en línea r = .528, becas AMEXCID r = .518 y clases espejo r = .491.

Estas correlaciones se utilizaron sólo como evidencia diagnóstica, pues los componentes forman parte del puntaje total. El análisis identificó siete fallas: normatividad incompleta, procedimientos no estandarizados, coordinación central-local débil, registros fragmentados, rigidez académica y tecnológica, difusión insuficiente y evaluación centrada en actividades. Se propone un modelo con seis componentes: conducción estratégica, arquitectura normativa, coordinación distribuida, gestión digital, portafolio articulado y evaluación para la mejora. Cada componente se vincula con responsables, productos e indicadores, y su implementación se organiza en tres etapas. Se concluye que el modelo ofrece una arquitectura trazable y evaluable, pero no constituye una intervención validada. Su eficacia debe someterse a juicio de expertos, pilotaje y evaluación longitudinal antes de atribuirle resultados institucionales.

Palabras clave: gestión universitaria, gobernanza, internacionalización, movilidad académica, modelo administrative

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la educación superior ha dejado de ser una suma de intercambios y convenios para convertirse en una función que atraviesa docencia, investigación, vinculación, currículo, tecnología y servicios escolares. De Wit y Altbach (2021) sostienen que esta ampliación requiere enfoques integrales. Sin embargo, la expansión conceptual no siempre se traduce en una arquitectura organizacional capaz de coordinar decisiones, responsabilidades e información.

Una institución puede recibir estudiantes, publicar convocatorias, promover becas o realizar clases espejo y, al mismo tiempo, depender de relaciones personales, procesos no documentados y bases de datos incompletas. La actividad existe, pero la capacidad institucional permanece frágil. Cuando cambian autoridades, personal o recursos, los procedimientos pierden continuidad y la organización vuelve a resolver problemas caso por caso.

La gobernanza integrada se entiende aquí como el conjunto de reglas, estructuras, responsabilidades, flujos de información y mecanismos de decisión que orientan la internacionalización como política institucional. Integrar no significa concentrar toda la operación en una oficina. Significa distribuir tareas con criterios comunes, trazabilidad, coordinación y rendición de cuentas.

De Wit (2020) advierte que una internacionalización guiada únicamente por cifras puede perder calidad y propósito ético. Por ello, su gestión debe vincular participación con resultados académicos, acceso equitativo,

satisfacción, continuidad de alianzas y aprendizaje organizacional. El desafío es convertir programas y eventos en procesos sostenidos que respondan a la misión pública de la universidad.

La investigación de Téllez Valdés (2022) documentó el funcionamiento del Programa de Movilidad Nacional e Internacional de la Dirección de Vinculación y Servicio Social de la UMSNH. La evidencia mostró problemas de normatividad, manuales, registros, convenios, reconocimiento académico, flexibilidad de sistemas, difusión y coordinación. La tesis propuso un modelo administrativo y recomendó una oficina especializada, responsables de movilidad por dependencia, reglas comunes y una plataforma institucional.

El objetivo de este artículo es traducir ese diagnóstico en un modelo de gobernanza integrada que articule estrategia, normas, coordinación, tecnología, portafolio y evaluación. La pregunta rectora es: ¿qué arquitectura organizacional permitiría transformar actividades internacionales dispersas en un proceso institucional trazable y evaluable? La aportación es de diseño: se establecen relaciones explícitas entre problemas, mecanismos, responsables, productos e indicadores. No se afirma que el modelo haya sido implementado o validado.

TEORÍA

Internacionalización integral y gobernanza

La internacionalización integral vincula propósitos académicos con estructura, recursos y operación. Fuadi et al. (2021) muestran que la gestión de la internacionalización requiere articular visión, objetivos, administración, currículo y aseguramiento de la calidad. Si esos elementos permanecen separados, las iniciativas dependen de actores particulares y presentan poca resiliencia ante cambios organizacionales.

La gobernanza universitaria combina conducción central con responsabilidad distribuida. La autoridad institucional define política, prioridades y recursos; las unidades académicas validan contenidos, equivalencias y pertinencia; el área especializada coordina convenios, convocatorias, acompañamiento y seguimiento; y los servicios escolares registran y reconocen trayectorias. El modelo debe evitar dos extremos: centralizar decisiones académicas en una oficina operativa o dispersar procesos sin reglas comunes.

Li y Xue (2022) subrayan que la calidad de la internacionalización debe valorarse desde múltiples grupos de interés. Esto implica que el tablero institucional no puede limitarse a movilidades y convenios. Debe incorporar acceso, tiempos de respuesta, reconocimiento de estudios, reciprocidad, continuidad de alianzas, satisfacción y resultados académicos.

La gobernanza también necesita una lógica de capacidades. Hart y Rodgers (2024) advierten que la competitividad universitaria no se explica por un único recurso. Arnout et al. (2024) identifican combinaciones de capacidades estratégicas, humanas, académicas, tecnológicas y administrativas. En una unidad de internacionalización, estas combinaciones se materializan en reglas, competencias, sistemas, redes y rutinas que permiten ejecutar y adaptar procesos.

Digitalización, modalidades híbridas y aprendizaje organizacional

La digitalización de la internacionalización no equivale a sustituir formatos impresos por archivos electrónicos. Requiere rediseñar el flujo completo: postulación, validación, autorización, inscripción, seguimiento, recepción de calificaciones, reconocimiento y cierre. Un expediente único reduce duplicidades y produce datos para la toma de decisiones. Sin reglas y responsables, una plataforma sólo reproduce la fragmentación en otro medio.

Las modalidades híbridas y virtuales amplían el portafolio. Amante y Rodrigues (2025) documentan que programas breves, aprendizaje colaborativo en línea y combinaciones de movilidad física y virtual pueden ampliar oportunidades y desarrollar competencias interculturales. Udekwe et al. (2025) identifican movilidad, currículo, innovación y estrategia como ejes de efectividad. Estas modalidades requieren criterios académicos, soporte tecnológico e incentivos docentes; de lo contrario, permanecen como experiencias episódicas.

Texeira-Quiros et al. (2022) vinculan internacionalización, innovación y gestión de la calidad con el desempeño organizacional. Esa relación orienta el componente de evaluación: la información debe alimentar decisiones correctivas y no sólo informes de actividades. El aprendizaje organizacional ocurre cuando una incidencia produce ajuste de reglas, capacitación, rediseño del proceso o reasignación de recursos.

El modelo propuesto adopta un enfoque sistémico. Ningún componente puede sustituir a los demás: un reglamento sin responsables no se implementa; una red de enlaces sin información no coordina; una plataforma sin criterios académicos no reconoce estudios; y un tablero sin decisiones no mejora. La eficacia potencial reside en la coherencia de la arquitectura, no en la existencia aislada de sus piezas.

METODOLOGÍA

Se desarrolló un estudio de caso instrumental con orientación aplicada y de diseño organizacional. El caso fue el Programa de Movilidad Nacional e Internacional de la Dirección de Vinculación y Servicio Social de la UMSNH. La fuente principal fue la tesis de Téllez Valdés (2022), cuyo componente empírico fue cuantitativo, descriptivo-correlacional, no experimental y transversal.

La evidencia cuantitativa procedió de 110 cuestionarios aplicados a estudiantes de sexto semestre en adelante y profesores de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. El instrumento integró 20 reactivos tipo Likert agrupados en movilidad saliente, movilidad entrante, cursos en línea, clases espejo y becas AMEXCID, con confiabilidad global $\alpha = .75$. La competitividad fue un puntaje total formado por la suma de esos bloques; por ello, las correlaciones publicadas se interpretaron como asociaciones componente-total y no como efectos causales o independientes.

La evidencia organizacional incluyó el planteamiento del problema, la justificación, la matriz de variables, la descripción de procesos, los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y el modelo administrativo de la tesis. Se identificaron menciones recurrentes a manuales y reglamentos, responsables por dependencia, oficina de internacionalización, convenios específicos, registro en el sistema institucional, reconocimiento de calificaciones, flexibilidad para cursar materias y uso de una plataforma.

Se establecieron tres unidades de análisis. La primera fue desempeño: distribución del puntaje y asociación de los componentes con el total. La segunda fue proceso: actividades, cuellos de botella y riesgos en movilidad, becas y modalidades virtuales. La tercera fue estructura: distribución de autoridad, coordinación, sistemas de información y mecanismos de evaluación.

El procedimiento comprendió cinco etapas. Primero, se extrajeron problemas explícitos del diagnóstico. Segundo, cada problema se convirtió en requisito de diseño. Tercero, los requisitos se agruparon por afinidad funcional. Cuarto, se asignaron responsables, productos e indicadores mínimos. Quinto, los componentes se organizaron en un ciclo de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y retroalimentación.

La calidad del diseño se examinó con cuatro criterios: trazabilidad, para que cada componente respondiera a evidencia; integralidad, para cubrir estrategia, normas, operación, información y evaluación; evaluabilidad, para asociar indicadores; y factibilidad gradual, para dividir la implementación en etapas. No se efectuaron juicio de expertos, prueba piloto, análisis de costos ni evaluación de resultados. Por consiguiente, el modelo es una proposición organizacional fundada en evidencia de caso, no una intervención validada.

RESULTADOS

Diagnóstico de partida

El puntaje agregado presentó una media de 54.836, mediana de 54 y desviación estándar de 8.175. La distribución acumuló 53.64% de los casos en valores iguales o menores de 54. Las asociaciones componente-total fueron movilidad entrante $r = .762$, movilidad saliente $r = .699$, cursos en línea $r = .528$, becas AMEXCID $r = .518$ y

clases espejo r = .491. Estas cifras no validan el modelo propuesto; únicamente muestran qué bloques concentraban mayor covariación con el índice construido.

El análisis organizacional identificó siete fallas interrelacionadas. La primera fue normatividad incompleta. La segunda, procedimientos no estandarizados entre niveles y dependencias. La tercera, coordinación débil entre el área central y las unidades académicas.

La cuarta, registros fragmentados y dificultad para recuperar información histórica. La quinta, rigidez académica y tecnológica para inscribir, combinar o reconocer experiencias. La sexta, difusión insuficiente. La séptima, evaluación centrada en conteos de actividades y no en calidad, resultados o mejora.

Las fallas no operan de forma independiente. La ausencia de reglas genera variación de criterios; la variación dificulta digitalizar; la falta de registro impide evaluar; y la ausencia de evaluación limita el aprendizaje. Por ello, una intervención aislada -por ejemplo, adquirir una plataforma- no resolvería la brecha.

Tabla 1. Trazabilidad entre diagnóstico y requisito de diseño

Problema observado	Riesgo institucional	Requisito de diseño
Normatividad incompleta	Decisiones discrecionales y criterios divergentes	Reglamento, manuales y criterios académicos comunes
Procesos no estandarizados	Retrabajo, demoras y dependencia de personas	Flujos documentados con responsables y plazos
Coordinación central-local débil	Pérdida de información y respuesta fragmentada	Red formal de enlaces y reglas de escalamiento
Registros dispersos	Datos incompletos y baja trazabilidad	Expediente digital único e interoperabilidad
Rigidez académica y tecnológica	Dificultad de inscripción y reconocimiento	Criterios flexibles con control académico
Difusión insuficiente	Acceso desigual y baja participación	Plan segmentado de comunicación y asesoría
Evaluación por actividades	No se identifican resultados ni mejoras	Tablero de acceso, eficiencia, calidad e impacto

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y las recomendaciones de Téllez Valdés (2022).

Modelo de gobernanza integrada

El modelo se compone de seis elementos. La conducción estratégica fija propósito, metas, recursos y autoridad. La arquitectura normativa formaliza reglas y excepciones. La coordinación distribuida enlaza la unidad central con escuelas, facultades e institutos. La gestión digital integra expedientes, flujos y reportes. El portafolio articula movilidad, becas, cursos en línea, clases espejo y otras modalidades. La evaluación convierte datos en decisiones y acciones de mejora.

Tabla 2. Componentes, responsables, productos e indicadores del modelo

Componente	Responsabilidad principal	Producto verificable	Indicadores mínimos
Conducción estratégica	Autoridad institucional e instancia colegiada	Política, metas y presupuesto	Metas aprobadas; avance; recursos ejercidos
Arquitectura normativa	Áreas jurídica, académica, escolar e internacional	Reglamento y manuales	Procesos regulados; plazos; excepciones resueltas
Coordinación distribuida	Unidad central y enlaces formales	Red de responsables y calendario	Cobertura de enlaces; respuesta; casos escalados
Gestión digital	Unidad central, tecnologías y servicios escolares	Expediente y tablero integrados	Digitalización; tiempo de ciclo; errores; trazabilidad
Portafolio articulado	Unidad central y dependencias académicas	Programas con objetivos y reglas	Participación; reciprocidad; continuidad; diversidad
Evaluación y mejora	Instancia colegiada y responsables de proceso	Informe y plan correctivo	Satisfacción; reconocimiento; cierres; acciones cumplidas

Fuente: elaboración propia.

Funcionamiento del modelo

El ciclo comienza con el diagnóstico de demanda, desempeño, alianzas, riesgos y brechas. En la planeación se definen metas, portafolio, recursos y calendario. La ejecución aplica convocatorias y servicios conforme a reglas. El seguimiento monitorea expedientes, tiempos, incidencias e indicadores. La retroalimentación cierra el ciclo mediante acciones correctivas, actualización normativa, capacitación y reorientación de alianzas.

La unidad central actúa como integradora y custodio del proceso, no como sustituto de las decisiones académicas. Las dependencias validan pertinencia, equivalencias, contenidos y acompañamiento. Servicios escolares asegura inscripción, registro y reconocimiento. El área tecnológica sostiene interoperabilidad y seguridad. La autoridad colegiada resuelve excepciones, aprueba prioridades y evalúa resultados.

Cada modalidad conserva objetivos propios dentro del portafolio. La movilidad física prioriza reconocimiento y acompañamiento; las becas, acceso y equidad; los cursos en línea, cobertura; y las clases espejo, colaboración docente y resultados de aprendizaje. Esta diferenciación evita utilizar un único indicador para programas con lógicas distintas.

Ruta de implementación

La implementación se plantea de manera gradual para evitar que la reforma dependa de una sola decisión o inversión. La primera etapa genera condiciones mínimas y datos; la segunda formaliza e integra; la tercera evalúa, ajusta y escala. Los plazos son referenciales y deben definirse mediante un análisis institucional de recursos y riesgos.

Tabla 3. Etapas de implementación y criterios de avance

Etapa	Acciones prioritarias	Criterio de avance
Preparación	Inventario de procesos; mapa de actores; designación de enlaces; indicadores y expediente básico	Procesos visibles, responsables nombrados y línea basal disponible
Institucionalización	Aprobación normativa; capacitación; integración con sistemas escolares; instancia colegiada	Reglas vigentes, flujo común y decisiones trazables
Evaluación y escala	Seguimiento de resultados; revisión de alianzas; ampliación de modalidades; comparación temporal	Mejoras verificables y ajustes documentados

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

La principal aportación del modelo es convertir un diagnóstico disperso en una arquitectura trazable. Los problemas de la tesis no se responden con una lista genérica de recomendaciones: cada uno se vincula con mecanismos, responsables, productos e indicadores. Esta estructura coincide con el planteamiento de Fuadi et al. (2021), para quienes la internacionalización requiere coherencia entre visión, gestión, currículo y calidad.

El componente de coordinación distribuida es especialmente relevante para una universidad compleja. La centralización absoluta puede desconocer necesidades disciplinares, mientras la descentralización sin reglas impide consolidar información. La red de enlaces permite distribuir tareas académicas y mantener estándares comunes, siempre que existan autoridad formal, capacitación y tiempos de respuesta.

La gestión digital atiende la fragmentación documentada en el caso, pero su éxito depende de rediseñar procesos. Un expediente único debe acompañar al participante desde la postulación hasta el reconocimiento final. La interoperabilidad con servicios escolares es crítica para que las movilidades no queden registradas únicamente en archivos locales o como estancias sin evidencia de asignaturas.

El portafolio integrado responde a la diversificación contemporánea. Amante y Rodrigues (2025) muestran que las movilidades breves, híbridas y colaborativas permiten ampliar oportunidades; Udekwe et al. (2025) señalan que innovación y marco estratégico son centrales. En la UMSNH, los cursos en línea y las clases espejo pueden complementar la movilidad física, pero requieren institucionalización académica para evitar que su continuidad dependa sólo de docentes motivados.

La evaluación para la mejora corrige una debilidad frecuente: confundir volumen con efectividad. Contar convenios o participantes no informa si hubo reciprocidad, reconocimiento, aprendizaje o satisfacción. Li y Xue (2022) respaldan una evaluación centrada en grupos de interés; Texeira-Quiros et al. (2022) muestran la pertinencia de integrar calidad, innovación e internacionalización. El tablero propuesto combina acceso, eficiencia, calidad, cooperación, sostenibilidad e impacto.

El modelo tiene límites. La evidencia procede de un estudio transversal, una muestra concentrada en una sola facultad y un procedimiento de selección probabilística no documentado en la tesis. Los hallazgos cuantitativos se basan en un índice cuya composición impide estimar efectos independientes. Además, el diagnóstico corresponde al periodo 2020-2022, marcado por la pandemia y por condiciones administrativas que pueden haber cambiado. Por tanto, antes de implementar se requiere actualizar procesos, normativa, sistemas y actores.

Tampoco se ha demostrado la eficacia del modelo. La coherencia conceptual y la trazabilidad no sustituyen la validación. Se necesita juicio de expertos con perfiles académicos, administrativos, jurídicos, tecnológicos y estudiantiles; un pilotaje en procesos seleccionados; análisis de factibilidad y costos; indicadores de línea basal; y

evaluación antes-después. Si la implementación se amplía, un diseño longitudinal con comparación entre unidades permitiría estimar resultados con mayor solidez.

El modelo debe entenderse como una hipótesis de intervención. Su valor científico reside en hacer explícitos los mecanismos esperados y los indicadores que permitirían refutar o apoyar su funcionamiento. Si disminuyen tiempos, errores y expedientes incompletos; aumenta el reconocimiento oportuno; se amplía el acceso; y las acciones correctivas se cierran, existiría evidencia de avance. Si esos cambios no ocurren, la arquitectura deberá revisarse.

CONCLUSIONES

La internacionalización de la UMSNH requiere pasar de actividades dispersas a una gobernanza integrada. El diagnóstico muestra que movilidad, becas y modalidades virtuales forman un portafolio relevante, pero su sostenibilidad depende de reglas, coordinación, información, flexibilidad académica y evaluación. Aumentar convenios o participantes sin fortalecer esa arquitectura puede ampliar la operación sin resolver la fragmentación.

El modelo propuesto integra conducción estratégica, arquitectura normativa, coordinación distribuida, gestión digital, portafolio articulado y evaluación para la mejora. Su diseño establece una cadena verificable entre problema, mecanismo, responsable, producto e indicador. La ruta gradual permite iniciar con condiciones mínimas, avanzar hacia la formalización e integración, y posteriormente evaluar y escalar.

La propuesta todavía no es un modelo validado. Su implementación debe comenzar con actualización diagnóstica y juicio de expertos, continuar con un piloto y culminar con evaluación longitudinal. Sólo la evidencia de cambios en acceso, eficiencia, reconocimiento, satisfacción, continuidad e impacto permitirá afirmar que la gobernanza integrada mejora la internacionalización institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Amante, S., & Rodrigues, H. (2025). Advancing internationalisation at the Polytechnic University of Viseu: Transforming challenges into opportunities with short-term mobilities. Research in Globalization, 11, 100292. https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100292

Arnout, B. I. A., AlQahtani, T. S., & Melweth, H. A. L. (2024). Competitive capabilities of higher education institutions from their employees' perspectives: A case study of King Khalid University. PLOS ONE, 19(5), e0302887. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302887

de Wit, H. (2020). Internationalization of higher education: The need for a more ethical and qualitative approach. Journal of International Students, 10(1), i-iv. https://doi.org/10.32674/jis.v10i1.1893

de Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. Policy Reviews in Higher Education, 5(1), 28-46. https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898

Fuadi, D., Harsono, H., Syah, M. F. J., Susilo, A., Suhaili, S., & Wahyono, B. (2021). Self-governance: Internationalization management of distinctive higher education towards the world class university. Indonesian Journal on Learning and Advanced Education, 3(2), 96-113. https://doi.org/10.23917/ijolae.v3i2.11754

Hart, P. F., & Rodgers, W. (2024). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: A systematic literature review. Studies in Higher Education, 49(11), 2153-2177. https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926

Li, J., & Xue, E. (2022). Exploring high-quality institutional internationalization for higher education sustainability in China: Evidence from stakeholders. Sustainability, 14(13), 7572. https://doi.org/10.3390/su14137572

Téllez Valdés, K. A. (2022). Modelo administrativo para la competitividad de la Dirección de Vinculación y Servicio Social, Programa de Movilidad Nacional e Internacional, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo [Tesis de maestría, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo].

Texeira-Quiros, J., Justino, M. D. R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. D. T. (2022). Effects of innovation, total quality management, and internationalization on organizational performance of higher education institutions. Frontiers in Psychology, 13, 869638. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638

Udekwe, E., Obadire, O. S., & Iwu, C. G. (2025). Exploring innovation of internationalisation effectiveness in the higher education sector: A systematic review. Encyclopedia, 5(2), 80. https://doi.org/10.3390/encyclopedia5020080

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES ORIENTADA A LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESA AGUACATERA EN TANCÍTARO

Hugo Antonio Gaona López [1], Juana Marcela García Guzmán[2], Claudia Vianey Bazán Rodríguez[3]
Tecnológico Nacional de México/ITVM,
[1]hugo.gl@vmorelia.tecnm.mx

RESUMEN
La investigación tuvo como propósito diseñar un modelo de innovación organizacional orientado a fortalecer el bienestar laboral y la gestión preventiva de riesgos psicosociales en cuadrillas operativas de corte de aguacate en Michoacán, México. El estudio respondió a problemáticas relacionadas con sobrecarga laboral, jornadas extraordinarias recurrentes, percepción elevada de esfuerzo físico y ausencia de mecanismos preventivos estructurados. Asimismo, se identificaron factores adicionales como la movilidad constante de cuadrillas, la dispersión geográfica de los centros de trabajo, la presión por metas operativas, la temporalidad agrícola y las condiciones ambientales variables, que inciden directamente en la salud y desempeño de los trabajadores.

El modelo desarrollado integró la evaluación organizacional, el análisis de dinámicas laborales, la identificación de riesgos psicosociales, la formulación de estrategias preventivas y la implementación de mecanismos de seguimiento. Los hallazgos confirmaron que la innovación organizacional aplicada al sector agroexportador no solo mejora las condiciones psicosociales de los trabajadores, sino que también genera beneficios tangibles para la empresa, como el fortalecimiento de capacidades preventivas, la optimización de procesos internos y la consolidación de un entorno laboral resiliente y sostenible.

Palabras clave: Innovación organizacional; bienestar laboral; riesgos psicosociales; gestión preventiva.

INTRODUCCIÓN

Los factores psicosociales en los cortadores de aguacate, particularmente en la región de Michoacán, México, están marcados por la precariedad laboral, la inseguridad física y la exposición a la violencia. Aunque el trabajo es bien remunerado en comparación con otros cultivos, las condiciones laborales generan altos niveles de estrés y vulnerabilidad (Cano, 2025).

Bajo este marco conceptual, con la presente investigación se propuso identificar y analizar dichas interacciones dentro del contexto operativo de una empresa dedicada a la cosecha y manejo de aguacate para exportación en Uruapan, Michoacán.

La investigación tuvo como finalidad desarrollar un modelo de innovación organizacional orientado a fortalecer el bienestar laboral y la gestión preventiva de riesgos psicosociales en cuadrillas operativas de cosecha de aguacate. Surgió ante la necesidad de identificar problemáticas relacionadas con sobrecarga laboral, jornadas extraordinarias recurrentes, percepción de esfuerzo físico y ausencia de mecanismos preventivos estructurados dentro de la organización.

A diferencia de modelos tradicionales aplicados en sectores industriales y administrativos, la presente investigación adaptó metodologías organizacionales al contexto agroexportador rural, considerando las dinámicas operativas reales de las cuadrillas agrícolas.

TEORÍA

Neffa y Henry (2024) sostienen que “los riesgos psicosociales inciden tanto en la salud física, psíquica y social de los trabajadores, por lo que requieren un diagnóstico organizacional integral” (p. 45). De manera complementaria, Vázquez Ibarra, López Espinosa y Guerrero Orozco (2022) afirman que “la gestión de los factores de riesgos psicosociales en las organizaciones constituye un nuevo paradigma con impacto positivo y holístico” (p. 12).

Por su parte, Alvarado-Cedeño et al. (2026) enfatizan que “las intervenciones dirigidas a mejorar las condiciones organizacionales mostraron mayor efectividad para prevenir los riesgos psicosociales que aquellas centradas en estrategias individuales” (p. 8). Asimismo, Maulepes y Maulepes (2026) destacan que “la metodología orientada al análisis de la exposición organizacional a riesgos psicosociales fortalece la robustez diagnóstica y apoya prácticas más efectivas de gestión de la salud mental” (p. 20).

En México, la **NOM-035-STPS-2018** establece que "los centros de trabajo deben identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable" (SPTS, 2018, p. 3).

La prevención de riesgos psicosociales dentro de las organizaciones se ha consolidado como un eje fundamental para garantizar entornos laborales saludables y sostenibles. Cox, Griffiths y Rial-González (2000), sostienen que la prevención debe ser concebida como un proceso sistemático que articule la evaluación de riesgos con la implementación de medidas organizacionales, lo que permite anticipar problemas antes de que se conviertan en crisis.

En esta misma línea, Karasek y Theorell (1990) subrayan que el equilibrio entre las demandas laborales y el nivel de control de los trabajadores es esencial para reducir el impacto del estrés, mientras que Siegrist (1996) complementa esta visión al señalar que la falta de correspondencia entre esfuerzo y recompensa genera tensiones crónicas que requieren respuestas preventivas desde la gestión organizacional.

Por otro lado, la dimensión clínica y cultural de la prevención ha sido destacada por Gil-Monte (2012), quien enfatiza que los programas orientados a reducir el burnout deben integrarse en la cultura corporativa y no limitarse a acciones aisladas o reactivas. Leka y Jain (2010), desde la perspectiva de la Organización Mundial de la Salud, refuerzan esta idea al señalar que las políticas preventivas deben ser transversales y abarcar todos los niveles de la organización, desde la dirección hasta los equipos operativos. Estos enfoques muestran que la prevención psicosocial no puede entenderse únicamente como un conjunto de medidas técnicas, sino como un proceso cultural que transforma la manera en que las empresas conciben la salud laboral.

En conjunto, estos aportes evidencian que los modelos organizacionales preventivos no solo buscan reducir riesgos, sino también fortalecer la capacidad de las empresas para adaptarse, innovar y generar entornos laborales más productivos y resilientes.

Cabe mencionar que la innovación organizacional depende de la interacción entre liderazgo, cohesión grupal y seguridad psicológica. Leal Paredes, Romero Merlo, Cabezas Tapia y Valdospinos Balda (2026) concluyen que "las organizaciones que integran estilos de liderazgo de apoyo, seguridad psicológica y compromiso laboral logran fomentar comportamientos innovadores en sus empleados" (p. 110).

Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim y Rodríguez (2014) señalan que "la complejidad del rol laboral, la autonomía y la cohesión grupal se asocian estrechamente con la innovación organizacional" (p. 50). Así también, Amabile (1996) sostiene que "la creatividad en el trabajo depende de la interacción entre motivación intrínseca, habilidades y un entorno organizacional que apoye la innovación" (p. 25).

Janssen (2000) afirma que "los factores psicosociales como el apoyo del supervisor y la justicia organizacional influyen directamente en el comportamiento innovador de los empleados" (p. 288). Finalmente, Anderson, Potočnik y Zhou (2014) destacan que "la innovación organizacional es un proceso social que depende de la interacción entre liderazgo transformacional, clima creativo y recursos psicosociales" (p. 129).

En síntesis, los aportes revisados permiten concluir que la gestión preventiva de riesgos psicosociales y la innovación organizacional se encuentran estrechamente vinculadas, ya que ambas dependen de la creación de entornos laborales seguros, cohesionados y con liderazgo transformacional. Los modelos preventivos no solo reducen tensiones y desequilibrios, sino que también potencian la creatividad y la capacidad de adaptación de las empresas, al integrar factores como la autonomía, la motivación intrínseca, la justicia organizacional y el compromiso laboral. De este modo, se evidencia que la prevención y la innovación no son procesos aislados, sino dimensiones complementarias que fortalecen la resiliencia y productividad organizacional, consolidando a las empresas como espacios capaces de responder de manera sostenible y creativa a los desafíos contemporáneos.

METODOLOGÍA

A diferencia de los modelos convencionales de gestión organizacional aplicados en sectores administrativos o industriales, el presente proyecto se diseñó atendiendo las particularidades del entorno agroexportador rural. Para ello se elaboró un árbol de problemas, herramienta participativa que permite identificar y estructurar las causas y efectos de un problema central, facilitando la planificación de intervenciones estratégicas. Este instrumento, desarrollado en

el marco de la metodología ZOPP (Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos) por la agencia de cooperación alemana GTZ (hoy GIZ) (GTZ, 1991, p. 45), fue construido de manera colaborativa con los actores implicados en el proceso, logrando visibilizar las relaciones causales y los efectos del fenómeno estudiado.

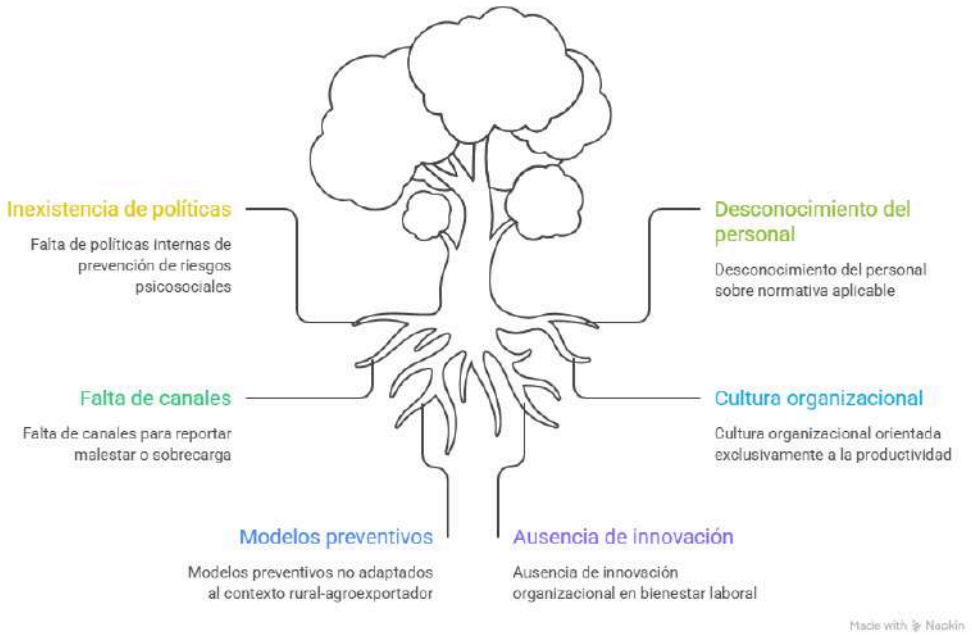
La innovación organizacional se implementó mediante la introducción de nuevos métodos de organización interna, prácticas de gestión preventiva y procesos de análisis colaborativo, orientados a mejorar el bienestar laboral y fortalecer las capacidades institucionales de la empresa beneficiaria. Para corroborar la información, se aplicó una encuesta compuesta por 23 ítems en escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), dirigida a la totalidad de los empleados operativos (cuadrilla). El instrumento se diseñó para evaluar siete dimensiones clave: jornadas laborales, carga física, percepción de riesgo, liderazgo, relaciones de trabajo, organización operativa y bienestar laboral, permitiendo una visión integral del fenómeno estudiado. La fiabilidad del cuestionario se validó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.805, lo cual refleja una consistencia interna elevada y aceptable en investigaciones sociales, asegurando que los ítems midieran de manera coherente las dimensiones propuestas. Posteriormente, los datos recopilados fueron procesados y analizados en el software IBM SPSS Statistics, aplicando análisis descriptivos e inferenciales para identificar relaciones significativas entre los factores psicosociales y los indicadores de innovación organizacional.

RESULTADOS

La aplicación de la metodología ZOPP (Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos) permitió construcción del árbol de problemas, donde se reflejan los problemas y efectos, integrados a partir de sus relaciones causales. Figura 1

Figura 1

Alta exposición a los riesgos psicosociales en cuadrillas de cosecha de aguacate



Nota. Elaborado con Napkin IA

Otros de los factores detectados derivados de la investigación con los implicados fue la movilidad constante de cuadrillas, la dispersión geográfica de los centros de trabajo, exigencia física elevada, presión por cumplimiento de metas operativas, temporalidad de las actividades agrícolas y las condiciones ambientales variables.

Como resultado de la investigación se diseñó un modelo organizacional orientado a la identificación, análisis y prevención de factores de riesgo psicosocial en cuadrillas operativas de cosecha de aguacate. El modelo integró la

evaluación organizacional, el análisis de dinámicas laborales, la identificación de riesgos psicosociales, la formulación de estrategias preventivas y la implementación de mecanismos de seguimiento. Asimismo, el sistema permitió analizar de manera estructurada aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, la carga laboral, la organización del tiempo, el liderazgo como eje para la mejora de las relaciones laborales, el reconocimiento organizacional y la estabilidad laboral. La adaptación metodológica al contexto agroexportador constituyó un aporte innovador, dado que las dinámicas operativas rurales presentan condiciones distintas a otros sectores económicos y, en la región, no existían herramientas aplicadas para mejorar las condiciones psicosociales de los trabajadores de campo, particularmente en la actividad de corte de aguacate.

La investigación incorporó un sistema de evaluación aplicado directamente en campo, lo que permitió obtener información contextualizada sobre las condiciones reales de operación de los trabajadores. Se evaluaron 126 empleados pertenecientes a distintas cuadrillas operativas, considerando variables relacionadas con jornadas laborales, carga física, percepción de riesgo, liderazgo, relaciones de trabajo, organización operativa y bienestar laboral. El diagnóstico reveló áreas críticas vinculadas con la realización recurrente de horas extra, la percepción elevada de esfuerzo físico, la sobrecarga operativa y la toma acelerada de decisiones sin planificación adecuada, además de la necesidad de fortalecer la estructura organizacional. La generación de información técnica específica para este contexto posibilitó transformar datos operativos en herramientas de gestión organizacional, útiles para la toma de decisiones preventivas.

Uno de los principales aportes de esta investigación es la introducción de mecanismos organizacionales preventivos orientados a mejorar la distribución del trabajo y reducir condiciones asociadas al desgaste laboral. Entre las estrategias desarrolladas destacan la regulación de jornadas extraordinarias mediante la autorización previa de horas extra, el monitoreo operativo y el establecimiento de límites preventivos. En cuanto a la redistribución de cargas laborales, se propusieron esquemas para equilibrar actividades operativas y disminuir la fatiga física en las cuadrillas. Asimismo, se planteó la rotación de actividades, alternando tareas de mayor exigencia física con otras de menor desgaste, y se diseñaron lineamientos organizacionales relacionados con la prevención de riesgos, la seguridad laboral y la comunicación interna, con el objetivo de fortalecer el bienestar organizacional.

La investigación permitió introducir estrategias organizacionales enfocadas en el fortalecimiento del liderazgo operativo y la mejora del entorno laboral. Entre las acciones implementadas se incluyen el fortalecimiento de la comunicación interna, la promoción de liderazgo preventivo, la difusión de políticas organizacionales y la sensibilización sobre riesgos psicosociales. También se desarrollaron propuestas para prevenir la violencia laboral y disminuir conflictos organizacionales, con el propósito de evitar el deterioro del clima laboral. Los resultados evidenciaron que el 98 % de los trabajadores evaluados percibían condiciones favorables en liderazgo y relaciones laborales, lo que permitió consolidar estrategias de mantenimiento preventivo y fortalecimiento institucional.

El trabajo de investigación integró el bienestar laboral como componente estratégico dentro de la gestión organizacional de la empresa objeto de estudio. A partir de los resultados obtenidos se diseñaron mecanismos orientados a fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar el reconocimiento organizacional, promover la estabilidad laboral y reforzar la percepción de seguridad en el trabajo. Asimismo, se propusieron acciones vinculadas con la capacitación preventiva, la implementación de pausas activas, el uso de técnicas de manejo seguro y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Estas medidas sentaron las bases para un sistema organizacional preventivo con enfoque de mejora continua.

La implementación del modelo organizacional generó beneficios directos para la empresa beneficiaria, entre los cuales destacan la identificación estructurada de riesgos, el fortalecimiento de capacidades preventivas, la mejora de procesos internos, el fortalecimiento del liderazgo operativo, la optimización de la organización del trabajo, la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento del entorno organizacional. En consecuencia, la investigación aportó información técnica valiosa para el diseño de futuras estrategias institucionales relacionadas con la salud ocupacional, la gestión organizacional y el bienestar laboral. De esta manera, la innovación desarrollada trascendió un enfoque exclusivamente normativo y permitió consolidar un modelo organizacional aplicado, orientado a resolver problemáticas reales del sector de corte de aguacate mediante herramientas preventivas, organizacionales y de gestión del capital humano.

CONCLUSIONES

La investigación permitió demostrar que la implementación de un modelo organizacional preventivo en cuadrillas operativas de corte de aguacate constituye una estrategia eficaz para abordar los riesgos psicosociales y, al mismo tiempo, fortalecer la innovación organizacional en contextos rurales agroexportadores. Los hallazgos evidencian que la adaptación metodológica al sector agrícola posibilitó la identificación estructurada de factores críticos como las jornadas laborales extensas, la sobrecarga física, la percepción de riesgo y las deficiencias en la organización operativa, generando insumos técnicos para la toma de decisiones preventivas.

Asimismo, se comprobó que la incorporación de mecanismos de redistribución de cargas, rotación de actividades y regulación de horas extraordinarias contribuyó a disminuir la fatiga física y mejorar la eficiencia operativa. En el ámbito del liderazgo y las relaciones laborales, los resultados mostraron un 98 % de percepción favorable entre los trabajadores, lo que confirma la relevancia de fortalecer la comunicación interna, la justicia organizacional y la prevención de conflictos como pilares para consolidar un clima laboral positivo.

Finalmente, la integración del bienestar laboral como componente estratégico permitió diseñar acciones orientadas al reconocimiento organizacional, la estabilidad en el empleo, la capacitación preventiva y la promoción de una cultura de seguridad. En conjunto, estos hallazgos confirman que la innovación organizacional aplicada al sector agroexportador no solo mejora las condiciones psicosociales de los trabajadores, sino que también genera beneficios tangibles para la empresa, como el fortalecimiento de capacidades preventivas, la optimización de procesos internos y la consolidación de un entorno laboral resiliente y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado-Cedeño, A. A., Bolaño-Moreira, A. M., Navarrete-Cusme, S. M., Pérez-Chila, W. K., Rosado-Daza, K. J., & Vélez-Luna, A. A. (2026). Factores psicosociales, riesgos emergentes y salud mental en seguridad y salud ocupacional: Revisión integrativa. Erevna Research Reports, 4(2), 1–20. https://doi.org/10.70171/persc534

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. Journal of Management, 40(5), 129–160. https://doi.org/10.1177/0149206314527128 (doi.org in Bing)

Cano, A. (2025, 6 de enero). El aguacate de Michoacán, entre el "cristal" y la "maña". La Jornada. https://www.jornada.com.mx/2025/01/06/politica/003n1pol (jornada.com.mx in Bing)

Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). Research on work-related stress. European Agency for Safety and Health at Work.

Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: Una integración de meta-análisis. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 30(2), 43–94. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.006 (doi.org in Bing)

Gil-Monte, P. R. (2012). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Pirámide.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038 (doi.org in Bing)

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.

Leal Paredes, M. S., Romero Merlo, I. E., Cabezas Tapia, E. V., & Valdospinos Balda, M. F. (2026). Factores determinantes del comportamiento laboral innovador: Una revisión integrativa de la literatura. ULEAM Bahía Magazine (UBM), 7(13), 106–114. https://doi.org/10.56124/ubm.v7i13.013

Leka, S., & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview. World Health Organization.

Maulepes, M. R., & Maulepes, M. D. (2026). Metodología para el análisis de la exposición organizacional a riesgos psicosociales en el trabajo. RECIMA21, 7(4), 1–25. https://doi.org/10.47820/recima21.v7i4.7608

Neffa, J. C., & Henry, M. L. (2024). El estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo en una gran empresa industrial: marco teórico y diseño metodológico. UNM Editora. ISBN: 978-987-782-079-9

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación, 23 de octubre de 2018.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27–41.

Vázquez Ibarra, I., López Espinosa, I., & Guerrero Orozco, A. M. (2022). Nuevo paradigma de los factores de riesgos psicosociales en las organizaciones. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 28(80), 1–15. https://doi.org/10.19136/hitos.a28n80.4886

DEL DIAGNÓSTICO A LA INNOVACIÓN, AUDITORÍA INFORMÁTICA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

Dr. Erik Alfaro Calderón, Dra. Esmeralda P. García Sánchez, Dr. Manuel Gutiérrez Gallegos
U.M.S.N.H.- INIDEM.- INIDEM.
erik.alfaro@umich.mx, esmeralda.patricia.garcia@gmail.com, mgtez@hotmail.com

Resumen
Una de las principales incógnitas de las empresas, organizaciones o dependencias gubernamentales es, ¿en qué momento se debe de adquirir, renovar o cambiar los componentes o equipos que permiten la generación y transformación de la información?, considerando que la tecnología avanza a una gran velocidad, ocasionando que en un plazo muy corto el equipo quede obsoleto, y sobre todo si se toma en consideración que las tecnologías de información en muchas de las empresas son una de las herramientas estratégicas para el desarrollo de la misma, las organizaciones se ven en la necesidad de llevar a cabo una serie de métodos y protocolos para realizar una evaluación de los componentes, es por ello que este artículo tiene como objetivo explorar la auditoría informática como una herramienta clave para detectar las necesidades tecnológicas que van surgiendo en las entidades gubernamentales, esto no solo ayuda a mejorar la eficiencia administrativa, sino que también promueve la transparencia y la modernización digital en el sector público.
Palabras Clave: Seguridad, Auditoría, Informática.

Introducción

En la actualidad casi todo lo que se hace dentro de una empresa, organización o dependencia de gobierno se encuentra soportado por tecnologías de información, ya que es través de esta que se pueden realizar una infinidad de actividades y tareas, mismas que permiten tomar decisiones, es por ello que las organizaciones dependen de equipos para el procesamiento de la información ya que les ayudan a ser más eficientes y sobre todo a realizar un servicio de alta calidad a un costo siempre más bajo.
La inversión en tecnologías de la información no lleva a ninguna parte si no va acompañada de una utilización inteligente de la información que las tecnologías nos permiten gestionar.
El éxito del retorno de la inversión, en la aplicación de las tecnologías de la información en una organización depende de que ayuden a utilizar mejor la información generada en los procesos, en consecuencia, generan un valor importante para la empresa.

Al hablar del valor de la información que se genera dentro de las empresas, organizaciones o dependencias gubernamentales, solo puede ser estimado por aquel que hace uso de ella, es por eso que se busca que el procesamiento y generación este bien soportada, procurando contar con la integridad y confidencialidad que el hardware y los sistemas de información les puedan proporcionar.

Muchas empresas, organizaciones o dependencias gubernamentales buscan contar con tecnología de punta, llevándolos a realizar gastos excesivos en la adquisición de hardware, software y dispositivos, sin antes haber realizado un estudio o análisis que les permita determinar si es en realidad lo que se necesita para mejorar su desempeño y productividad.

La presente investigación busca promover que en las empresas se realicen auditorias en informática, con la finalidad de que cuenten con los elementos necesarios para tomar una correcta decisión.

Objetivos

1. Antes de adquirir o remplazar tecnologías de información se debe de hacer un análisis sobre el desempeño actual y el esperado.
2. Mostrar que el aplicar los procesos de la auditoria en informática puede favorecer la toma de decisiones sobre la mejor solución para las empresas u organizaciones.
3. Promover la implementación de la auditoría informática en las pequeñas y grandes empresas.

Metodología

Se utiliza un enfoque que combina la descripción y el análisis, apoyándose en una revisión de la literatura más reciente (2016–2026), así como en estudios de caso de instituciones públicas en México, además, se recurre a

los marcos de referencia COSO y COBIT para evaluar riesgos, procesos y controles tecnológicos, además para enriquecer la investigación, se llevan a cabo entrevistas con expertos en gestión pública y auditoría informática.

Desarrollo

En la actualidad las tecnologías de información han evolucionado de manera muy significativa, a tal grado que han cambiado el mundo de los negocios durante los últimos años, ofreciendo muchos beneficios a las empresas en un ámbito cada vez más globalizado, una muestra de ello es el uso más frecuente de tablets, ipads y demás tecnología móvil en las dependencias de gobierno, ya que les permite realizar innumerables actividades e inclusive llevar las auditorías a muchos lugares.

En consecuencia, los avances de las tecnologías de información han permitido grandes beneficios tales como:

- Reducción de costos operativos.
- Aumento en la productividad.
- Mayor número de software que permite realizar más actividades en un menor tiempo.
- Aumento de productividad.
- Disminución de errores humanos.
- Fácil almacenamiento en medios virtuales y rápida accesibilidad a la información.
- Mayor proyección de la empresa a nivel nacional e internacional.
- Facilidad para la toma de decisiones.

Por consiguiente muchas de las empresas en el afán de ser más competitivos buscan contar con tecnologías de información que les permitan evolucionar de manera exponencial, procesando mucha información de manera eficiente (Castro, 2022).

Si bien las empresas se pueden ver beneficiadas por las tecnologías de información llevando a cabo un mejor control y manejo de información, es imprescindible salvaguardar la misma de ataques cibernéticos, los cuales pueden perjudicar seriamente a la empresa, existen diferentes tipos de ataques, los cuales pueden ser *pasivo* donde se registran el uso de los recursos y/o acceden a la información o las redes, y *activos* donde producen cambios en la información, ocasionando perdida, usurpación de identidad, ataque a sistemas criptográficos, ataques de negación de servicios, modificación de mensajes etc., es por ello que las empresas buscan la máxima seguridad posible tal como el Nivel A, ya que incluye un proceso de diseño, control y verificación mediante métodos formales matemáticos para asegurar todos los procesos que realiza el usuario sobre el sistema, es importante señalar que el Nivel A incluye a todos los niveles existentes tales como D, C1, C2, B1, B2, B3, debiendo realizar un análisis de canales encubiertos y de distribución confiable, donde el software y el hardware son protegidos para evitar infiltraciones ante traslados o movimientos de equipo (Larrucea, 2018).

En este afán de seguridad las empresas, organizaciones y dependencias suelen invertir fuentes sumas de dinero para protegerse su información y proteger la empresa, sin antes haber consultado cual debería ser el nivel de seguridad más adecuado, ya que por lo general entre más alto es el nivel de seguridad mayor será el costo.

Una de las dudas que surge en toda empresa es ¿en qué momento debo de cambiar el equipo de cómputo y los demás dispositivos que permiten la generación de la información?, esto obedece al ritmo tal acelerado en que evoluciona la tecnología ya que en lapsos relativamente cortos surgen nuevos componentes, nuevo software, nuevas herramientas de seguridad, o simplemente han pasado de moda o se han convertido en equipos obsoletos.

Uno de los factores preponderantes para realizar el cambio de las tecnologías puede ser derivado de la vida útil del activo, sin embargo, existen varias opiniones al respecto de cuando se debe de dar de baja un bien porque su vida útil así lo señala.

Si se ve desde el punto de vista contable, una referencia es la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la cual establece los por cientos máximos autorizados, a deducir tratándose de activos fijos por tipo de bien en su Artículo 34, fracción VII. “30% para computadoras personales de escritorio y portátiles; servidores; impresoras, lectores ópticos, graficadores, lectores de código de barras, digitalizadores, unidades de almacenamiento externo y concentradores de redes de cómputo”. (Nueva Ley DOF 11-12-2013).

También pueden ser considerados los lineamientos emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), la cual con la finalidad de apoyar en la transición para la aplicación de la Ley General de

Contabilidad Gubernamental emite a manera de recomendación la "Guía de vida útil estimada y porcentajes de depreciación", considerando un uso normal y adecuado a las características del bien, la cual establece: "Cuando el ente público no cuente con los elementos para estimar la vida útil, de conformidad con las Principales Reglas de Registro y Valoración del Patrimonio (Elementos Generales) publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 27 de diciembre de 2010 y con las Reglas Específicas del Registro y Valoración del Patrimonio publicadas en el DOF el 13 de diciembre de 2011, la estimación de la vida útil de un bien será una cuestión de criterio basada en la experiencia que el ente público tenga con activos similares o de la aplicación, de manera excepcional de esta Guía"

Tabla 1 Guía de vida útil emitida por la CONAC

Cuenta	Concepto	Años de vida útil	% de depreciación anual
1.2.4	**BIENES MUEBLES**		
1.2.4.1	**Mobiliario y Equipo de Administración**		
1.2.4.1.1	Muebles de Oficina y Estantería	10	10
1.2..4.1.2	Muebles, Excepto de Oficina y Estantería	10	10
1.2.4.1.3	Equipo de Cómputo y de Tecnologías de Información	3	3.33
1.2.4.1.9	Otros Mobiliarios y Equipos de Administración	10	10

Autor CONAC 2021

Por lo tanto, la depreciación se conceptúa como "el importe del costo de adquisición del activo depreciable, menos su valor de desecho, entre los años correspondientes a su vida útil o su vida económica", cabe señalar que la autoridad competente deberá autorizar la vida útil estimada de cada bien o grupo de bienes.

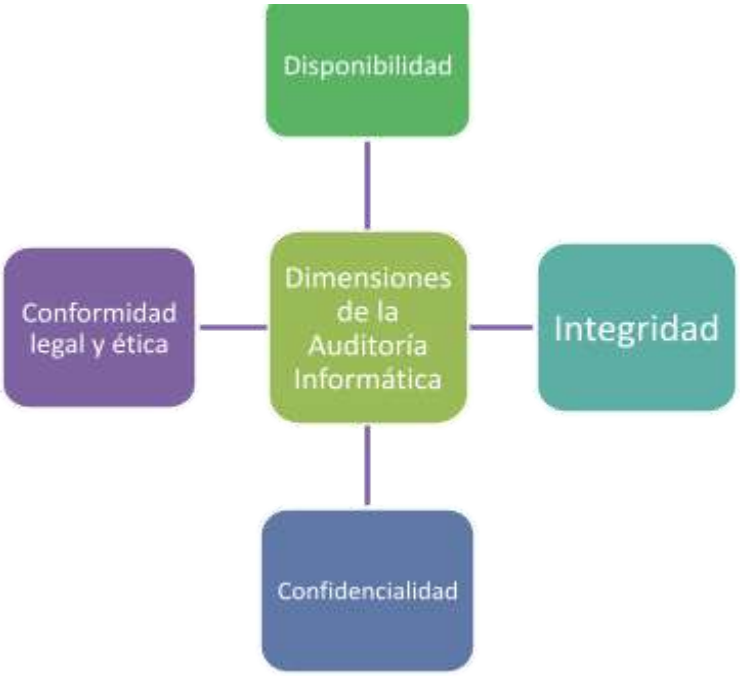
Tomado en consideración lo anterior es importante señalar que para tomar la mejor decisión al respecto en necesario realizar un detallado análisis de la situación que guarda el equipo verificando si ha dejado de cumplir con los objetivos bajos los cuales fue adquirido, es por ello que se propone realizar una Auditoría Informática.

Al igual que una auditoría integral en la cual se incluye el aspecto financiero, administrativo y operativo, la Auditoría informática realiza un análisis integral a todos y cada uno de los elementos que permiten la generación y transformación de la información incluyendo redes, equipo de cómputo, periféricos, software, usuarios, normatividad, sistemas operativos y procesos, además evalúa los proyectos informáticos y de seguridad.

La auditoría informática es un proceso en el cual intervienen de manera conjunta los responsables del área de informática, administradores, contadores, auditores generales y coordinadores del resto de procesos ejecutados en la organización, esta participación puede concretarse en las diferentes etapas de la Auditoría Informática, las cuales son la planificación, ejecución, análisis de resultados, hallazgos o evidencias útiles en la elaboración del informe final (Hernández Arias, 2019).
Para Espinoza Barajas (Espinosa Barajas, 2024) la auditoría informática es el proceso sistemático de revisión y evaluación de los sistemas de información, con el fin de garantizar la seguridad, integridad y eficiencia en el uso de los recursos tecnológicos.
De acuerdo a lo señalado por Remo Choquejahua (Acero, 2025), la auditoría informática contemporánea se concibe como un mecanismo de control que permite evaluar la confiabilidad de los sistemas computacionales y la seguridad de la información en entornos digitales.
La auditoría informática es una disciplina que analiza los sistemas de información para verificar su alineación con los objetivos organizacionales y el cumplimiento de normas legales y regulatorias." (EAC, 2025).
Para Martha Macias (Macias, 2023), la auditoría informática constituye un conjunto de procedimientos destinados a evaluar la seguridad, confiabilidad y eficiencia de los sistemas de información en las organizaciones modernas.
La auditoría informática es un mecanismo de aseguramiento que valida la integridad de los datos, la eficiencia de los procesos y la seguridad de los sistemas informáticos. (Ramírez C. , 2022).
Por todo lo anterior podemos definir que la auditoría informática es un proceso metódico, independiente y constante que se encarga de evaluar los sistemas de información y los recursos tecnológicos de una organización, su objetivo es asegurar la seguridad de los activos digitales, así como la integridad y confiabilidad de los datos, la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias. Además, se convierte en una herramienta clave para identificar riesgos, sugerir mejoras y guiar la innovación tecnológica en instituciones tanto públicas como privadas.

Históricamente, la auditoría ha estado estrechamente relacionada con los libros contables y la verificación de activos, con la llegada de los sistemas computarizados que empezaron a reemplazar el papel, la auditoría de sistemas emergió como un complemento técnico, diseñado para asegurar que las cifras electrónicas coincidieran con los balances financieros.
Sin embargo, hoy en día, ese enfoque se siente anticuado ya que las organizaciones manejan enormes volúmenes de datos en arquitecturas híbridas, entornos multinube y modelos automatizados de toma de decisiones, una falla en los controles informáticos no solo puede afectar un informe financiero; tiene el potencial de paralizar hospitales, poner en riesgo la identidad de millones de personas, interrumpir infraestructuras críticas o desencadenar crisis de reputación que son difíciles de reparar.
La auditoría informática se centra en cuatro dimensiones interrelacionadas (RUIZ PEÑA, 2024):

Figura 1 Dimensiones de la Auditoría Informática



Elaboración propia tomado a partir de (RUIZ PEÑA, 2024)

- Disponibilidad: Asegurar que los servicios críticos funcionen de manera continua y puedan soportar contingencias sin sufrir interrupciones graves.
- Integridad: Garantizar que los datos y algoritmos se mantengan libres de alteraciones maliciosas, sesgos no controlados o errores en el procesamiento.
- Confidencialidad: Proteger los activos de información sensible contra accesos no autorizados, filtraciones y espionaje corporativo.
- Conformidad legal y ética: Alinear los procesos digitales con marcos regulatorios estrictos, como el RGPD, normativas de ciberseguridad y leyes de protección de datos personales.

Cuando un auditor informático revisa un entorno de trabajo, no está buscando culpables; más bien, evalúa la brecha real entre lo que la dirección piensa que sus sistemas están haciendo y lo que realmente está sucediendo en la infraestructura operativa.
La Auditoría Informática se realiza con base a procedimientos y normas establecidas tanto a nivel nacional como internacional, por nombrar algunas, Norma Oficial Mexicana NOM–EM-151-SCT1-1999 (Oficial, 1999) interfaz digital a redes públicas para equipos terminales, NOM-102-SCT1-1995 (Federación, Secretaria de Gobernación , 1995) protocolo del nivel de enlace de datos del interfaz de usuario-red para la red digital de servicios integrados, NOM-185-SCFI-2012 (Federación, Diario Oficial de la Federación , 2012), programas informáticos y sistemas electrónicos que controlan el funcionamiento de los sistemas para medición y despacho de gasolina y otros combustibles líquidos-especificaciones, métodos de prueba y de verificación, NOM-162-SCFI-2004 (México, 2024), electrónica y audio, además existen muchos tipos de estándares que pueden utilizarse como lo es el IEEE (Instituto de Ingenieros Electrónicos y Eléctricos) para

el caso específico del área de sistemas computacionales y redes, es por ello que la Auditoría Informática es ejecutada por especialistas del área de informática y auditoria, y se encarga de evaluar y verifica que se cumplan los controles, procedimientos y el uso adecuado de los recursos de informática que operen en un ambiente de seguridad, así mismo evalúa los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos relacionados con la operación y la función informática.

La auditoría informática puede llevarse a cabo de dos formas (Gómez, 2022) , ya sea interna o externa, si la empresa desea realizarla de manera interna, por lo general es llevada a cabo por personal que tiene vínculos laborales de tal manera que conozca la trayectoria, así como sus fortalezas y debilidades, es por ello que la persona encargada de realizarla debe contar con los conocimientos necesarios para emplear técnicas, revisiones detalladas, ser crítico sistemático para emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma, es de suma importancia ser imparcial, ya que de lo contrario esto puede generar problemas en la emisión de informes y resultados, puesto que en muchas ocasiones al pertenecer a la misma empresa no le es posible separase de la influencia de los altos funcionarios o compañeros de trabajo involucrados en algún tipo de observación.
Si la auditoría es realizada de manera externa, se puede asegurar que los datos que se obtengan no serán sesgados como la interna, ya que quien la realizará será una persona sin vínculos laborales con la misma, esto es, solo existe una relación de tipo civil, permitiendo ofrecer una opinión imparcial y profesional acerca de los resultados de la auditoría y su opinión ha de acompañarse de un informe donde exprese una opinión basada en la veracidad.

Ya sea que se haya elegido una auditoría interna o externa, esta deberá cumplir con las siguientes etapas (Gálvez, 2022):

1. Etapa de planeación de auditoría.
    a. Identificar origen de auditoría. Se determina si la auditoría surge por requerimiento legal, normativo, solicitud de la alta dirección, hallazgos previos o por procesos de mejora continua, permitiendo definir el alcance inicial y la justificación del ejercicio.
    b. Vista a las áreas auditadas. Se realiza un recorrido preliminar para conocer la infraestructura tecnológica, procesos críticos y responsables de cada área, es importante señalar que la visita ayuda a identificar riesgos visibles y a generar confianza con los equipos auditados.
    c. Establecer los objetivos de la auditoría. Se definen metas claras, para verificar seguridad de la información, evaluar cumplimiento normativo, medir eficiencia de sistemas, o identificar necesidades tecnológicas, los objetivos deben ser medibles y alineados con la estrategia institucional.
    d. Determinar los puntos que serán evaluados. Se seleccionan áreas críticas: seguridad de redes, gestión de accesos, respaldo de información, continuidad operativa, cumplimiento de políticas de TI., se establecen criterios de evaluación basados en estándares como ISO 27001 o COBIT.
    e. Establecer planes y programas para realizar la auditoría. Se diseña un cronograma con fases, responsables y tiempos, se incluyen actividades como entrevistas, revisión documental, pruebas técnicas y análisis de riesgos.
    f. Identificar y seleccionar métodos, herramientas e instrumentos para realizar la auditoría, entrevistas, cuestionarios, observación directa, pruebas de penetración, así como herramientas: software de monitoreo, análisis de logs, escáneres de vulnerabilidades, instrumentos: listas de verificación, matrices de riesgos, guías de control interno.
    g. Asignar los recursos y sistemas para la auditoría. Se definen equipos de trabajo, presupuesto, infraestructura tecnológica y sistemas de apoyo, se asignan roles: auditores líderes, especialistas técnicos, analistas de procesos, se asegura la disponibilidad de sistemas críticos para pruebas y evaluaciones.

2. Ejecución de la auditoría
    a. Realizar las acciones programadas para la auditoría. Se ejecutan las actividades definidas en la planeación a través de entrevistas, revisión documental, pruebas técnicas y observación directa, es importante seguir el cronograma para asegurar cobertura completa y ordenada.
    b. Aplicar los instrumentos y herramientas para auditoría. Se utilizan listas de verificación, cuestionarios, matrices de riesgos y software especializado (escáneres de vulnerabilidades, análisis de logs, herramientas de monitoreo), el uso de instrumentos garantiza objetividad y evidencia verificable.

c. Identificar y elaborar los documentos de oportunidades de mejoramiento encontradas. Se registran hallazgos que muestran debilidades, riesgos o áreas de mejora, se redactan informes parciales con recomendaciones específicas para fortalecer procesos y sistemas.
d. Elaborar dictamen preliminar y presentarlo a discusión. Se prepara un documento inicial con hallazgos, conclusiones y recomendaciones, se presenta a los responsables de las áreas auditadas para recibir retroalimentación y aclaraciones antes del informe final.
e. Integrar el legajo de papeles de trabajo de la auditoría. Se recopila toda la evidencia: cuestionarios, registros de entrevistas, capturas de pantalla, reportes de pruebas y matrices de riesgos, este legajo constituye el respaldo documental de la auditoría y asegura trazabilidad de los hallazgos.

3. Dictamen de la Auditoría.
    a. Analizar la información y elaborar un informe de situaciones detectadas. Se revisa toda la evidencia obtenida en la etapa de ejecución: entrevistas, cuestionarios, pruebas técnicas y observaciones, además se identifican las situaciones críticas, como vulnerabilidades en sistemas, incumplimientos normativos o deficiencias en procesos, el informe preliminar debe incluir: descripción del hallazgo, impacto potencial, riesgo asociado y recomendaciones iniciales.
    b. Elaborar el dictamen final. Se consolida la información en un documento formal que contenga
        - Introducción: contexto y origen de la auditoría.
        - Metodología: métodos, herramientas y criterios aplicados.
        - Hallazgos: situaciones detectadas, clasificadas por nivel de riesgo.
        - Conclusiones: valoración general del estado de los sistemas y procesos.
        - Recomendaciones: acciones concretas para mitigar riesgos y mejorar la gestión tecnológica.

        El dictamen debe ser objetivo, claro y sustentado en evidencia verificable.
    c. Presentar el informe de auditoría. Se realiza una exposición ante la alta dirección y responsables de las áreas auditadas, la presentación debe incluir:
        - Resumen ejecutivo con los hallazgos más relevantes.
        - Gráficos y tablas que faciliten la comprensión de riesgos y oportunidades.
        - Plan de acción sugerido con prioridades y tiempos de implementación.

        Es recomendable abrir un espacio de discusión para aclarar dudas y acordar compromisos de mejora.

La auditoría informática abarca todas las áreas de una organización, comenzando por los departamentos o direcciones de tecnologías de la información, cuando estos existen y extendiéndose a cada proceso que dependa del uso de sistemas digitales. Su propósito es evaluar de manera estructurada la organización tecnológica, los objetivos y planes operativos, así como las metas y procedimientos que guían la gestión de los recursos informáticos.

Durante esta etapa, se analizan las adquisiciones tecnológicas, la eficiencia y eficacia del software, la valuación de los sistemas de información y los controles de proyectos tecnológicos. También se examina la seguridad lógica y física de los sistemas, los mecanismos de control de acceso, la programación y los lineamientos de mantenimiento tanto de software como de hardware.

La auditoría informática no se limita a revisar procesos administrativos o técnicos; también evalúa la productividad tecnológica y la verificación de software con derechos de autor, identificando posibles casos de uso indebido o piratería. Este aspecto ético y legal resulta esencial para garantizar la transparencia y el cumplimiento normativo dentro de la organización (Lourido, 2019).

Asimismo, el análisis se extiende a todos los medios que permiten la transferencia de información, incluyendo la infraestructura física del cableado, la implementación de redes, y el uso de equipos de cómputo, servidores, dispositivos móviles y switches de comunicación. Cada componente es analizado para asegurar su correcto funcionamiento, seguridad y alineación con los objetivos institucionales.

Una vez concluido el proceso de auditoría informática, los titulares de las dependencias o empresas reciben un informe de resultados que sintetiza de manera clara y precisa los hallazgos obtenidos, este documento se convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones, ya que permite identificar los puntos críticos donde la organización debe enfocar sus esfuerzos para fortalecer su estructura tecnológica y operativa.

A partir de los resultados, los directivos pueden determinar acciones concretas: reorganizar personal, implementar programas de capacitación, o realizar ajustes en los procesos internos para mejorar la eficiencia, asimismo, el informe orienta sobre la necesidad de dar de baja equipos obsoletos o actualizarlos para optimizar su rendimiento, asignándolos a usuarios cuyo perfil laboral justifique su uso.

En algunos casos, los resultados de la auditoría revelan la conveniencia de adquirir nuevo equipo tecnológico o de implementar sistemas innovadores que impulsen la productividad y competitividad institucional, estas decisiones no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la seguridad de la información y la capacidad de respuesta ante los desafíos digitales actuales.

Se puede decir que el cierre de la auditoría informática marca el inicio de una etapa de mejora continua, los informes finales no deben verse como un punto de llegada, sino como una guía para evolucionar: optimizar recursos, modernizar infraestructura, y consolidar una cultura tecnológica que favorezca la transparencia, la innovación y el desarrollo sostenible de las organizaciones públicas y privadas.

En muchas dependencias de gobierno, cuando ocurre un relevo institucional, el personal entrante suele mostrar entusiasmo por implementar nuevas tecnologías, sin embargo, con frecuencia se comete el error de hacerlo sin un análisis previo de los recursos existentes ni de cómo están funcionando a nivel operativo, esta falta de diagnóstico provoca que las herramientas recién adquiridas se utilicen de manera similar a las anteriores, sin aprovechar realmente sus capacidades ni considerar la necesidad de nuevos sistemas de control y procesamiento de la información.

Otro aspecto crítico que suele pasarse por alto es el factor humano, ya que la transición tecnológica no solo implica cambiar equipos o software, sino también preparar a las personas que los utilizarán, cuando no se contempla la capacitación, la comunicación clara y la gestión del cambio, la adopción de nuevas tecnologías puede convertirse en un proceso traumático, esto genera resistencia entre el personal, que percibe las innovaciones como una imposición más que como una oportunidad de mejora.

La consecuencia es una reticencia organizacional que limita el potencial de las herramientas implementadas y retrasa la modernización institucional, por ello, cualquier proceso de actualización tecnológica en el sector público debe partir de un diagnóstico integral: conocer qué sistemas existen, cómo funcionan, qué necesidades reales tienen las áreas operativas y, sobre todo, cómo involucrar al personal en la transición, Solo así la tecnología se convierte en un recurso que fortalece la gestión pública y no en un obstáculo para el desempeño.

Es importante señalar que la clave está en alinear la innovación tecnológica con la cultura organizacional y las capacidades humanas, garantizando que cada cambio sea comprendido, aceptado y aprovechado en su totalidad (Ramírez K. M., 2026).

Para que la implantación de una nueva tecnología genere efectos positivos y duraderos dentro de una organización, es indispensable contar con un conocimiento profundo de sus procesos internos y de la forma en que funciona su estructura operativa, sin este diagnóstico previo, cualquier innovación corre el riesgo de convertirse en un gasto innecesario o en una herramienta subutilizada.

En este sentido, la auditoría informática se presenta como la mejor alternativa para garantizar que la incorporación tecnológica sea realmente estratégica, a través de ella, se identifican las necesidades reales de información, se evalúa el estado actual de los sistemas y se establecen prioridades claras para la modernización, este proceso permite evitar improvisaciones y asegura que cada decisión esté respaldada por evidencia objetiva.

La planificación detallada es clave: se deben definir los requerimientos de tecnología de la información y diseñar un plan de incorporación gradual, en lugar de intentar transformar todo de manera abrupta, lo recomendable es comenzar por los sistemas más básicos y críticos, garantizando su correcto funcionamiento antes de avanzar hacia soluciones más complejas, este enfoque escalonado facilita la adaptación del personal, reduce la resistencia al cambio y asegura que la organización aproveche al máximo las nuevas herramientas.

La auditoría informática no solo evalúa el presente, sino que actúa como un mapa de ruta para el futuro tecnológico de la institución, gracias a ella, la implantación de nuevas tecnologías se convierte en un proceso ordenado, eficiente y humano, capaz de potenciar la productividad y fortalecer la confianza en la gestión organizacional (Castro, 2022).

Además, el comercio electrónico y la comunicación inalámbrica, son también parte de la tecnología con la que muchas de las dependencias suelen ofrecer sus trámites y/o servicios, ya que esto les permite reducir tiempos, costos y agilizar procesos.

Se realizó un estudio a diversas dependencias del Gobierno del Estado, entre ellas la Auditoría Superior de Michoacán, la Secretaría de Finanzas, la Secretaría de Política Social y el Centro de Tecnologías de Información y Comunicaciones, se identificó un patrón recurrente en la forma en que se adquiere equipo de cómputo. En las tres primeras instituciones, se observó que no existe un estudio técnico integral que justifique plenamente las decisiones de compra.

Por lo general, las adquisiciones se basan únicamente en la funcionalidad inmediata del equipo, sin considerar el entorno completo en el que será utilizado ni las necesidades reales de los procesos internos, en algunos casos, la decisión responde más a la intención de contar con tecnología de punta que a un análisis de pertinencia, lo que genera un desfase entre la inversión realizada y el impacto esperado en la operación institucional.

Este enfoque limitado provoca que la incorporación de nuevos equipos no siempre se traduzca en un cambio positivo ni en el logro de nuevas metas organizacionales. La ausencia de estudios previos impide evaluar aspectos como la compatibilidad con sistemas existentes, la capacitación del personal, los costos de mantenimiento o la sostenibilidad de la inversión. en consecuencia, la tecnología adquirida corre el riesgo de convertirse en un recurso subutilizado, generando gastos innecesarios y limitando la eficiencia institucional.

El hallazgo evidencia que comprar computadoras, servidores o licencias de software sin un diagnóstico previo suele ser uno de los errores más caros y comunes en la administración pública, con frecuencia se asume que modernizar una oficina no consiste únicamente en renovar el inventario físico tales como cajas nuevas sobre los escritorios, monitores más grandes o contratos millonarios con proveedores de nube, sin embargo, llenar un almacén de tecnología no resuelve la ineficiencia operativa; en la mayoría de los casos, solo la digitaliza o la vuelve más costosa.

Además, es una realidad que la tecnología no puede operar como un fin en sí misma, sino como una herramienta subordinada a la estrategia institucional, ya que cuando una dependencia adquiere equipo a ciegas guiada por la urgencia de ejercer el presupuesto al cierre de año, por modas comerciales o por recomendaciones aisladas de proveedores el resultado casi siempre es el mismo tener herramientas sobredimensionadas que nadie sabe usar, sistemas incompatibles con los flujos de trabajo diarios y equipos de cómputo subutilizados que terminan reducidos a procesadores de texto básicos.

Es por ello que es indispensable Integrar auditorías informáticas y estudios de viabilidad previos a cualquier compra con la finalidad de romper con esa inercia, aplicando los siguientes factores, identificación del problema real antes del gasto, alineación con la capacidad instalada y la interoperabilidad, criterio de costo total de propiedad.

En el sector público, donde cada peso invertido proviene de recursos ciudadanos y debe someterse a principios de austeridad y rendición de cuentas, prescindir de este filtro técnico no es solo una omisión administrativa: es una fuga silenciosa de presupuesto, la auditoría previa funciona como una contención frente a compras discrecionales y garantiza que cada adquisición responda a una demanda operativa probada, cierre brechas de servicio a la ciudadanía y aporte valor real al cumplimiento de las metas institucionales..

En el caso de este último cuando inician un nuevo proyecto si toman en cuenta esta metodología lo cual les permite alcanzar grandes logros, e inclusive han llegado a obtener premios muy importantes y ser posicionados a nivel nacional como unos de los centros de tecnología más importantes.

Cuando se planteó esta propuesta a los titulares de las dependencias gubernamentales, la respuesta fue de gran interés y apertura, los directivos reconocieron que un estudio de esta naturaleza les permitiría conocer a fondo sus problemáticas tecnológicas, así como identificar con mayor precisión las necesidades reales que afectan el desempeño de sus instituciones.

La idea de contar con un diagnóstico integral despertó en ellos la conciencia de que la tecnología no debe verse únicamente como un recurso operativo, sino como un instrumento estratégico para alcanzar objetivos y metas institucionales, con un estudio bien estructurado, podrían detectar áreas críticas, planificar la renovación de equipos, optimizar procesos y diseñar programas de capacitación que fortalezcan al personal.

Además, los titulares comprendieron que la auditoría informática no solo ofrece un panorama técnico, sino que también brinda una visión organizacional más amplia, donde se muestra como se relacionan los sistemas con la estructura interna, como influyen en la productividad y de qué manera pueden convertirse en palancas de innovación, esta perspectiva les permitiría tomar decisiones más informadas, reducir riesgos y orientar los recursos hacia proyectos que realmente generen valor.

El interés mostrado por los responsables institucionales refleja una voluntad de transformación: pasar de una gestión tecnológica reactiva a una gestión estratégica, donde cada inversión en sistemas y equipos esté respaldada por evidencia y alineada con los objetivos de desarrollo de la organización.

Conclusiones

Si las dependencias de gobierno asumieran la práctica de implementar auditorías informáticas como un medio sistemático para evaluar sus necesidades tecnológicas, descubrirían que la incorporación de nuevas herramientas digitales no depende únicamente de una buena dirección o de intenciones positivas, la experiencia demuestra que la tecnología de la información se ha convertido en una de las herramientas más poderosas para cualquier institución, pues no solo respalda la operación diaria, sino que también fortalece la capacidad de análisis y la toma de decisiones estratégicas.

Una auditoría bien aplicada permite identificar con precisión las áreas críticas, orientar la inversión hacia soluciones pertinentes y garantizar que cada recurso tecnológico se utilice de manera eficiente, de esta forma, las dependencias no solo optimizan sus procesos internos, sino que también logran proyectar una imagen pública más sólida, basada en transparencia y modernización.

El impacto va más allá de lo técnico: al implementar sistemas confiables y procesos digitales seguros, se genera confianza en los usuarios y en la ciudadanía en general, esa confianza es un activo intangible que fortalece la legitimidad institucional y abre la puerta a una relación más cercana y efectiva entre gobierno y sociedad.

Por lo anterior podemos decir que la auditoría informática no debe verse como un requisito administrativo, sino como un instrumento estratégico de transformación, capaz de convertir la tecnología en un verdadero motor de desarrollo, innovación y credibilidad para las dependencias gubernamentales.

Bibliografía

Acero, R. C. (2025). Introducción a la seguridad y auditoría informática. *TecnoHumanismo* , 1-118.

Castro, W. R. (2022). Tecnologías de la información y crecimiento empresarial. *Boletín Redipe*, 523-533.

EAC, E. P. (2025). *TEORÍA DE EFECTOS OLVIDADOS COMO INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA AUDITORÍA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN*. México: INIDEM.

Espinosa Barajas, J. H. (2024). *Un estudio contemporáneo de la auditoría en informática.* Astra Ediciones.

Federación, D. O. (13 de 10 de 1995). *Secretaria de Gobernación* . Obtenido de https://dof.gob.mx/index_113.php?year=1995&month=10&day=13#gsc.tab=0

Federación, D. O. (27 de 08 de 2012). *Diario Oficial de la Federación* . Obtenido de https://www.gasmanager.com/documentos/NOM/NOM-185-SCFI-2012-20120827.pdf

Gálvez, J. R. (2022). Estrategias de la planeación en la auditoria. *Revista Torreón Universitario*, 15-24.

Gómez, Á. (2022). *Auditoría de seguridad informática.* Ediciones de la U.

Larrucea, J. R. (2018). *a investigación en seguridad: del Titanic a la Ingeniería de la resiliencia.* Marge Books.

Lourido, W. A. (2019). Auditoria informática al control y mantenimiento de una infraestructura tecnológica. *CIENCIAMATRIA*, 73-87.

Macias, M. M. (2023). Normas y estándares en auditoría: una revisión de su utilidad en la seguridad informática. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 584-599.

México, G. d. (1 de 6 de 2024). *Gobierno de México*. Obtenido de https://platiica.economia.gob.mx/normalizacion/nom-162-scfi-2004/

Oficial, D. (20 de 09 de 1999). *COMISION FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES* . Obtenido de https://anatel.org.mx/noms/NOM_151_SCT1_1999_Interfaz_redes_publicas_equ_Terminal.pdf

Ramírez, C. (2022). *Auditoría informática y control interno.* México: Trillas.

Ramírez, K. M. (2026). Influencia de las nuevas tecnologías y el liderazgo transformacional en la cultura organizacional: Gerencia Avanzada. *METANOIA: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación* , 36-60.

RUIZ PEÑA, M. (2024). *Auditoría de seguridad informática.* Madrid: Ediciones Paraninfo.

“BLINDAJE ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA CULTURA DE PREVENCIÓN: ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO CONTRA EL FRAUDE CORPORATIVO”

Sandra Ayala Gómez, Eric Alfaro Calderón, Martha Patricia Sujol Méndez
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
sandra.ayala@umich.mx, erik.alfaro@umich.mx, martha.sujol@umich.mx

RESUMEN

En el entorno económico actual, la vulnerabilidad operativa y los riesgos de fraude representan una de las mayores amenazas para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Este artículo trata sobre la creación y ejecución de un sistema de control interno que, en lugar de representar la visión tradicional de los manuales estáticos, sugiere más bien el establecimiento de una cultura organizacional activa y participativa en términos de prevención.

Se examina, desde el punto de vista administrativo y contable, la manera en que la falta de supervisión y la ausencia de separación de funciones favorecen las acciones delictivas internas.

El propósito esencial es evidenciar que el auténtico blindaje administrativo no se basa solo en la inflexibilidad de los procedimientos, sino en concientizar al capital humano y adoptar a tiempo instrumentos de control, tales como la matriz de riesgos y los canales para denunciar de manera confidencial. Se plantean directrices fundamentales para detectar centros de riesgo y operativos, salvaguardar los activos de la compañía y garantizar que se cumplan las normativas, utilizando un enfoque práctico y descriptivo. Se determina que no debe verse la inversión como una estructura de prevención ni como un gasto administrativo, sino como una ventaja estratégica y/o competitiva que posibilite mejorar la gobernanza corporativa, optimizar los procesos y, por ende, asegurar la permanencia de la compañía en el mercado.

Palabras clave: Control Interno, cultura de prevención, blindaje administrativo, fraude corporativo, gestión de riesgos.

ABSTRACT

In the current economic environment, operational vulnerability and fraud risks pose significant threats to organizational sustainability and competitiveness. This article addresses the creation and implementation of an internal control system that moves beyond the traditional model of static manuals, advocating instead for an active, participatory organizational culture focused on prevention.

From both administrative and accounting perspectives, the study examines how a lack of supervision and the absence of segregation of duties facilitate internal illicit activities.

The primary objective is to demonstrate that robust administrative safeguards rely not merely on rigid procedures, but on raising staff awareness and proactively adopting control mechanisms—such as risk matrices and confidential reporting channels. Using a practical, descriptive approach, the article outlines fundamental guidelines for identifying operational risk areas, safeguarding company assets, and ensuring regulatory compliance. It concludes that such investments should be viewed neither as mere preventive structures nor as administrative expenses, but rather as strategic and competitive advantages that enhance corporate governance, optimize processes, and ultimately ensure the company's long-term market viability.

INTRODUCCIÓN

La subsistencia de las organizaciones en el contexto empresarial actual, marcado por la competencia a nivel global y la inestabilidad económica, no solo se basa en su habilidad para vender o en la innovación de sus productos; más bien, radica en la robustez y resiliencia de su estructura interna. Los fraudes a nivel corporativo y las prácticas de mala gestión son fugas de capital que ocurren sin advertir, que no solo perjudican las finanzas, sino que además dañan la reputación institucional y la confianza del inversor.

Las compañías han tratado este problema de manera más reactiva, como ha sido tradicionalmente: lo habitual es aplicar sanciones legales o auditorías exhaustivas después de que el daño ya se ha causado. No obstante, la experiencia en administración y contabilidad indica que este enfoque punitivo suele ser costoso y frecuentemente conlleva una pérdida de tiempo.
Con este artículo se busca plantear un cambio de paradigma hacia el "blindaje administrativo", una noción estratégica que establece la cultura preventiva como la primera y más eficaz línea de defensa. No consiste únicamente en crear manuales de procedimientos estrictos que acaben guardados, sino en desarrollar un ecosistema dentro de la organización donde cada miembro del equipo entienda cómo sus tareas impactan, cuán importante es dividir el trabajo en segmentos más pequeños y el valor de la transparencia. Este trabajo examina, desde el punto de vista de la gestión y el control interno, cómo, cuando los procesos operativos son débiles, se abren oportunidades para el fraude y cómo diseñar instrumentos útiles, como las matrices de riesgo o los canales éticos para denunciar, logrando con ello neutralizar amenazas a tiempo.

Actualmente se necesita mostrar que el control interno no debe ser visto como un obstáculo para la operación o una carga burocrática, sino como un impulsor de calidad y competitividad. Las organizaciones, al armonizar la filosofía de prevención viva con la disciplina administrativa, no solo garantizan que se cumplan las leyes y las normas, sino que también mejoran el uso de sus recursos, resguardan de manera activa sus activos y establecen las bases para una gobernanza corporativa sostenible con el tiempo.

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

El sustento científico de esta investigación cruza el blindaje corporativo, la psicología conductual y la teoría de la administración mediante tres pilares fundamentales:

1. El Triángulo del Fraude de Donald Creesey

Presión: Estímulos financieros o personales que empujan al colaborador a cometer el ilícito, La investigación aborda cómo el clima laboral y las metas corporativas desmedidas exacerban esta variable.
Oportunidad: Agujeros en los procesos que facilitan el fraude. Se analiza cómo la falta de supervisión humana y la excesiva confianza informal generan el escenario idóneo.
Racionalización: El mecanismo psicológico mediante el cual el infractor justifica su acción para mantener su autoimagen de persona honesta. El enfoque conductual se centra en eliminar este autoengaño mediante la cultura ética.

2. Teoría del cumplimiento conductual (Behavioral Compliance)

Supera el enfoque tradicional del cumplimiento normativo basado en el castigo. Se apoya en la economía conductual para entender cómo los sesgos cognitivos, la presión de grupo y la cultura de la oficina influyen en la toma de decisiones éticas de los empleados.

3. El modelo de las Tres Líneas de Defensa del Instituto de Auditores Internos (IIA)

Primera Línea: Los propios líderes de área y colaboradores operativos (el factor humano gestionando sus propios riesgos en el día a día).
Segunda Línea: Las de cumplimiento, control interno y calidad.
Tercera Línea: La auditoría interna independiente.

Materiales y Métodos

Para demostrar cómo el factor humano blinda a las organizaciones, se utilizó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) con un diseño de investigación de carácter descriptivo-explicativo.
Como variables independientes, tenemos el nivel de madurez de la cultura preventiva, efectividad de los canales de denuncia, calidad de los programas de asistencia al empleado. Y como variables dependientes manejamos las tasas

de incidentes de fraude detectados a tiempo, tiempo de respuesta institucional, nivel de impunidad percibida, rotación de personal en áreas de riesgo.

Método de Análisis

Se utilizó la triangulación de datos para contrarrestar lo que dictan las normas escritas (políticas de control interno) con el comportamiento real de los empleados frente a dilemas éticos simulados, permitiendo identificar la "brecha de cumplimiento" provocada por el factor humano.

Desarrollo

Anatomía Conductual del fraude basado en el Triángulo de Cressey

Con el paso de los años ha quedado demostrado que el control interno tradicional falla porque se enfoca en el proceso y se ignora la psicología del infractor. El blindaje administrativo inicia cuando la cultura organizacional interviene activamente en tres variables que desencadenan el fraude.

Fuente: Dorminey et al (2012)

Para entender lo anterior, será necesario citar El autoengaño ético y la gestión del entorno social, mismos que citamos a continuación:

a. **Desmantelar la Racionalización (Autoengaño Ético)**

Mecanismo psicológico: El perpetrador del fraude rara vez se percibe como se dice coloquialmente "el malo de la película"; siempre utilizará narrativas de neutralización, el típico: "Sólo es un préstamo", "La empresa gana millones y paga poco, y no lo notará" o quizás el ya trillado "Todos lo hacen".

Estrategia de blindaje: Se implementan sesiones de "Compliance Conductual" donde se rompe el anonimato del daño. Se debe visibilizar el impacto directo del fraude en el fondo de ahorro de los compañeros, la pérdida de empleos y el daño reputacional de la marca. Si el colaborador cree que robarle a la empresa es robarles a sus pares, la racionalización se fractura.

b. **Mitigar la Presión (La Gestión del Entorno Social**

El detonante oculto: a través de las presiones financieras personales (deudas, adicciones, emergencias familiares, hoy en día incluso se maneja por adrenalina) o las presiones corporativas (metas de ventas inalcanzables que condicionan la permanencia laboral).

La estrategia de blindaje: diseñar programas de asistencia al empleado estrictamente confidenciales. Al ofrecer asesoría financiera, legal y psicológica gratuita, la organización canaliza institucionalmente la crisis del empleado antes de que este vea la caja de la empresa como su única válvula de escape. Asimismo, los sistemas de incentivos deben ser auditados para asegurar que no incentiven el falseamiento de métricas.

El modelo clásico de las tres líneas de defensa suele hipertrofiar la segunda (cumplimiento) y la tercera línea (auditoría), dejando la primera línea (operación diaria) desarmada. El blindaje se deposita en el factor humano operativo.
Los supervisores y gerentes del área deben ser capacitados en la detección de indicadores conductuales de riesgo (cambios abruptos en el estilo de vida, resistencia a tomar vacaciones, jornadas de trabajo fuera de horario sin justificación, o irritabilidad defensiva).
La detección oportuna de estas anomalías permite reasignar funciones o iniciar revisiones preventivas antes de que se consuma el desfalco.

Las estadísticas globales confirman que más del 40% de los fraudes corporativos se detectan mediante denuncias, superando por amplio margen a las auditorías externas e internas.
Para que un canal de denuncia funcione, el factor humano requiere seguridad psicológica. Esto implica:

- Anonimato tecnológico e institucional: Plataformas gestionadas por terceros independientes.
- Política estricta de cero represalias: Protocolos legales internos que protejan el plan de carrera del denunciante.
- Retroalimentación transparente: Informar a la organización sobre las sanciones aplicadas (sin revelar identidades) para demostrar que denunciar sí genera consecuencias y erradicar la percepción de impunidad.

Para consolidar el blindaje administrativo, la cultura debe institucionalizarse en el diseño de los puestos de trabajo y la gestión del talento en las áreas con mayor exposición al riesgo (compras, tesorería, inventarios).

Matriz de Acciones Operativas

1. Segregación de Funciones	Nadie opera el ciclo completo Quien compra no paga Quien concilia no registra
2. Rotación Obligatoria de Puestos	Máximo 3 años en áreas críticas Revela vicios ocultos y rompe Redes de complicidad local
3. Auditorías Sorpresas Enfocadas	Enfoque en variaciones de procesos y no solo en saldos contables.

Cultura del Escepticismo Profesional Colectivo
La confianza ciega es el principal catalizador del fraude corporativo. El blindaje administrativo promueve una cultura de “confianza verificada”.
Los manuales de control interno no deben ser documentos estáticos de consulta; se transforman en hábitos operativos mediante la técnica del Dual Control (doble firma o validación cruzada para transacciones que superen un umbral económico crítico), normalizando la verificación mutua como una muestra de respeto profesional y protección mutua, no de desconfianza personal.

Antecedentes Históricos del Control Interno
Marco Integral del Control Interno
En septiembre de 1992 el Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) emitió la primera versión del documento denominado Internal Control-IntegratedFramework (Marco Integral del Control Interno -MICI), que se identifica como margo original, también llamado COSO I, el cual fue de amplia aceptación alrededor del mundo, y que ha sido considerado como el documento de referencia fundamental en el diseño, implementación y conducción del control interno; así como de apoyo para asegurar la eficiencia del mismo control interno.

Durante los veinte años posteriores a la emisión del marco original, el ambiente de los negocios, las operaciones y el avance de la tecnología han cambiado vertiginosamente, con el consecuente incremento en la complejidad que ello trae aparejado a nivel global. Al mismo tiempo, los accionistas y otros interesados buscan mayor transparencia y reconocimiento de responsabilidades sobre las decisiones tomadas en relación con la integridad de los sistemas de control interno como soporte en las decisiones de gobierno y de negocios de una organización.

En diciembre de 2011 el COSO emitió una nueva versión del MIC, identificada como COSO II, con efectos a partir de 2013, la que se complementa con un Executive Summary (Resumen ejecutivo) publicado en mayo de 2013, versión que el COSO considera permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, efectiva y eficientemente, los sistemas de control interno coadyuvando asimismo a fortalecer la probabilidad de alcanzar el logro de los objetivos de una entidad, así como adaptarse a los cambios en los negocios y en los ambientes operativos.

La experiencia y conocimientos que haya adquirido el lector con el uso y aplicación del MICI original le permitirán familiarizarse con esta nueva versión, la cual mantiene la esencia de la definición de control interno y de sus cinco componentes. Los requerimientos de esos componentes permanecen sin cambios relevantes, prevaleciendo la intención de asesoría en el desarrollo y eficiencia de los sistemas de control interno. Asimismo, el MICI continúa haciendo énfasis en la importancia del juicio de los directivos de una entidad en el diseño, implementación y conducción del control interno, así como del apoyo para hacer cada vez más eficientes los sistemas de control interno.

De igual manera, el MICI incluye el reforzamiento y las aclaraciones pertinentes de los aspectos que faciliten su uso y aplicación. Uno de los reforzamientos más significativos es la formalización de aquellos conceptos fundamentales que fueron contemplados en la versión original del MICI.

En esta versión actualizada, esos conceptos son identificados ahora como principios, mismos que están asociados con los cinco componentes y que proveen claridad para el usuario en el diseño e implementación de los sistemas de control interno y en la comprensión de los requerimientos para alcanzar un control interno efectivo. (Santillana González, 2015).

El control interno ha progresado sustancialmente a través de marcos rígidos normativos que, si bien estructuraron a las organizaciones, descuidaron la psicología de la fuerza laboral.

- El origen punitivo y mecanicista: Durante décadas, el control interno se entendió bajo un enfoque puramente fiscalizador y posterior a los hechos. Las organizaciones asumían que el cumplimiento normativo (compliance) consistía únicamente en redactar manuales de procedimientos pesados y ejecutar auditorías de saldos al cierre del año financiero.
- La institucionalización del riesgo: el nacimiento de marcos regulatorios de referencia global (como el modelo COSO o la Ley Sarbanes-Oxley) obligó a las empresas a formalizar matrices de riesgos e implementar comités de auditoría.
- La falla del paradigma procedimental: El colapso histórico de grandes corporaciones transnacionales evidenció que contar con políticas firmadas, software sofisticado y despachos de auditoría externa de renombre no garantiza la inmunidad. Los controles fueron evadidos intencionalmente mediante la colusión de las personas o la intervención directa de la alta dirección. Esto comprueba que el eslabón más débil, pero también el más fuerte del sistema de protección, es el factor humano.

Contexto Actual y Tendencias Globales de Fraude (2026)

El entorno corporativo global enfrenta desafíos sin precedentes donde las herramientas de fiscalización tradicionales resultan obsoletas ante la rapidez de las operaciones y las nuevas dinámicas del talento humano:

1. **La Magnitud del Impacto Financiero**

Según datos del Reporte a las Naciones 2026 de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, las organizaciones pierden en promedio el 5% de sus ingresos anuales a causa del fraude interno.

La pérdida promedio por caso individual se sitúa en los $104,000 dólares.

Sin embargo, cuando el fraude se produce debido a la ausencia absoluta o la evasión deliberada de los controles internos existentes, las pérdidas financieras medianas incrementan un 43% por encima de la media global.

2. El Factor Humano como la Alerta Principal

El estudio global de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados confirma de manera contundente que el 43% de los casos de fraude ocupacional son descubiertos mediante denuncias directas, superando al triple cualquier herramienta informática de auditoría interna o externa.

De ese total de alertas recibidas, el 55% proviene de los propios empleados de la organización. Esto demuestra que una cultura donde las personas se sienten seguras y motivadas para reportar anomalías es más eficiente que cualquier algoritmo.

3. El Delator Psicológico (Alertas Conductuales)

La investigación de campo actual revela que el 84% de los perpetradores de fraude exhiben al menos una señal conductual de alerta visible antes de ser descubiertos.

Los patrones más recurrentes identificados por los mandos medios incluyen: empleados que viven más allá de sus medios económicos aparentes, dificultades financieras severas ocultas, o una inusual resistencia a delegar funciones o tomar sus vacaciones reglamentarias.

4. La Transición Digital de los Canales de Reporte

El contexto actual muestra un cambio drástico en las herramientas, apenas el 23% de los reportes en 2026 (frente a un 40% histórico).

Los colaboradores prefieren mayoritariamente plataformas digitales basadas en la web y correos electrónicos corporativos encriptados, exigiendo un entorno tecnológico que asegure un anonimato absoluto.

Desafíos del blindaje administrativo a través de la cultura de prevención

Implementar un blindaje administrativo basado en el factor humano y la cultura preventiva no es una tarea sencilla. A diferencia de la instalación de un software de auditoría, transformar la cultura organizacional enfrenta resistencias profundas, sesgos psicológicos y vicios operativos arraigados.

A continuación, se detallan los principales desafíos en función de la cultura de prevención:

1. **El Desafío Cultural: Romper el "Síndrome del Delator" (Stigma del Soplo)**
   - La barrera social: en muchas culturas corporativas, especialmente en Latinoamérica y el sur de Europa, existe un fuerte rechazo social hacia quien reporta una mala conducta, asociándolo con etiquetas peyorativas (soplón, chismoso o traidor).
   - El reto de la gestión: El blindaje administrativo debe transformar este paradigma mediante una comunicación interna asertiva. Se debe resignificar la denuncia no como un acto de delación personal, sino como un acto de lealtad y protección comunitaria hacia el empleo y la estabilidad de todos los colaboradores.

2. **El Desafío de la Cúpula: La Evasión de la Alta Dirección (Management Override)**
   - La paradoja del poder: Los manuales de control interno suelen aplicarse con severidad en los niveles operativos, pero se vuelven laxos o inexistentes en las esferas de la alta dirección. El fraude cometido por ejecutivos de nivel C es el menos frecuente, pero es el que genera las pérdidas financieras más catastróficas.
   - El reto de la gestión: Romper la percepción de impunidad. Esto exige la creación de comités de ética e integridad con autonomía jurídica y presupuestal, capaces de investigar y sancionar a cualquier miembro de la organización, independientemente de su jerarquía o nivel de aportación económica al negocio.

3. **El Desafío Conductual: Los Sesgos Cognitivos y la "Ceguera Voluntaria"**

- El autoengaño organizacional: El sesgo de confirmación y el sesgo de optimismo (la típica frase "somos una familia y nadie roba") llevan a las jefaturas a ignorar alertas conductuales evidentes por exceso de confianza informal.
- El reto de la gestión: Profesionalizar la confianza. El desafío consiste en entrenar al factor humano en el escepticismo profesional equilibrado, enseñando que auditar, documentar y verificar doblemente un proceso no es una falta de respeto hacia el compañero, sino una medida de protección mutua para el puesto de trabajo.

4. **El Desafío Estructural: El Miedo Legal a las Represalias Laborales**

- La vulnerabilidad del denunciante: El colaborador operativo suele callar los desvíos de sus superiores por un temor legítimo a sufrir acoso laboral, congelamiento de su plan o carrera, aislamiento por parte de sus compañeros o despido injustificado.
- El reto de la gestión: construir un entorno de seguridad psicológica absoluta. Las organizaciones fallan al poner un buzón de denuncias si no implementan en paralelo un protocolo estricto y legalizado de protección al denunciante, que incluya el anonimato tecnológico total y auditorías periódicas al clima laboral de las áreas que han sido reportadas.

5. **El Desafío de la Medición: Justificar la Inversión en Prevención (El ROI Invisible)**

- La paradoja de la prevención: cuando la cultura de prevención funciona con éxito, el fraude no ocurre. Esto genera un dilema ante los comités financieros y de presupuestos, quienes pueden interpretar la ausencia de incidentes como una señal de que el gasto en capacitación ética y bienestar laboral es innecesario.
- El reto de la gestión: Migrar de métricas (dinero recuperado) a indicadores de madurez cultural. Se debe medir el éxito del blindaje a través del tiempo en la detección de anomalías y la mejora en los índices de rotación de personal en áreas críticas.

Estrategias de Control Interno contra el Fraude Corporativo

Las estrategias de control interno con enfoque en el factor humano mitigan el riesgo de fraude corporativo al actuar directamente sobre el comportamiento, los hábitos operativos y la cultura organizacional de los colaboradores.

1. **Diseño de Procesos Críticos bajo el Principio de Desconfianza Profesional**

Segregación estricta de funciones de control: Dividir el ciclo de las operaciones sensibles de modo que el colaborador que autoriza el gasto no sea el mismo que realiza el registro contable ni el que custodia el activo físico.
Controles cruzados y validación dual (Four-Eyes Principle): Implementar la obligación de una segunda firma o verificación obligatoria humana para transacciones que superen un umbral económico crítico determinado por la gestión de riesgos.
Rotación obligatoria de puestos de riesgo: Mover de forma periódica al personal que administra compras, tesorería e inventarios para neutralizar la creación de redes de complicidad internas o vicios operativos.

Vacaciones anuales obligatorias e ininterrumpidas: Forzar al personal a tomar sus periodos de descanso, permitiendo que un suplente opere su puesto y salgan a la luz posibles anomalías ocultas.

2. **Fortalecimiento de los Canales de reporte e Indemnización**

Líneas de denuncia operadas por terceros independientes: Proveer plataformas y correos gestionados externamente para garantizar a los empleados el anonimato tecnológico absoluto y elevar la confianza en el sistema.

Protocolo legal estricto de cero represalias: Crear estatutos corporativos que protejan formalmente la continuidad laboral, el plan de carrera y la integridad psicológica del colaborador que reporta un desvío.

Retroalimentación institucional transparente: Difundir de forma periódica estadísticas generales sobre denuncias recibidas, investigaciones concluidas y sanciones aplicadas, demostrando al personal que denunciar genera consecuencias reales.

3. **Mitigación Conductual de Riesgos**

Talleres vivenciales de dilemas éticos reales: Sustituir las lecturas pasivas de códigos de conducta por capacitaciones interactivas basadas en simulación de casos y toma de decisiones bajo presión.

Auditorías sorpresa enfocadas en variaciones de procesos: Realizar inspecciones imprevistas orientadas a identificar alteraciones en los flujos operativos rutinarios, más allá de la simple revisión de saldos contables tradicionales.

Programas institucionales de asistencia al empleado: Ofrecer servicios confidenciales personales /deudas, emergencias familiares) Antes de que motiven una conducta fraudulenta.

Empresas con casos de Blindaje Administrativo
Actualmente, en México, tenemos organizaciones que han enfrentado altos riesgos de fraude debido a su magnitud operativa y que utilizan el Blindaje Administrativo, centrado en el Factor Humano y la Cultura Ética, como su principal diferenciador de control.

CASO: GRUPO BIMBO: La Regla de Oro y el Enfoque en la Integridad de la Persona

El contexto del riesgo: Al ser una de las empresas de panificación más grandes del mundo, opera en una de las redes de distribución logística más complejas de México (miles de rutas de reparto diarias y manejo constante de efectivo/inventario en campo). Esta descentralización operativa genera un alto riesgo inherente de robo hormiga, manipulación de inventarios o colusión local.
La estrategia de blindaje: Grupo Bimbo fundamente su control interno en el concepto del "respeto a la persona". Su estrategia de cumplimiento conductual (Behavioral Compliance) incluye la capacitación obligatoria y constante en su Código de Conducta bajo Dilemas Éticos, donde se enseña a los repartidores y supervisores el impacto de las malas prácticas en su propio reparto de utilidades. Poseen una línea de denuncia robusta gestionada de forma externa y aplican una política estricta de tolerancia cero, combinada con incentivos alineados a metas logrables para evitar presiones financieras desmedidas en los colaboradores.

CASO: FEMSA. Fomento Económico Mexicano: Control Dual y Seguridad Psicológica en Operaciones Masivas.

El contexto del riesgo: administra la cadena de tiendas de conveniencia OXXO, además de divisiones de salud y combustible. El flujo diario de millones de transacciones minoristas, la recepción de proveedores de abarrotes y la alta rotación de personal en los puntos de venta exponen a la empresa a constantes riesgos de fraudes en compras, alteración de cajas y facturación.
La estrategia de blindaje: FEMSA ha estructurado un blindaje administrativo que equilibra la automatización con la gestión humana.

Utiliza el principio de control dual (verificación cruzada) entre los encargados de tienda y asesores de zona. Para consolidar una cultura de prevención, habilitaron un canal de integridad digital anónimo enfocado en la seguridad psicológica, garantizando legalmente que ningún empleado sufra represalias por reportar malas prácticas de sus gerentes.
Además, mitigan la variable de "presión" del Triángulo del Fraude mediante programas internos de bienestar económico para su personal operativo.

CASO: BBVA MÉXICO: Escepticismo Profesional y Gestión Conductual del Riesgo Financiero.

El contexto del riesgo: El sector bancario y financiero es el principal blanco de fraudes, tanto internos (desvío de fondos, alteración de expedientes de crédito) como en colusión externa (lavado de dinero). La presión por llegar a las metas mensuales de colocación crediticia suele ser un catalizador crítico para que los empleados racionalicen prácticas fuera de la norma.
La estrategia de blindaje: Reconocida constantemente por sus altos estándares de gobierno corporativo y responsabilidad interna, la institución implementa programas avanzados de Compliance Conductual. Su blindaje administrativo no confía ciegamente en sus algoritmos informáticos; capacita a su primera línea de defensa (ejecutivos de cuenta y cajeros) en el escepticismo profesional colectivo. Las rotaciones obligatorias de puestos en sucursales y la auditoría interna sorpresiva de los flujos de procesos no solo de saldos contables, son obligatorias, normalizando la verificación mutua como un hábito preventivo institucional.

Una vez que conocemos todos estos casos de estrategias de blindaje en empresas reales en México, podemos también citar quizás el "Caso Walmart México" (2012). Cuando la empresa en su momento contaba con manuales de cumplimiento rígidos, se enfrentó a un escándalo internacional cuando se descubrió que ejecutivos locales evadieron los controles administrativos para agilizar permisos de construcción mediante sobornos.
Este ejemplo histórico sirve para demostrar que los manuales de papel fallan si la alta dirección elude los procesos (management override) y si los empleados operativos no se sienten con la seguridad cultural para reportarlo. A raíz de este evento, la corporación tuvo que reestructurar por completo su sistema de control enfocándose en un robusto blindaje ético y canales de denuncias globales independientes con monitoreo estricto de terceros.

Impacto medible del Control Interno.
Impacto Financiero: Mitigación del Costo del Fraude

- **Reducción radical de pérdidas medianas:** Las organizaciones que implementan controles internos robustos y canales de denuncia experimentan pérdidas financieras hasta un 50% menos por cada incidente de fraude en comparación con empresas que carecen de ellos.
- **Detección temprana y oportuna:** Un control interno vivo, respaldado por colaboradores capacitados (primera línea de defensa), reduce a la mitad el tiempo de vida de un fraude (de meses a años a solo semanas), evitando el efecto "bola de nieve" antes de que el desfalco comprometa la liquidez de la empresa.
- Optimización del Retorno de Inversión (ROI): Cada peso invertido en robustecer la cultura ética y la asistencia al empleado ahorra costos millonarios en auditorías forenses posteriores, litigios legales, indemnizaciones y multas regulatorias.

Impacto en el tiempo en detección y costo
Sin cultura preventiva tenemos un fraude activo por al menos más de 18 meses lo que significa una Pérdida Máxima
Con Blindaje Humano se comprueba que el fraude activo no llega a los 6 meses y se mitiga la pérdida en un 50%.

Impacto Operativo: Blindaje de Procesos Críticos

Destrucción de la Oportunidad: La segregación estricta de funciones, la validación dual y las rotaciones obligatorias de puestos hacen que cometer un ilícito sea operativamente inviable o extremadamente difícil de ocultar.
Eficiencia en la supervisión: Al normalizar el "escepticismo profesional" y la confianza verificada, la supervisión deja de ser vista como un acto de acoso laboral y se convierte en un hábito de protección mutua que agiliza los flujos de trabajo de forma transparente.
Fortalecimiento de la cadena de valor: Un control interno riguroso depura la relación con proveedores y contratistas, eliminando sobreprecios por sobornos, conflictos de interés y colusiones en los departamentos de compras.

Impacto Cultural y Psicológico: Seguridad y Lealtad

Desmantelamiento del Triángulo del Fraude: Intervenir en el factor humano disminuye la presión personal (mediante programas de asistencia) y neutraliza la racionalización ética (mediante la concientización del daño social del delito).
Incremento de la seguridad psicológica: Contar con canales de denuncia anónimos y políticas reales de cero represalias empodera al colaborador honesto. El personal trabaja en un entorno de paz laboral, sabiendo que su esfuerzo no será saboteado por las malas prácticas de otros.
Alineación del Liderazgo: Obliga a la alta dirección a modelar la integridad, eliminando el riesgo de la evasión de controles corporativos (management override) y erradicando la percepción de impunidad en los mandos medios.

Impacto Reputacional y de Mercado: Valor de Marca

Atracción de capital e Inversión: Las empresas con altos estándares de gobierno corporativo y control interno conductual mitigan sus riesgos de mercado, volviéndose altamente atractivas para inversionistas internacionales y fondos de capital
Protección del valor intangible: Evitar un escándalo de fraude público preserva la confianza de los clientes, retiene el talento clave y protege el valor de las acciones o la marca en el mercado.

El nacimiento de marcos regulatorios de referencia global (como el modelo COSO o la Ley Sarbanes-Oxley) obligó a las empresas a formalizar matrices de riesgos e implementar comités de auditoría.
El colapso histórico de grandes corporaciones transnacionales evidenció que contar con políticas firmadas, software sofisticado y despachos de auditoría externa de renombre no garantiza la inmunidad. Los controles fueron eludidos intencionalmente mediante la colusión de las personas o la intervención directa de la alta dirección. Esto comprueba que el eslabón más débil, pero también el más fuerte del sistema de protección, es el factor humano.

Como se mencionó anteriormente, un control interno eficaz no es un gasto, sino que debe considerarse como un factor de diferenciación en la competencia que nos conduce a obtener procesos de calidad, uso eficiente de los recursos y una ventaja competitiva. Las entidades buscan en la actualidad uniformar sus operaciones y eliminar la discrecionalidad, así como reducir errores para poder brindar una calidad de servicio y estandarización de productos.
El objetivo es prevenir la duplicidad de tareas para disminuir el despilfarro y, así, optimizar la utilización del capital laboral.
Las compañías que cuentan con un blindaje administrativo sólido tienen acceso a condiciones más favorables, como créditos superiores, la atracción de socios más estables y la posibilidad de proyectar una serie institucional en el mercado que actualmente demanda mayor solidez y presencia.

CREACIÓN DE UNA CULTURA DE PREVENCIÓN ORGANIZACIONAL

EL FACTOR HUMANO: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN COMO PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

La fortaleza de un sistema de control interno depende del eslabón más débil de su personal. No se consigue un blindaje administrativo efectivo a través de castigos; en cambio, se logra cambiando la mentalidad de los empleados mediante dos ejes:

- Sensibilización constante: para erradicar la justificación mental del delito, se debe explicar al personal el verdadero impacto del fraude (como la pérdida de empleos o la bancarrota de la empresa).
- Capacitación técnica: formar equipos operativos para que detecten comportamientos inusuales o inconsistencias en la información administrativa y contable antes de que se traduzcan en pérdidas.

EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL LIDERAZGO ÉTICO

La cultura de prevención se construye en cascada, de ahí que el concepto internacional Tone at the top demuestre que si los propietarios o directivos desatienden las normas, el resto de la organización también imitará esos comportamientos. La alta dirección tiene la responsabilidad de ser la primera en someterse a auditorías, honrar los presupuestos y oponerse a cualquier práctica inapropiada, mostrando así que la transparencia es algo que simplemente no puede ni podrá negociarse.

Es necesario contar con canales de comunicación abiertos para lograr desarrollar una cultura preventiva. Cuando la información preventiva necesita vías de comunicación abiertas. Los fraudes prosperan en la oscuridad cuando la información está oculta o monopolizada debido al temor a represalias. Las compañías competitivas llevan a cabo sesiones de rendición de cuentas regularmente, en las que los líderes de cada departamento presentan sus resultados y alteraciones presupuestarias con transparencia y claridad frente a sus equipos.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS

Es el instrumento clave del blindaje administrativo. Se trata de un mapa visual que categoriza los peligros de la compañía basándose en dos variables: la probabilidad de que ocurran y su repercusión económica.

Es relevante destacar que la aplicación contable-administrativa nos ayuda a detectar las zonas críticas, como compras y caja, podemos detectar los recursos de revisión en aquellos lugares donde un fraude provocaría una pérdida catastrófica.

Los manuales que son muy extensos o antiguos no llegan a ser útiles en algunos casos. Incluso se dice que los manuales de control interno deberían ser guías digitales, dinámicas y fáciles de consultar que permitan aclarar:

- Quién da la autorización para realizar la operación
- Quién lleva a cabo la operación de manera física
- Quién lleva a cabo el registro y la conciliación contable

Esta rigurosa separación de funciones hace que no se puedan modificar registros de forma unilateral.

NORMAS DE CONDUCTA Y VÍAS DE DENUNCIA ANÓNIMA

Las estadísticas a nivel mundial muestran, que, gracias a las denuncias, se detecta poco más del 40% de los fraudes corporativos. Para un blindaje administrativo total, se requiere al menos trabajar con los Códigos de Conducta, ya que por medio de este tipo de documentos se puede determinar con claridad qué se considera aceptable y qué se considera fraude o interés. Por otro lado, tendríamos el canal de denuncia por medio de un correo, buzón físico, línea telefónica, reporte por un tercero, es decir, que asegure el anonimato del denunciante para prevenir el temor a las represalias.

MONITOREO CONTINUO Y AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS ORIENTADAS A LA PREVENCIÓN.

La revisión continua es la última línea de defensa. La auditoría administrativa preventiva, a diferencia de las auditorías tradicionales (que se enfocan en errores del pasado), examina la salud de los procesos en tiempo real.

Aplica tableros de control automatizados para identificar anomalías inmediatas, como la duplicación de facturas o el pago de proveedores que no están registrados. De este modo, se evita que la empresa sufra daños antes de que se produzcan salidas monetarias.

CONCLUSIONES

La principal conclusión de este análisis contable y administrativo es que el control interno ya no debe considerarse como un centro de costos o una carga burocrática. Al implementar una cultura de prevención, se obtiene un retorno de inversión cuantificable al prevenir pérdidas económicas, fraudes y disputas legales que podrían poner en riesgo la misma existencia de la organización. El verdadero blindaje administrativo reduce los riesgos desde el origen, convirtiéndose en un motor que promueve la eficiencia de los recursos, la calidad de los procedimientos y la rentabilidad de la negociación.

La integración armónica de tres pilares esenciales es lo que determina un blindaje administrativo eficaz y competitivo en una entidad, no así la sofisticación tecnológica ni los manuales estáticos.

Para las organizaciones modernas que buscan elevar su nivel de competitividad en el mercado actual, se formulan las siguientes recomendaciones prácticas:

- Diagnóstico inmediato: Realizar una auditoría administrativa enfocada en riesgos para identificar los "focos rojos" operativos más vulnerables de la empresa.
- Socialización del control: Involucrar activamente al personal operativo en el diseño de las políticas; un control que no es comprendido por el empleado es un control que será evadido.
- Actualización periódica: Revisar semestralmente la matriz de riesgos para adaptarla a los nuevos esquemas de fraude y a la evolución digital de los negocios.

El fraude corporativo no es un fallo puramente tecnológico ni un defecto de los flujos de procesos; el fraude es, en su origen y ejecución, una decisión humana. La evidencia histórica y las métricas globales actuales demuestran de manera contundente que las organizaciones no pueden seguir gestionando el riesgo de cumplimiento a través de un enfoque puramente reactivo, burocrático y basado en manuales estáticos de papel que terminan siendo archivados. Cuando el control interno se limita a la fiscalización posterior, la organización ya ha perdido su dinero, su talento y su reputación.

El verdadero blindaje administrativo ocurre cuando el control interno evoluciona de un esquema punitivo a una cultura de prevención viva, donde el factor humano se reconoce como la primera, más ágil y más efectiva línea de defensa. (IIA). Al desmantelar las variables del triángulo del fraude de Cressey, neutralizando la racionalización ética a través de la identidad, mitigando la presión personal mediante el apoyo institucional y eliminando la oportunidad mediante controles duales y rotaciones, el cumplimiento normativo deja de ser una imposición externa y se convierte en un valor de protección comunitaria de la fuerza laboral.

Implementar este modelo conductual requiere valentía corporativa. Implica romper con el "síndrome del delator" para dignificar la denuncia como un acto de lealtad (ACFE); exige dotar a los colaboradores de una seguridad psicológica absoluta frente a jefaturas; y obliga a la alta dirección a modelar una integridad sin excepciones de poder. Los casos de éxito en el mercado demuestran que las empresas más sólidas no son aquellas que confían ciegamente en sus sistemas, sino aquellas que han profesionalizado la confianza mediante el escepticismo profesional colectivo.

Las organizaciones más seguras del futuro no serán las que compren el software de auditoría más costoso, sino las que logren impregnar realmente de integridad el tejido cultural de su personal. No blindamos instituciones modificando formatos; blindamos administraciones transformando el comportamiento de las personas.

Bibliografía

1. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2026) Occupational Fraud 2026: A Report to the Nations. Austin, TX: ACFE. Recuperado de AGFE Global/ACFE Capítulo México.

2. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2024). Occupational Fraud 2021: A Report to the Nations. Austin, TX: ACFE.
3. Cressey, D.R. (1953). Other People´s Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement. Glencoe, IL: Free Press. (Obra clásica fundamental que dio origen al Triángulo del Fraude.
4. Comer, M.J. (2017). Corporate Fraud (3ª ed). Routledge.
5. Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (mayo 2013, Internal Control-Integrated Flamework, Executive Summary, USA, COSO.
6. Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (mayo 2013), Internal Control-Integrated Framework Executive Summary, USA, COSO.
7. Estupiñan, Gaytan Rodrigo (2022). Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I,II y III con base en los ciclos transnacionales (4ª ed). Ecoe Ediciones.
8. Ferdiani, A.,&Lu, Y. (2024). Assessing the Impact of Effective Internal Controls in Fraud Prevention: Organizational culture and human resource competence. International Journal of Economics and Finance Issues,14(3).98-104.
9. Information Systems Audit and Control Association (noviembre 2013), The COSO model: How It Auditors Can Use to Evalue the Effcetiveness of Internal Controls, USA, ISACA.
10. Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
11. López-Sánchez, J. (2024). Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones: Un enfoque en la primera línea de defensa. Dialnet/Revista de Gestión y Rendición de cuentas 18(2), 112-129.
12. Van Rooji, B & Fine, M. (2021). The Behavorial Code: The Hidden Ways Laws and Codes Shape Our Behavior. Boston, MA: Beacon Press.
13. Expansión. (2026). Las 500 empresas más importantes de México. Ciudad de México, México: Grupo Expansión. Recuperado de Expansión 500.
14. Merco México. (2026). Ranking de empresas con mejor responsabilidad ESG y Gobierno Corporativo en México. Ciudad de México: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Recuperado de ExpokNews.
15. Pereira Palomo Carlos Alberto (2019). Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad. IMCP.
16. Salvador Lafuente, A (2023). Fraude Interno: Prevención, Detección y Tratamiento. World Compliance Association/Amazon Digital.
17. Sánchez-Gómez, M.,& García-López, S. (2025). Compliance Conductual: Prevención de la aprobación indebida de actos mediante el enfoque cognitivo. Behavior & Law Journal, 11(2), 46-61.
18. Santillana González, Juan Ramón, (2015). Sistemas de Control Interno. (Tercera edición) Pearson.
19. Sunil Chopra, Peter Meindl (2008). Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, Planeación y Operación. Pearson Prentice Hall.
20. Thompson I Peterraf, Gamble I Strickland (2003). Administración estratégica: Teoría y Casos. (18ª ed). McGraw-Hill.

COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN NEGOCIOS FAMILIARES: EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA EDUCACIÓN FINANCIERA

Corina Tello Fomperosa[1], Juan Pablo Munguía Tiburcio [2], Elvitz de los Ángeles Gutiérrez Vázquez [3]
Facultad de Contaduría y Negocios de la Universidad Veracruzana, Región Veracruz.
cotello@uv.mx, jmunguia@uv.mx y elvgutierrez@uv.mx.

RESUMEN

La presente investigación examina la influencia de la educación financiera en la competitividad y sostenibilidad de los negocios familiares ubicados en la comunidad de Coyol, en la zona conurbada de Veracruz. El estudio tuvo como propósito identificar el nivel de alfabetización financiera de los propietarios, así como analizar las fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con sus conocimientos, actitudes y prácticas financieras dentro de la administración de sus negocios.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque mixto con alcance descriptivo y correlacional. Como instrumento principal se aplicó la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) a una muestra de 47 negocios familiares, lo que permitió calcular un Índice de Alfabetización Financiera promedio de 57.14 %, considerado como un nivel intermedio de acuerdo con los parámetros establecidos por la ENIF. Los resultados muestran que los participantes poseen nociones básicas sobre temas financieros como inflación, ahorro, interés simple e interés compuesto; sin embargo, se detectaron limitaciones importantes en la aplicación práctica de dichos conocimientos en la toma de decisiones empresariales y en la planeación financiera de sus negocios.

Asimismo, el análisis evidenció diferencias relevantes según el género, observándose un mayor índice de alfabetización financiera en mujeres en comparación con los hombres. En relación con la edad, la asociación encontrada fue baja, mientras que el nivel educativo presentó una relación positiva significativa con el desarrollo de competencias financieras, destacando la importancia de la formación académica en el fortalecimiento de habilidades para la gestión empresarial.

Los hallazgos permiten concluir que el principal desafío de los negocios familiares no radica únicamente en el acceso al conocimiento financiero, sino en la implementación de prácticas administrativas eficientes que favorezcan su estabilidad y crecimiento. Finalmente, se proponen estrategias de capacitación financiera adaptadas al contexto sociocultural de la región, orientadas a fortalecer la gestión empresarial y contribuir al desarrollo económico sostenible de los negocios familiares.

Palabras clave: educación financiera, competitividad empresarial, sostenibilidad, negocios familiares, alfabetización financiera.

ABSTRACT

This study examines the influence of financial education on the competitiveness and sustainability of family businesses located in the Coyol community, in the metropolitan area of Veracruz. The main purpose of the research was to identify the level of financial literacy among business owners and to analyze the strengths and weaknesses related to their financial knowledge, attitudes, and practices in business management.

The research was conducted using a mixed-methods approach with descriptive and correlational scope. The National Financial Inclusion Survey (ENIF) was applied to a sample of 47 family businesses, allowing the calculation of an average Financial Literacy Index of 57.14%, considered a medium level according to ENIF standards. The findings indicate that participants possess basic knowledge of financial concepts such as inflation, savings, simple interest, and compound interest. However, significant limitations were identified in the practical application of this knowledge in business decision-making and financial planning processes.

The analysis also revealed relevant differences according to gender, with women obtaining a higher financial literacy index than men. Regarding age, the relationship identified was weak, whereas educational level showed a significant positive correlation with the development of financial competencies, highlighting the importance of formal education in strengthening business management skills.

The results suggest that the main challenge faced by family businesses is not only access to financial knowledge, but also the implementation of effective administrative and financial practices that support stability and business growth. Finally, the study proposes financial training strategies adapted to the sociocultural conditions of the region, aimed at improving business management and promoting the sustainable economic development of family businesses.

Keywords: financial education, business competitiveness, sustainability, family businesses, financial literacy.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los negocios familiares representan una parte fundamental de la economía local y regional, debido a su capacidad para generar empleo, fomentar el autoempleo y contribuir al desarrollo económico de las comunidades. En la zona conurbada de Coyol, Veracruz, este tipo de negocios constituye una fuente importante de ingresos para numerosas familias; sin embargo, muchos enfrentan problemáticas relacionadas con la administración de recursos, la planeación financiera y la toma de decisiones estratégicas, factores que afectan directamente su competitividad y sostenibilidad.

La educación financiera ha adquirido relevancia como una herramienta clave para fortalecer las capacidades de gestión de los emprendedores y propietarios de negocios familiares. De acuerdo con el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi), la educación financiera es un proceso de desarrollo de habilidades y actitudes que permite a las personas tomar decisiones económicas adecuadas y utilizar productos y servicios financieros para mejorar su calidad de vida. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005) señala que la educación financiera permite a los individuos comprender conceptos y riesgos financieros para tomar decisiones informadas y responsables. En el mismo sentido, la Comisión de Educación Financiera de Estados Unidos establece que la educación financiera comprende habilidades, conocimientos y herramientas que facilitan la toma de decisiones orientadas al logro de metas financieras (Literacy, U. F., & Education Commission, 2020).

A pesar de la importancia de estas competencias, numerosos negocios familiares continúan operando con conocimientos financieros limitados, lo que incrementa el riesgo de endeudamiento, mala administración y fracaso empresarial. En este contexto, la presente investigación analiza el papel estratégico de la educación financiera en la competitividad y sostenibilidad de los negocios familiares de Coyol, Veracruz, con el propósito de identificar el nivel de alfabetización financiera de sus propietarios, así como las principales fortalezas y debilidades relacionadas con sus conocimientos, actitudes y comportamientos financieros.

La relevancia del estudio radica en que la educación financiera no solo favorece una administración más eficiente de los recursos, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de los negocios ante escenarios económicos cambiantes. Además, el estudio busca contribuir a la generación de propuestas de capacitación y programas educativos que puedan ser implementados por instituciones educativas, organismos empresariales y entidades gubernamentales para impulsar el desarrollo económico sostenible de la región.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Para la recolección de información se aplicó la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) a 47 propietarios de negocios familiares, complementada con entrevistas semiestructuradas orientadas a conocer experiencias, percepciones y prácticas financieras. El análisis de los datos permitió identificar que el Índice de Alfabetización Financiera promedio fue de 57.14 %, considerado un nivel medio, aunque con importantes áreas de oportunidad relacionadas con la aplicación práctica de los conocimientos financieros.

La estructura de la investigación se integra por cinco capítulos. El Capítulo I presenta la metodología de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, hipótesis, variables, diseño metodológico, población y muestra, así como los procedimientos utilizados para la recolección y análisis de datos.

El Capítulo II desarrolla el marco teórico relacionado con la educación financiera, abordando sus definiciones, antecedentes e importancia en la gestión de negocios familiares, así como la relación entre alfabetización financiera, sostenibilidad empresarial y competitividad. También se analizan diversos enfoques teóricos y estudios previos que sustentan la investigación.

En el Capítulo III se presenta el marco contextual de la investigación, describiendo las características socioeconómicas de la zona conurbada de Veracruz y el panorama actual de los negocios familiares en la región. Asimismo, se revisan programas y políticas públicas relacionadas con la educación financiera en México y los principales desafíos financieros que enfrentan los emprendedores locales.

El Capítulo IV expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas y entrevistas aplicadas a los propietarios de negocios familiares. En esta sección se identifican patrones relacionados con el nivel

educativo, género, edad y comportamiento financiero, así como la influencia de la educación financiera en la toma de decisiones empresariales.
Finalmente, el Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, destacando la importancia de fortalecer las competencias financieras de los propietarios de negocios familiares para mejorar su competitividad y sostenibilidad. Además, se proponen estrategias de capacitación financiera adaptadas al contexto sociocultural de la comunidad de Coyol, orientadas a promover una gestión empresarial más eficiente y contribuir al desarrollo económico local.

TEORÍA

Educación financiera

La educación financiera se ha convertido en un elemento fundamental para el fortalecimiento de las capacidades económicas y administrativas de las personas, especialmente en contextos donde los negocios familiares representan una fuente importante de ingresos y estabilidad social. En un entorno económico caracterizado por cambios constantes, acceso a múltiples servicios financieros y mayores niveles de competencia empresarial, contar con conocimientos financieros adecuados permite tomar decisiones más informadas y estratégicas.
De acuerdo a lo ya mencionado, Bansefi considera a la educación financiera como un medio que da herramientas a las personas para una mejor toma de decisiones económicas y mejorar su calidad de vida.
Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005) define la educación financiera como el proceso mediante el cual los consumidores e inversionistas mejoran su comprensión de los conceptos y productos financieros, desarrollando habilidades y confianza para identificar riesgos y oportunidades, tomar decisiones informadas y mejorar su bienestar económico.
En el mismo sentido, la Comisión de Educación Financiera de Estados Unidos señala que la educación financiera comprende habilidades, conocimientos y herramientas que permiten a las personas tomar decisiones financieras orientadas al cumplimiento de metas personales y empresariales.
Asimismo, Pellas (2008) considera que la educación financiera implica la adquisición de conocimientos, destrezas, hábitos y valores relacionados con el manejo adecuado de las finanzas personales, destacando que no se limita únicamente al aprendizaje técnico, sino que también involucra aspectos éticos y conductuales.
Desde una perspectiva conceptual, la educación financiera no solo busca que las personas comprendan términos financieros básicos, sino que desarrollen competencias para administrar recursos, evaluar riesgos, elaborar presupuestos, generar ahorro y tomar decisiones responsables respecto al crédito, inversión y consumo. En el ámbito empresarial, estas competencias adquieren una importancia aún mayor debido a que impactan directamente en la sostenibilidad y competitividad de los negocios.
La OCDE (2005) establece que los programas de educación financiera deben incluir aspectos relacionados con ahorro, administración de deudas, matemáticas financieras y planificación económica, además de ser coordinados y diseñados de manera eficiente para garantizar la protección de los consumidores financieros.

Alfabetización financiera

La alfabetización financiera o educación financiera, es un concepto que hace referencia al conjunto de conocimientos, actitudes y comportamientos que permiten a las personas comprender y utilizar información financiera de manera efectiva en su vida cotidiana y empresarial.
La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) considera que la alfabetización financiera se integra por tres dimensiones principales: conocimientos financieros, comportamiento financiero y actitud financiera. Estas dimensiones permiten evaluar la capacidad de las personas para comprender conceptos financieros y aplicarlos en la toma de decisiones.
Los conocimientos financieros incluyen temas relacionados con inflación, interés simple, interés compuesto, diversificación, riesgo y retorno, ahorro y manejo del crédito. El comportamiento financiero se relaciona con prácticas como la elaboración de presupuestos, el pago puntual de deudas, el ahorro activo y la comparación de productos financieros. Por último, la actitud financiera se refiere a la disposición y responsabilidad que muestran las personas respecto al manejo de sus recursos económicos.
Diversos estudios han demostrado que un bajo nivel de alfabetización financiera se asocia con problemas en la administración de recursos, endeudamiento excesivo y dificultades para planificar financieramente. En este sentido, la OCDE (2016) identificó que los países de ingresos medios, entre ellos México, presentan niveles de alfabetización financiera inferiores al promedio de los países miembros, particularmente en aspectos relacionados con planificación y comportamiento financiero.
En México, la ENIF 2021 informo que no existieron cambios muy relevantes (crecimient moderado) con relación a los resultados 2018, reportó que Veracruz se presenta un puntaje de 11.9, equivalente a un índice de alfabetización

financiera (IAF) de puntaje estandarizado de 56.7, lo que evidencia áreas importantes de oportunidad en materia de formación financiera, al colocarse en un nivel medio a nivel nacional.

Negocios familiares

Los negocios familiares representan una de las principales formas de organización empresarial en México y constituyen una fuente relevante de empleo y dinamización económica. Estas empresas se caracterizan por la participación de miembros de una misma familia en la propiedad, administración y toma de decisiones.

Dueñas, Franco y de la Vega González (2018) señalan que las empresas familiares poseen características particulares relacionadas con la interacción entre relaciones familiares y procesos empresariales, lo que puede influir positiva o negativamente en su funcionamiento y permanencia.

En comunidades como Coyol, Veracruz, los negocios familiares cumplen una función económica y social relevante, ya que muchas familias dependen directamente de ellos para su sustento. Sin embargo, este tipo de negocios enfrenta desafíos importantes relacionados con la administración financiera, la planeación estratégica y la capacidad de adaptación frente a entornos competitivos.

Se ha observado que numerosos propietarios carecen de conocimientos relacionados con elaboración de presupuestos, control de flujo de efectivo, análisis financiero y evaluación de alternativas de financiamiento, lo que limita su competitividad y sostenibilidad.

Además, muchos negocios familiares basan sus decisiones en experiencias empíricas o intuición, dejando en segundo plano el análisis técnico y estratégico. Esta situación incrementa el riesgo de mala administración, endeudamiento y fracaso empresarial.

Competitividad y sostenibilidad empresarial

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para mantenerse y desarrollarse dentro de un entorno económico dinámico, generando ventajas que le permitan crecer y permanecer en el mercado. En el caso de los negocios familiares, la competitividad depende en gran medida de la capacidad administrativa y financiera de sus propietarios.

La sostenibilidad empresarial, por otro lado, implica la permanencia y estabilidad del negocio en el largo plazo mediante una adecuada gestión de recursos financieros, humanos y operativos. La educación financiera se relaciona directamente con estos procesos debido a que facilita una administración más eficiente y una mejor toma de decisiones.

La falta de competencias financieras puede afectar seriamente la capacidad de los negocios para enfrentar imprevistos, acceder a financiamiento o aprovechar oportunidades de crecimiento.

Fuentelsaz y Montero (2015) destacan que la innovación y la capacidad de adaptación son factores clave para el éxito empresarial, mientras que Dickson, Solomon y Weaver (2008) señalan que la educación influye significativamente en el desempeño y éxito de los emprendedores.

En este contexto, la educación financiera se convierte en un recurso estratégico para fortalecer la competitividad de los negocios familiares, ya que mejora las capacidades de planificación, control y evaluación financiera.

Factores asociados a la alfabetización financiera

Diversas investigaciones han identificado factores que influyen en el nivel de alfabetización financiera de las personas, entre ellos el género, la edad y el nivel educativo.

Respecto al género, Atkinson y Messy (2012) sostienen que existen diferencias significativas en las actitudes y comportamientos financieros entre hombres y mujeres. En la presente investigación, las mujeres mostraron un mejor desempeño financiero promedio en comparación con los hombres, lo que coincide con lo señalado por Mottola (2013) y Huston (2010), quienes consideran que las mujeres suelen adoptar conductas financieras más prudentes y responsables.

En relación con la edad, el coeficiente de correlación de Pearson aplicado en la investigación mostró una relación positiva débil entre edad y alfabetización financiera, indicando que la edad por sí sola no garantiza mayores competencias financieras.

Atkinson y Messy (2012), Hung, Parker y Yoong (2009) coinciden en que factores como la educación formal, el contexto familiar y el acceso a información financiera tienen una mayor influencia que la edad en el desarrollo de capacidades financieras.

Por otra parte, el nivel educativo mostró una correlación positiva significativa con el Índice de Alfabetización Financiera. Los participantes con estudios universitarios y de posgrado presentaron mejores resultados que aquellos con niveles básicos de escolaridad.

Antonio-Anderson, Fuentes y Peña Cárdenas (2024) concluyen que la escolaridad tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre los conocimientos, comportamientos y actitudes financieras, mientras que García Mata (2021) destaca que el nivel educativo es uno de los principales factores asociados a la alfabetización financiera.

Educación financiera en México

En México se han implementado diversas políticas públicas orientadas a fortalecer la inclusión y educación financiera de la población. Entre ellas destaca la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF), cuyo propósito es ampliar el acceso a servicios financieros y promover capacidades financieras en sectores vulnerables.

Asimismo, el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) busca fomentar el uso responsable de servicios financieros y fortalecer la planeación financiera de la población.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CNIF) también desarrollan estrategias y materiales educativos dirigidos a mejorar la cultura financiera en México.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, en muchas comunidades persisten limitaciones relacionadas con el acceso a programas de capacitación financiera, desinterés o desconocimiento de las herramientas disponibles.

Relación entre educación financiera y toma de decisiones

La toma de decisiones financieras constituye uno de los aspectos más importantes en la gestión de negocios familiares. Una adecuada educación financiera permite evaluar riesgos, analizar alternativas y administrar recursos de manera estratégica.

La investigación plantea que el nivel de educación financiera influye significativamente en la capacidad de los propietarios para tomar decisiones financieras efectivas.

Cuando los propietarios poseen mayores competencias financieras, existe una mayor probabilidad de que desarrollen prácticas administrativas eficientes, reduzcan riesgos financieros y fortalezcan la sostenibilidad de sus negocios. Por el contrario, la ausencia de conocimientos financieros adecuados puede generar decisiones improvisadas y problemas administrativos que afectan el crecimiento empresarial.

En consecuencia, la educación financiera debe entenderse como una herramienta estratégica para fortalecer la competitividad, sostenibilidad y desarrollo económico de los negocios familiares, especialmente en contextos locales donde estas empresas representan una fuente importante de empleo y bienestar social.

Tabla 1. Definiciones teóricas de las variables analizadas

Concepto	Definición	Autor/Fuente	Relación con la investigación
Educación financiera	Proceso mediante el cual las personas desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para tomar decisiones económicas adecuadas y utilizar productos financieros de manera responsable.	Bansefi; OCDE (2005)	Constituye la variable central de la investigación, ya que permite analizar cómo las competencias financieras influyen en la gestión de los negocios familiares.
Alfabetización financiera	Conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que permiten comprender y aplicar información financiera en la vida cotidiana y empresarial.	ENIF (2021)	Permite medir el nivel de capacidades financieras de los propietarios de negocios familiares.
Negocios familiares	Empresas en las que la propiedad, administración y toma de decisiones están vinculadas a miembros de una misma familia.	Dueñas, Franco y de la Vega González (2018)	Representan el objeto de estudio de la investigación y constituyen una fuente importante de empleo y desarrollo económico local.
Competitividad empresarial	Capacidad de una empresa para mantenerse y desarrollarse en un entorno económico dinámico mediante ventajas administrativas, financieras y estratégicas.	Fuentelsaz y Montero (2015)	Se analiza cómo la educación financiera fortalece la capacidad competitiva de los negocios familiares.
Sostenibilidad empresarial	Capacidad de una organización para mantenerse estable y operar eficientemente a largo plazo mediante una adecuada administración de recursos.	Dickson, Solomon y Weaver (2008)	Relacionada con la permanencia y crecimiento de los negocios familiares en contextos económicos cambiantes.
Planeación financiera	Proceso de organización y administración de recursos económicos para alcanzar objetivos financieros y empresariales.	OCDE (2005)	Permite evaluar la manera en que los propietarios administran ingresos, gastos, ahorro e inversión.
Toma de decisiones financieras	Selección de alternativas económicas y administrativas basadas en información y análisis financiero.	Hung, Parker y Yoong (2009)	Elemento clave para identificar cómo los conocimientos financieros impactan en la administración empresarial.
Inclusión financiera	Acceso y uso adecuado de productos y servicios financieros formales para mejorar el bienestar económico de las personas.	Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF)	Complementa el análisis sobre acceso a herramientas financieras y educación financiera en México.
Comportamiento financiero	Conductas relacionadas con el manejo del dinero, ahorro, pago de deudas y control de gastos.	Atkinson y Messy (2012)	Permite identificar hábitos financieros de los propietarios de negocios familiares.
Nivel educativo	Grado de escolaridad alcanzado por los participantes de la investigación.	Antonio-Anderson, Fuentes y Peña Cárdenas (2024)	Variable asociada al desarrollo de competencias y conocimientos financieros.

Fuente: Elaboración propia con base en Bansefi (2020), OCDE (2005), ENIF (2021), Atkinson y Messy (2012), Dueñas, Franco y de la Vega González (2018).

.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una visión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo permitió medir de manera objetiva el nivel de educación financiera de los propietarios de negocios familiares mediante la aplicación de cuestionarios estructurados, mientras que el enfoque cualitativo facilitó comprender las experiencias, percepciones y actitudes de los participantes respecto a la administración financiera de sus negocios.

En el enfoque cuantitativo se recopilaron datos numéricos relacionados con conocimientos financieros, manejo de recursos económicos y desempeño empresarial, lo que permitió realizar análisis estadísticos para identificar relaciones entre las variables estudiadas. Por otra parte, el enfoque cualitativo se apoyó en entrevistas semiestructuradas orientadas a conocer la forma en que los propietarios aplican sus conocimientos financieros en la gestión cotidiana del negocio y cómo perciben su impacto en la estabilidad y crecimiento empresarial.

Tipo y diseño de la investigación

La investigación tuvo un alcance descriptivo, correlacional y explicativo. El nivel descriptivo permitió caracterizar las condiciones sociodemográficas y financieras de los propietarios de negocios familiares, así como identificar su nivel de alfabetización financiera.

El alcance correlacional permitió analizar la relación existente entre el nivel de educación financiera y el desempeño de los negocios familiares, particularmente en aspectos relacionados con competitividad, sostenibilidad y toma de decisiones financieras. Asimismo, el enfoque explicativo facilitó identificar factores que influyen en el impacto de la educación financiera sobre la gestión empresarial y el rendimiento de los negocios.

El diseño metodológico fue no experimental, transversal y descriptivo-correlacional. Se consideró no experimental debido a que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación directa por parte de la investigadora. El estudio fue transversal porque la recolección de datos se realizó en un solo momento temporal, permitiendo obtener un panorama actual sobre la situación financiera de los negocios familiares en Coyol, Veracruz. Finalmente, el diseño descriptivo-correlacional permitió identificar y analizar asociaciones entre las variables sin establecer relaciones causales definitivas.

Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo integrada por propietarios y administradores de negocios familiares localizados en la zona conurbada de Coyol, Veracruz, que participan activamente en la toma de decisiones financieras dentro de sus empresas.

La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad de los participantes y su disposición para colaborar en el estudio. La investigación incluyó micro, pequeñas y medianas empresas familiares (MiPyMEs), obteniéndose información de 47 propietarios de negocios familiares.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recopilación de información se utilizaron encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas. Las encuestas consistieron en cuestionarios estructurados diseñados para evaluar conocimientos financieros, ahorro, manejo de deudas, planificación financiera y otros indicadores relacionados con el desempeño empresarial.

Como instrumento principal se empleó un cuestionario estructurado basado en la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), utilizando escalas tipo Likert para medir conocimientos, comportamientos y actitudes financieras. Asimismo, se elaboró una guía de entrevistas semiestructuradas que permitió profundizar en las experiencias y prácticas financieras de los participantes.

De manera complementaria, se utilizaron fichas de observación para registrar información adicional relacionada con prácticas administrativas y financieras observadas en algunos negocios familiares.

Procedimiento y análisis de datos

La recolección de datos se realizó mediante contacto directo con los propietarios de negocios familiares a través de redes empresariales y asociaciones locales. Los cuestionarios fueron aplicados de forma presencial y, en algunos casos, mediante plataformas digitales, dependiendo de la disponibilidad de los participantes. Posteriormente, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a una muestra específica de propietarios con el propósito de complementar la información cuantitativa obtenida.

Para el análisis cuantitativo se utilizaron herramientas estadísticas como SPSS y Microsoft Excel, mediante las cuales se realizaron análisis descriptivos, correlacionales y de regresión para identificar relaciones entre educación financiera y desempeño empresarial. En el caso del análisis cualitativo, se empleó codificación temática utilizando programas especializados como NVivo y Atlas.ti, permitiendo identificar categorías, patrones y temas recurrentes en las respuestas de los participantes.

Validez, confiabilidad y consideraciones éticas

Con la finalidad de garantizar la validez del estudio, los instrumentos de recolección de datos son encuestas ya validadas y utilizadas por autoridades en la materia, como la CNBV mediante la aplicación de la ENIF a nivel

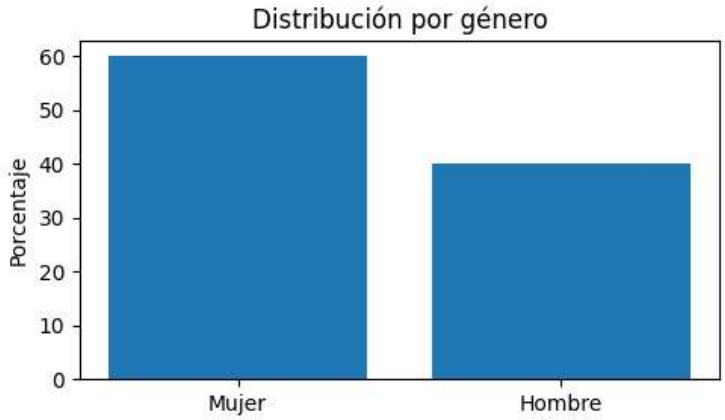
nacional, abordando como ya se mencionó anteriormente las tres dimensiones: conocimientos, actitudes y comportamientos financieros. Además, se aplicó una prueba piloto para evaluar la confiabilidad y consistencia interna de los cuestionarios, no siendo necesario realizar ajustes previos a la aplicación formal.
En cuanto a las consideraciones éticas, se aseguró la confidencialidad y anonimato de la información proporcionada por los participantes, obteniendo previamente su consentimiento informado. Asimismo, se garantizó el uso responsable y ético de los datos recopilados durante el proceso de investigación apegándonos a la Ley 316: LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN POSESIÓN DE SUJETOS OBLIGADOS PARA EL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE.

RESULTADOS

Con el desarrollo de este trabajo de investigación, se obtuvieron resultados mediante el análisis de encuestas y entrevistas aplicadas a propietarios de negocios familiares, con énfasis en la alfabetización financiera, el comportamiento económico y las características sociodemográficas de los participantes. Los hallazgos muestran una relación importante entre el nivel educativo, la gestión financiera y la sostenibilidad de los negocios familiares. Asimismo, se identifican áreas de oportunidad relacionadas con la planificación financiera, el ahorro y la toma de decisiones económicas.

1.- Características sociodemográficas

Los resultados muestran una mayor participación de mujeres (60%) frente a hombres (40%) en la dirección de negocios familiares. Este hallazgo refleja un incremento del empoderamiento económico femenino y coincide con estudios que señalan que las mujeres emprenden como una alternativa para alcanzar autonomía económica, estabilidad familiar y desarrollo profesional. Además, muchas mujeres encuentran en el emprendimiento una oportunidad para equilibrar la vida laboral y familiar.
En cuanto a la edad, predominan los adultos jóvenes entre 18 y 30 años, lo que evidencia que el emprendimiento representa una alternativa importante de independencia económica y autorrealización. La juventud muestra mayor disposición a asumir riesgos, innovar y desarrollar proyectos propios, especialmente en contextos donde las oportunidades laborales formales son limitadas.



Género	Porcentaje
Mujer	60%
Hombre	40%

2.-Nivel educativo y conocimiento financiero

El análisis del nivel educativo evidencia que una proporción considerable de los encuestados cuenta con estudios de licenciatura y formación técnica. Este aspecto representa una ventaja estratégica para la gestión empresarial, ya que facilita el acceso a conocimientos administrativos, tecnológicos y financieros.
Respecto al conocimiento financiero, cerca del 49% de los participantes alcanzó un nivel alto de alfabetización financiera, mientras que un 30% mostró niveles bajos. Los encuestados demostraron mejores resultados en conceptos básicos como inflación, intereses y riesgo financiero; sin embargo, presentaron dificultades en temas más complejos como interés compuesto y planeación a largo plazo.

Los resultados coinciden con los planteamientos de Michiels y Binz Astrachan (2024), quienes destacan que la educación financiera fortalece la toma de decisiones, mejora la administración del patrimonio familiar y contribuye a la sostenibilidad de los negocios familiares.

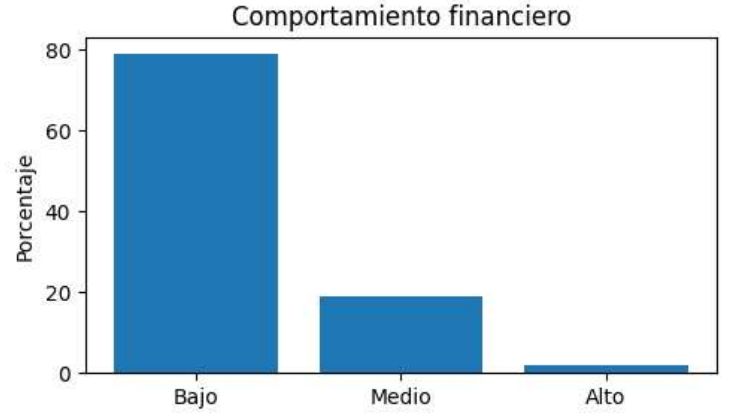
Nivel de conocimiento financiero	Porcentaje
Alto	49%
Medio	21%
Bajo	30%

3.- Comportamiento financiero y hábitos económicos

Aunque una parte importante de los encuestados posee conocimientos financieros teóricos, existe una marcada brecha entre el conocimiento y la práctica financiera cotidiana. El 79% presentó un nivel bajo de comportamiento financiero, lo que indica dificultades relacionadas con la elaboración de presupuestos, el establecimiento de metas financieras, el ahorro sistemático y la planificación del gasto.

Los resultados reflejan una tendencia hacia el consumo inmediato sobre la previsión financiera. Muchas personas reconocen conceptos financieros básicos, pero no los aplican de manera constante en sus decisiones económicas. Esta situación puede generar problemas de endeudamiento, baja capacidad de ahorro y vulnerabilidad financiera ante imprevistos.

Asimismo, se detectó que la mayoría de los participantes no acostumbra a llevar registros de ingresos y gastos, lo cual limita la toma de decisiones estratégicas tanto en el hogar como en los negocios familiares.



Nivel de comportamiento financiero	Porcentaje
Bajo	79%

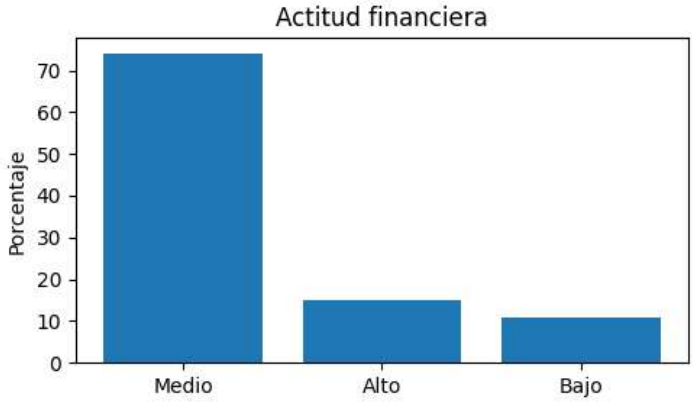
Medio	19%
Alto	2%

4.-Actitud financiera y cultura del ahorro

Las actitudes financieras presentaron resultados moderadamente positivos. La mayoría de los encuestados mostró una disposición intermedia hacia la administración responsable del dinero, aunque persisten debilidades relacionadas con la planeación financiera y el ahorro a largo plazo.

El análisis evidencia que muchos participantes reconocen la importancia del ahorro y la estabilidad económica; sin embargo, factores como ingresos limitados, inflación y hábitos de consumo dificultan la consolidación de prácticas financieras sostenibles. Esto coincide con diversos estudios que señalan que la educación financiera debe ir más allá del conocimiento teórico y enfocarse en la transformación de hábitos y comportamientos cotidianos.

En este contexto, la alfabetización financiera se convierte en una herramienta clave para fortalecer la resiliencia económica, promover la inclusión financiera y mejorar la calidad de vida de las familias emprendedoras.



Nivel de actitud financiera	Porcentaje
Medio	74%
Alto	15%
Bajo	11%

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados de la investigación sobre alfabetización financiera en negocios familiares de la zona conurbada de Coyol se identificaron hallazgos relevantes relacionados con el nivel de conocimientos financieros, las prácticas económicas cotidianas y las áreas de oportunidad para fortalecer la sostenibilidad de este tipo de negocios. Los resultados muestran que, aunque existe un nivel medio de alfabetización financiera entre los participantes, persisten importantes deficiencias en la aplicación práctica de dichos conocimientos, especialmente en el comportamiento financiero y en la toma de decisiones económicas diarias.

Uno de los principales hallazgos fue que el índice de alfabetización financiera (IAF) promedio alcanzó un 57.14%, lo que, de acuerdo con los parámetros de la ENIF, corresponde a un nivel medio. Sin embargo, este resultado resulta preocupante debido a que evidencia que los propietarios de negocios familiares poseen conocimientos básicos sobre temas financieros, pero presentan dificultades para transformar dichos conocimientos en hábitos financieros sostenibles. Esta situación pone de manifiesto una brecha importante entre el conocimiento teórico y la práctica financiera cotidiana.

Asimismo, la investigación reveló diferencias relevantes según el género. Las mujeres obtuvieron un desempeño financiero superior al de los hombres, alcanzando un promedio de alfabetización financiera de 57.14%, mientras que los hombres registraron 54.05%. Además, las mujeres obtuvieron la puntuación más alta de toda la muestra con un 90.47%, mientras que los hombres registraron el puntaje más bajo con 19.05%. Este hallazgo permite inferir que, al menos en este contexto, las mujeres presentan mayores competencias financieras y un mejor manejo de conceptos económicos relacionados con el ahorro, la administración y la toma de decisiones financieras.

En cuanto a la edad, el estudio identificó que no existe una correlación fuerte entre esta variable y el nivel de alfabetización financiera. Aunque algunos grupos de edad media, particularmente entre los 40 y 55 años, registraron mejores resultados promedio, el coeficiente de correlación de Pearson mostró una relación débil entre ambas variables. Esto indica que la edad, por sí sola, no determina el nivel de educación financiera de los propietarios de negocios familiares.

Por otro lado, sí se encontró una correlación positiva entre el nivel académico y el índice de alfabetización financiera. Las personas con estudios de licenciatura completa y posgrado obtuvieron los niveles más altos de desempeño financiero, mientras que quienes contaban únicamente con educación básica presentaron resultados considerablemente menores. Esto confirma que la educación formal constituye un factor determinante para fortalecer las competencias financieras y mejorar la capacidad de gestión económica dentro de los negocios familiares.

Respecto a las áreas específicas de mayor deficiencia, el estudio identificó que el comportamiento financiero representa la principal debilidad de los propietarios de negocios familiares. Aunque los participantes demostraron conocimientos relativamente adecuados sobre inflación, interés compuesto, crédito e inversión, los resultados mostraron dificultades importantes para aplicar estos conceptos en la vida diaria. Los participantes presentan problemas relacionados con la elaboración de presupuestos, la planeación financiera, el ahorro constante y el control del gasto. Esto indica que el problema principal no radica únicamente en la comprensión teórica, sino en la capacidad para transformar el conocimiento financiero en hábitos y decisiones prácticas.

De igual manera, las actitudes financieras representan otra área de oportunidad importante. Las creencias, percepciones y disposiciones personales hacia el ahorro, la inversión y el endeudamiento influyen directamente en la manera en que los individuos gestionan sus recursos económicos. Por ello, la investigación concluye que fortalecer la educación financiera requiere no solo transmitir conocimientos técnicos, sino también promover cambios conductuales y culturales orientados a la planificación y la estabilidad financiera.

Entre las principales barreras identificadas para mejorar la educación financiera destacan la falta de tiempo, la sobrecarga de responsabilidades y el desconocimiento de recursos formativos disponibles. Muchos propietarios de negocios familiares desempeñan múltiples funciones administrativas, operativas y comerciales, lo que limita su participación en programas de capacitación. Además, existe desconocimiento sobre talleres, cursos y programas gratuitos ofrecidos por instituciones como la CONDUSEF, la CNBV y universidades locales. También se identificaron limitaciones tecnológicas y dificultades para acceder a plataformas digitales de formación financiera, especialmente en contextos semiurbanos o rurales.

Derivado de estos hallazgos, la investigación propone diversas estrategias para fortalecer la educación financiera de los propietarios y empleados de negocios familiares. Una de las principales recomendaciones consiste en implementar programas de capacitación con enfoque práctico, centrados en temas como administración del flujo de efectivo, elaboración de presupuestos, ahorro, inversión y control de gastos. Estos programas deben utilizar ejemplos reales y herramientas sencillas que permitan resolver problemas cotidianos de los negocios familiares.

Asimismo, se recomienda diseñar estrategias educativas adaptadas al contexto social, económico y cultural de la comunidad de Coyol. La educación financiera debe responder a las necesidades reales de los emprendedores locales y considerar factores como el tipo de negocio, el nivel educativo y las características familiares de los participantes. Además, se plantea la necesidad de aprovechar herramientas digitales y redes sociales como Instagram y Facebook para difundir minicursos y contenidos breves que faciliten el acceso a información financiera práctica y accesible.

Otra recomendación importante consiste en fomentar dinámicas de aprendizaje colaborativo y mentorías comunitarias. La creación de círculos de aprendizaje entre propietarios de negocios familiares puede favorecer el intercambio de experiencias, errores y buenas prácticas financieras. Igualmente, el acompañamiento de asesores y mentores financieros contribuiría a fortalecer las habilidades económicas y promover una cultura de planificación financiera.

Finalmente, la investigación concluye que el fortalecimiento de la alfabetización financiera debe concebirse como una estrategia integral orientada no solo al crecimiento económico de los negocios familiares, sino también al bienestar social y financiero de las familias emprendedoras. Promover hábitos financieros saludables, impulsar la cultura del ahorro y desarrollar capacidades de planeación financiera permitirá mejorar la sostenibilidad y competitividad de los negocios familiares, contribuyendo así al desarrollo económico regional y a la reducción de la vulnerabilidad financiera en la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

Atkinson, A., & Messy, F. A. (2012). *Measuring financial literacy: Results of the OECD / International Network on Financial Education (INFE) pilot study*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

Antonio-Anderson, M., Fuentes, G., & Peña Cárdenas, J. (2024). *Relación entre escolaridad y alfabetización financiera en contextos empresariales*. Revista de Estudios Financieros y Empresariales, 18(2), 45–61.

Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi). (2020). *Educación financiera y capacidades económicas en México*. Gobierno de México.
Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2021). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cnbv
Dickson, P. H., Solomon, G. T., & Weaver, K. M. (2008). Entrepreneurial selection and success: Does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development, 15*(2), 239–258. https://doi.org/10.1108/14626000810871655
Dueñas, J., Franco, L., & de la Vega González, L. (2018). *Empresas familiares y sostenibilidad organizacional*. Editorial Académica Española.
Fuentelsaz, L., & Montero, J. (2015). *Innovación y competitividad en pequeñas y medianas empresas familiares*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 24(3), 123–134.
García Mata, O. (2021). *Factores asociados a la alfabetización financiera en México*. Revista Mexicana de Economía y Finanzas, 16(1), 77–94.
Hung, A., Parker, A. M., & Yoong, J. (2009). *Defining and measuring financial literacy*. RAND Corporation.
Huston, S. J. (2010). Measuring financial literacy. *Journal of Consumer Affairs, 44*(2), 296–316. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2010.01170.x
Literacy, U. F., & Education Commission. (2020). *National strategy for financial literacy*. Financial Literacy and Education Commission.
Michiels, A., & Binz Astrachan, C. (2024). Financial literacy and family business sustainability. *Journal of Family Business Management, 14*(1), 55–72.
Mottola, G. R. (2013). In our best interest: Women, financial literacy, and credit card behavior. *Numeracy, 6*(2), 1–19. https://doi.org/10.5038/1936-4660.6.2.4
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2005). *Improving financial literacy: Analysis of issues and policies*. OECD Publishing.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *OECD/INFE international survey of adult financial literacy competencies*. OECD Publishing.
Pellas, J. (2008). *Educación financiera y cultura económica*. Editorial Universitaria.
Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF). (2020). *Estrategia nacional de inclusión financiera*. Gobierno de México.
Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE). (2020). *Programa nacional de financiamiento del desarrollo 2020-2024*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Implementación de un modelo de Innovación sustentable en una empresa de energía como solución a la economía circular del sector

Yennely Eloisa Goycochea Pineda[1], Oscar Aguilar Juárez[2], Diana Garduño Rafael[3]

[1]CIATEJ-Guadalajara, [2]CIATEJ-Guadalajara, [3] UPIICSA-Instituto Politécnico Nacional
[1]elogoyco@yahoo.com.mx

RESUMEN

La investigación es en una empresa de energía, que se dedica a la reingeniería de baterías para montacargas, la innovación es renovar el cascarón y reinvertir la energía para volverlas sustentables y de regreso en operación. Esta innovación tecnológica no cuanta con una estrategia de innovación o modelo que se implemente en la organización para garantizar la protección, explotación y comercialización del producto con una NOM que certifique la innovación incremental. El objetivo es crear un modelo de innovación que permita lograr la penetración en el mercado, y posicionarse en el mercado, apoyando de reglas institucionales formales del régimen socio-técnico como son: regulaciones; programas de financiamiento, normas y certificaciones de producto, la metodología es de largo plazo, de innovación incremental, con aperturas, amplia, sectorial y con oportunidades de transformar la economía circular del sector. Para abordar la investigación nos valemos de autores como Geels (2004) que define rutas de innovación que van cambiando con la tecnología y se define su trayectoria con la capacidad de adaptación al mercado. Los resultados fue la implementación del modelo de gestión de la innovación que me permite proteger y explotar la innovación.

INTRODUCCIÓN

La problemática de la empresa es no contar con una estandarización de proceso de innovación para gestionar la tecnología que permita el crecimiento potencial para el negocio, así como buscar clientes preocupados con el medio ambiente y la protección intelectual. El objetivo de esta investigación, es implementar un modelo de innovación sustentable, en una empresa de fabricación de baterías para montacargas, con base en herramientas de gestión tecnológica , con el fin de potencializar la penetración en el mercado y reducir el impacto ambiental, En el marco teórico encontraremos autores que nos ayudan a reflexionar como la innovación que surge en los nichos tecnológicos se debe a los ajustes del régimen socio-técnico que impulsa que están invenciones penetren en el mercado, por mecanismos regulatorios y por incentivos a la innovación, la empresa tuvo que realizar un cambio radical y de paradigma tecnológico al implementar un modelo de innovación que se ajustara al desarrollo tecnológico , identificación de actores en el régimen socio-técnico. Se realizó una metodología basada en el modelo MLP, modelo circular de innovación y en la economía circular, realizando un diagnóstico, análisis de los datos, diseño del modelo e implementación de una estrategia para alinear el modelo de economía circular, los resultados que se observaron fueron la aceleración de la invención para ser comercializada y certificada, con el fin de expandir otros mercados. Los resultados que arrojaron el diagnóstico fue la falta de un proceso de innovación, la articulación del régimen, y la falta de un departamento de proyectos enfocado a proteger la innovación partiendo de la norma de gestión de la tecnología.

TEORÍA

Esta investigación es necesaria abordarla bajo la metodología de la perspectiva multinivel para situar la innovación tecnológica desde un nicho tecnológico (empresa) y su régimen con el que lograron innovar en el mercado y la institucionalidad formal, por lo tanto, se basa en un marco teórico-conceptual desde la institucionalidad formal, a partir de Scott, (1995) &North 1(990) que analiza los elementos regulatorios, normativos y cognitivos que condicionan el escalamiento de nichos hacia regímenes mas sostenibles.

El régimen socio-técnico se sitúa en el nivel meso dentro del MLP, aquí se da la mayor parte de resistencia que en cualquier parte del proceso de transición tecnológica. (Geels, 2004) define que los actores del sistema dominante en un sector especifico está constituido por reglas, normas, valores, tecnologías, infraestructura, el cual está dotado de estabilidad estructural y de autonomía lo que lo hace esencialmente resistente al cambio. Diferente del nicho que opera en condiciones de experimentación y protección, el régimen separa las innovaciones de fuera aceptando las compatibles con su lógica interna y rechazando las que la cuestionan, esto lo hace un campo de disputa de cualquier proceso de transición tecnológica, (Geels, 2002)

Bijker, Huges y Pinch (1987) mencionan que las innovaciones tecnológicas son construcciones sociales que resultan de las interacciones agentes institucionales del ámbito no económico (laboratorios, universidades), tanto como las empresas. Algunas invenciones resultan de la inercia de una trayectoria que combina ciencia y técnica de manera específica y pueden o no ser acogidas por el mercado, mientras que otras resultan de la búsqueda de soluciones técnicas a problemas específicos, por ejemplo, de un proceso de producción. Como se ha podido observar, la dinámica de comportamiento de los actores de los regímenes socio-técnicos, bajo este marco analítico convergente, solo puede ser entendida a partir de la interacción de reglas formales e informales que estructuran, moldean y permiten anticipar el comportamiento de los actores.

En este sentido, tanto el marco conceptual aportado por la perspectiva multinivel, como el ofrecido por la economía evolutiva que estudia la dinámica tecnológica sectorial, están permeados por elementos institucionales. De ahí que una revisión general de los distintos niveles de análisis institucional, resulta pertinente para esta investigación. Las instituciones permiten, limitan y contribuyen a construir patrones de comportamiento. Son sistemas duraderos de reglas sociales, establecidas e incrustadas, que estructuran las interacciones sociales. "La importancia y durabilidad de estas se debe a su capacidad para crear expectativas estables sobre el comportamiento de los individuos y grupos" (Hodgson,1993, p.12). Sin embargo, las instituciones pueden limitar o facilitar la innovación; para lograr entender esto primero debemos entender que las reglas son las que definen el comportamiento de un individuo, y el conjunto de estas reglas en una sociedad dependerán de arreglos institucionales dependiendo es espacio y condiciones geográficas.

El marco institucional define la entrada o el rechazo de una innovación radical, por medio de espacios relacionados entre sí, y "en dicho espacio puede haber estímulos que propicien la colaboración universidad-industria, los *spin-off*, la actitud al aprendizaje y al riesgo, la transferencia de conocimiento, además de un conjunto de programas de política pública que promuevan la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) y la innovación." (Villavicencio, 2006, p.11). La dinámica de trayectorias depende en gran medida del marco institucional, las innovaciones en su caso se ven afectadas desde un inicio en su creación, retomando lo que nos señala el autor, donde existen estímulos que propicien vinculación entre actores para promover actividades de investigación y desarrollo.

Para abordar y profundizar la pregunta de investigación es necesario exponer a los autores seminales y los que abordan los conceptos claves de esta investigación. Por esta razón, es necesario realizar un marco teórico que me ayude a integrar de forma sólida la solución al problema al cuál esta incrustado el fenómeno y poder contribuir con la teoría, que otros autores han explorado y han dejado vacíos.Los autores anteriores nos mencionan las nociones de trayectoria o paradigma, resaltando la importancia de las innovaciones incrementales en una ruta de crecimiento seguida por una innovación radical y esta trayectoria se ve influenciada por factores científicos, tecnológicos, políticos, socio institucionales, y culturales que cambian el paradigma tecno-económico. vincular la relación de la trayectoria evolutiva con la reconfiguración estructural, que crea una ventana de oportunidad en las invenciones.

En este sentido, confirmamos la pertinencia del abordaje del enfoque económico evolutivo para explicar las transiciones tecnológicas visto desde los tres niveles y confirmando que el inicio de las innovaciones radicales nace en los laboratorios como prototipos y que sus mismos artefactos tecnológicos hacen que cumplan con la rigidez del sistema. Visto desde este enfoque, Geels (2004) retoma las aportaciones de los autores anteriores para hacer una diferencia en los tres niveles, partiendo de las fases mencionadas anteriormente; nichos tecnológicos (incubación de prototipos), regímenes socio-técnicos que parte de los subsistemas mostrados por Freman y Louca (2001), así mismo, el paisaje que parte de la teoría de Kuhn (1972) de actores exógenos y heterogéneos del sistema servirán como impulso para que los sistemas puedan permear a nuevas tecnologías. Otro autor que retoma diferentes posturas económicas-evolutivas es Malerba (2009) que menciona que existen elementos que permiten la permeabilidad de estos niveles en un marco socio-técnico (SST), una vez que se conozcan a los agentes heterogéneos que logren la interacción para la generación de la adopción y uso de la tecnología para la creación, producción y uso de productos que le pertenecen a un sector.

Los marcos analíticos que se presentaron en esta sección contextualizan a los enfoques que se presentarán a continuación, y por otro lado servirán para observar al enfoque del modelo Multinivel bajo una visón técnico-económica y socio-institucional, dando lugar a la justificación de pertinencia de esta tesis, donde el objeto de estudio es amplio y complejo; sin embargo, nos dedicaremos en el siguiente apartado a delimitar el

problema bajo dos enfoques que a su vez están relacionados por las ciencias sociales y técnicas de la innovación como se ha demostrado con estos autores anteriores que nutren la explicación y maneras de observar al modelo MLP para su operacionalización en próximas secciones.

Desarrollo del MLP

Conociendo las fortalezas descriptivas y explicativas del modelo de Perspectiva Multinivel propuesto por Frank Geels (2004) para abordar este trabajo de tesis, y basado en precursores estudiosos de los sistemas socio-técnicos, podemos reflexionar antes de focalizar nuestro análisis en su tres niveles, en la mirada de nuestro fenómenos empírico y rescatando los conceptos y aportaciones anteriores se reconoce lo siguiente: El sector de energía puede analizarse a partir de su régimen estabilizador o nivel primario (baterías), o como sistema (la producción, distribución y consumo), pero sólo se demostraría su carácter más o menos estable. Sin embargo, las premisas de esta investigación desde el enfoque multinivel exigen dirigir la mirada particularmente al cambio del régimen desde los conceptos de innovación incremental y radical, a través del análisis del influjo de las economías, el mercado, competencia tecnológica, aranceles e impuestos, cargos, reglamentos, decisiones políticas, nuevas ideologías y expectativas sociales, entre otros. Todos ellos corresponden al cambio de régimen tecnológico y su paisaje.

La perspectiva multinivel nos conduce a vincular las transiciones que se producen a través de interacciones en los tres niveles. Es decir, los nichos de innovación acumulan un dinamismo interno con el apoyo de la protección, a través de procesos de aprendizaje, mejoras de rendimiento, así como, por el cambio a nivel de paisaje, presión sobre el régimen de desestabilización y del régimen socio-técnico creado para las ventanas de oportunidad e innovaciones. Geels y Schot (2007:16) nos hablan de la alineación de esos procesos, permitiendo el avance de novedades en los principales mercados en los que compite con el régimen existente, creando así nuevos regímenes socio-técnicos que, a largo plazo, y que tendrán una madurez en su trayectoria tecnológica.

Los tres niveles del MLP son estructuras que influyen de forma diferente en las prácticas locales donde los actores actúan. El paisaje socio-técnico es un contexto que logra acciones más fáciles que otros. En el nivel de nichos y regímenes, por el contrario, la acción de influencia a través de la estructuración sociológica. En el régimen se puede observar cómo las normas juegan un papel muy importante para agilizar o retrasar la llegada de un nicho tecnológico al mercado, y esto se debe a que la misma comunidad de actores ponen las reglas del mercado. Por lo tanto, llevando este escenario a nuestro tema de investigación los agentes que interactúan ponen las reglas para coexistir, prevalecer, articular y monitorear el desarrollo tecnológico, por esta razón la institucionalidad deberá permear en la estructura social para relacionarse y facilitar la entrada del nicho al mercado o para detenerlo.

Esto nos lleva a pensar en el dinamismo que tienen los niveles dentro del MLP , los autores que identifican los procesos endógenos, así como, los cambios en las reglas son: Geels y Schot (2007:31) mencionan que los proceso evolutivos-económicos, “las variaciones del producto y la socio-institucional son resultado de la convivencia de los actores donde constantemente están negociando las reglas entre comunidades” y también la influencia del proceso exógeno al sistema, que explican la presión del régimen.

En este sentido, el modelo de transición tecnológica no es un instrumento paralelo al MLP sino su expresión operativa: mientras el MLP explica por qué y cómo ocurren las transiciones en el sistema, el modelo de transición tecnológica define qué debe transformar la organización internamente para aprovechar esas condiciones sistémicas y consolidarse en el mercado formal.Los fundamentos teóricos del modelo de transición tecnológica tienen su raíz histórica en el análisis de Schumpeter (1942), quien a través del concepto de destrucción creativa establece que la tecnología superior desplaza a la vigente mediante la competencia del mercado.

Sin embargo, el planteamiento schumpeteriano asume que este proceso ocurre de forma casi inevitable una vez que la innovación supera un umbral de competitividad, sin considerar la gestión deliberada que lo hace posible. Geels (2011) supera esta limitación al demostrar que ninguna tecnología es exitosa por sí sola: las que logran insertarse en el mercado lo hacen porque se han alineado simultáneamente en cuatro dimensiones que son innovación técnica, cambio institucional, nuevas prácticas del usuario y marcos regulatorios actualizados.

La evolución histórica de los modelos de innovación refleja una transformación conceptual aguda que va desde lo lineal de la innovación, donde el conocimiento científico se traduce de forma secuencial en tecnología, producto y mercado, hacia lo sistémico que reconocen la innovación como un proceso no lineal, interactivo e institucionalmente restringido. Históricamente, la primera y segunda generación de modelos se sustentaban en una lógica lineal de Technology-Push o Demand-Pull, bajo la premisa de que la innovación fluía en una sola dirección.

Procesos de Innovación

Por lo anterior, una organización que innova de forma aislada, sin la construcción de redes de colaboración de universidades, proveedores, clientes o instituciones gubernamentales, se sostiene en competitividad en un corto plazo, tarde o temprano queda rezagada frente a competidores que si logran articularse sistémicamente y acceder a flujos de conocimiento externos que potencian su capacidad innovadora. Se pierde de manera técnica, pero sobre todo estratégica, ya que al no integrarse a estas redes la organización pierde la oportunidad real de escalar su innovación y consolidarse como un actor competitivo dentro de su sector, quedando limitada a una operación empírica que, aunque tenga una solidez técnica, no logra traducirse en crecimiento sostenido ni en reconocimiento institucional del mercado.

El modelo triple hélice desarrollado por los investigadores (Etzkowitz y Leydesdorff, 1995) es una de las aportaciones más importantes para comprender como se genera y transfiere el conocimiento tecnológico. Su propuesta es que la innovación más robusta emerge de la intersección deliberada entre esferas institucionales que son; la universidad como generadora de conocimiento científico, la empresa como espacio de aplicación y generación de valor económico y el gobierno como regulador y financiador estratégico de los procesos de innovación que el mercado no incentiva suficientemente. Posteriormente otros autores, documentan que las organizaciones logran qué articularse de forma efectiva con las universidades para certificar sus innovaciones y con él gobierno para acceder a financiamiento presentan un mayor índice de éxito en sus procesos de transición tecnológica.

Por lo anterior, cuando una organización solo tiene activa una sola hélice, por ejemplo, la empresa sin articularse con la universidad ni con el gobierno, su innovación permanece como una capacidad técnica aislada que carece de los elementos que las otras dos hélices aportan y que no pueden ser sustituidas. La universidad aporta el conocimiento científico que valida y certifica la innovación frente a la comunidad académica y el mercado, mientras que el gobierno proporciona el marco regulatorio y normativo que legitima la innovación institucionalmente además del acceso a los fondos gubernamentales o financiamientos. Sin la articulación, la organización se mantiene encerrada en una innovación empírica que, por valiosa que sea técnicamente, no logra escalar hacia un modelo formal, que esté certificado y que sea reconocido por los actores del sector.

Esta vulnerabilidad se materializa en dos riesgos concretos; uno es la pérdida irreversible del conocimiento cuando el personal clave se desvincula de la organización, la posibilidad de que dicho conocimiento sea replicado por competidores externos que observan el proceso sin que haya algún mecanismo de protección intelectual que lo impida, lo que convierte en una ventaja competitiva genuina o sello propio en un activo frágil y que puede perderse fácilmente.

Por otra parte, otros investigadores advierten que en economías emergentes la protección de la propiedad intelectual enfrenta obstáculos que surgen de la debilidad institucional de los sistemas de registro, esto propicia un círculo vicioso en donde la organización no protege porque el sistema es débil, y al no hacerlo queda más vulnerable a ser replicado, reduciendo con ello su capacidad de inversión en innovación futura (Nill y Kemp, 2009).

Gestión de la Tecnología

Complementando esta perspectiva, autores como Phaal, Farrukh y Probert (2004) señalan que la gestión de la tecnología no se implementa de forma homogénea en todas las organizaciones, sino que atraviesa fases secuenciales de madurez que va desde una gestión reactiva, donde las decisiones tecnológicas se toman solamente cuando existen problemas inmediatos sin planeación previa, hasta una gestión estratégica plenamente integrada, donde la planeación tecnológica se eslabona con los objetivos de negocio de largo plazo a través de herramientas como el Technology Roadmapping. Además, documentan que las organizaciones que permanecen en fases reactivas de gestión tecnológica, aun cuando posean capacidades técnicas solidas enfrentan mayor dificultad para anticipar cambios regulatorios o de mercado, mientras que aquellas que avanzan hacia fases de gestión estratégica logran traducir su conocimiento técnico empírico en una ventaja competitiva sostenible y verificable ante clientes, inversionistas y entes reguladores (Phaal et al., 2004).

Para sintetizar, una innovación técnicamente superior pero carente de protección formal resulta altamente vulnerable frente a competidores con mayor capacidad económica y de recursos, ya que la ausencia de patentes, secretos industriales o cualquier otro mecanismo de propiedad intelectual permite que la innovación sea observada, replicada y escalada por actores que, sin haber llevado riesgo ni asumido el costo de su desarrollo original, cuentan con la capacidad financiera y productiva para llevarla al mercado de forma más rápida y a mayor escala.

La escala de Niveles de Madurez tecnológica (TRL) constituye una herramienta de diagnóstico mayormente utilizada para evaluar el grado de desarrollo de una innovación, que comprende nueve niveles que van desde la observación de principios básicos hasta la demostración del sistema en un entorno de operación real, lo que permite localizar con precisión qué inversiones en validación y certificación son necesarias para avanzar (NASA, 2012).

Por otra parte, autores como Cetindamar et al. (2010) y Sauser et al. (2006) indican que la escala de Nivel de Madurez Tecnológica TRL (TRL, por sus siglas en inglés) adquiere mayor utilidad cuando se integra de manera transversal al sistema de gestión tecnológica, funcionando como una herramienta clave de auditoría y planeación. Esta integración permite a las organizaciones evaluar con precisión el estado de desarrollo de sus innovaciones y mitigar los riesgos técnicos antes de escalar los procesos hacia la fase de comercialización o transferencia. En México, esta integración se complementa con la norma NMX-GT-003-IMNC-2010, la cual establece los criterios del sistema de gestión tecnológica que aplican a organizaciones que desarrollan tecnología, otorgando el eslabón normativo nacional que convierte al diagnóstico TRL en el punto de partida de un proceso de certificación que es formalmente reconocido (NMX-GT-003-IMNC-2010).

La norma NMX-GT-003-IMNC-2010 se estructura, de manera específica, alrededor de cuatro elementos que las organizaciones deben demostrar para acceder a la certificación: la existencia de un proceso documentado de planeación tecnológica, la asignación de responsables formales para la gestión de la innovación, la trazabilidad de las decisiones tecnológicas tomadas y la evaluación periódica del desempeño del sistema de gestión implementado. Estos cuatro elementos funcionan como requisitos que son verificables frente a un

organismo certificador, lo que distingue a la norma mexicana de marcos internacionales más generales como el TMBok, al ofrecer una ruta de cumplimiento concreta y auditable para el contexto regulatorio nacional. En resumen, una innovación que ya opera funcionalmente dentro del proceso productivo de la organización, pero que adolece de certificación, documentación formal y protección intelectual, se ubicaría alrededor de un nivel 5, donde la tecnología ha sido validada en un entorno operativo real pero aún no completa el proceso de estandarización, certificación y consolidación que el mercado necesita. Para avanzar al TRL 9, es vital que la innovación complete simultáneamente tres condiciones que no tiene actualmente, una es la documentación técnica formal de sus procesos, la segunda es la certificación normativa correspondiente que avale su cumplimiento frente a reguladores y clientes, y tercero la protección de la propiedad intelectual que garantice su exclusividad y registro de la inversión que se realizó en desarrollarla.

Transición sustentable

En definitiva, cuando una organización logra transformar lo que antes consideraba un desecho en un recurso productivo y de valor, se realiza un cambio más profundo en la forma en que concibe el modelo de negocio en su totalidad, y no solo se trata únicamente de un ajuste técnico en su proceso de producción. Esta transformación implica hacer la reconfiguración en la lógica organizacional de sus cimientos, es decir, lo que antes era un costo de disposición se convierte en una fuente económica de ingresos, lo que antes se consideraba el final del ciclo productivo se convierte en el inicio de uno nuevo y la organización deja de operar conforme el modelo lineal tradicional para adoptar una visión donde la sustentabilidad no es un departamento o una práctica adicional, sino el principio que une a la totalidad de sus decisiones operativas y estratégicas.

La aplicación industrial del modelo de la Triple Cuenta de resultados o Triple Bottom Line (TBL), que integra las dimensiones económica, ambiental y social, asume una expresión muy concreta en la gestión del ciclo de vida de los productos y activos productivos, orientando la toma de decisiones hacia la sostenibilidad integral de las operaciones industriales. Las tres dimensiones de la sustentabilidad deben eslabonarse en decisiones operativas especificas siendo la primera; el cuanto tiempo se mantiene un activo en uso, la segunda el cuándo se interviene para extender su vida útil y la tercera el cómo se gestiona su disposición final una vez que ha cumplido su función original (Elkington, 1997). Autores como (Geissdoerfer et al., 2017) sustenta que gestión del ciclo de vida bajo un enfoque sustentable operacional demanda abandonar la lógica o modelo lineal de extracción – producción – desecho para adoptar un enfoque donde cada etapa del ciclo de vida del producto se diseña considerando su reintegración futura al sistema productivo. También señalan que las organizaciones que logran esta transición generan ventajas competitivas derivadas de la eficiencia en el uso de recursos y la reducción de su dependencia de materias primas vírgenes y no solo por su reducción de su impacto ambiental (Geissdoerfer et al., 2017).

Por consiguiente, una empresa que diseña sus productos pensando desde el inicio hasta la reintegración cuando es el final de la vida útil depende en menor medida de la adquisición constante de materia prima virgen, lo que le da una ventaja competitiva concreta frente a organizaciones que operan con la lógica lineal de producir y desechar. Esta menor dependencia deriva en una mayor estabilidad frente a la volatilidad de precios de insumos, menos exposición a riesgos de suministro y en consecuencia, una estructura de costos más versátil, esto demuestra que la sustentabilidad operacional además de responder a una exigencia ambiental, sino que constituye una ventaja estrategia que es medible en términos de eficiencia y competitividad de largo plazo.

Así que, considerando que Latinoamérica se encuentra apenas en una fase temprana de desarrollo de su economía circular de baterías, las empresas que ya cuentan con experiencia técnica desarrollada en este ámbito no llegan tarde al mercado, y más bien se posicionan como pioneras dentro de un sector regional que

aún está en construcción. Esta condición de pionero representa un valor estratégico significativo ya que constituye evidencia empírica concreta de que la regeneración y la reutilización de baterías es técnicamente viable, esto minimiza la incertidumbre para otros actores del sector y posiciona a estas organizaciones como referentes capaces de influir en la definición de estándares, normativas y mejores prácticas antes de que el mercado regional alcance su madurez.

Economía Circular

El concepto de economía circular emerge como una alternativa estructural al modelo económico lineal tradicional de extracción, producción, consumo y desecho, con la propuesta en su lugar de un sistema donde los materiales y productos circulan continuamente, reduciendo la generación de residuos y maximizando el valor extraído de los recursos a lo largo de su ciclo de vida. Los principios fundamentales de este enfoque, establecidos por la (Ellen MacArthur Foundation, 2013) establece los principios que fundamentan este modelo que en esencia es diseñar eliminando residuos y contaminación desde el origen, mantener productos y materiales en uso el mayor tiempo posible y regenerar los sistemas naturales en lugar de degradarlos. No obstante, autores como (Kirchheerr, Reike y Hekkert, 2017), a partir del análisis sistemático de 114 definiciones académicas y de práctica profesional sobre económica circular encuentran que el concepto carece de consenso conceptual.

La mayoría de las definiciones lo simplifican a una combinación de actividades de reducir, reutilizar y reciclar sin reconocer explícitamente que la económica circular requiere de un cambio sistémico más profundo de los modelos de negocio y los patrones de consumo. Asimismo, estos autores documentan que el vínculo entre con el desarrollo sostenible es débil en la mayoría de la literatura revisada, particularmente en lo relativo a la equidad social y el bienestar intergeneracional, lo que sugiere que el concepto corre el riesgo de utilizarse como una mera metáfora, es decir, sin un sustento metodológico para garantizar un impacto real.

A nivel operativo, la transición de la linealidad se concreta a través de las estrategias de valor jerarquizadas o denominadas Estrategias R. (Geissdoerfer et al., 2017), señalan que estas acciones se orientan según su capacidad de mitigación del impacto ambiental: reducir, reutilizar, reparar, remanufacturar, reciclar y recuperar, destacando que los niveles superiores de la jerarquía tal como la reutilización y la remanufactura, conservan con mayor fidelidad la integridad estructural y el valor del producto original. Sin embargo, (Morseletto, 2020) profundiza y cuestiona esta jerarquización al advertir que, si bien las Estrategias R suelen presentarse como una escala lineal de mayor a menor valor circular infalible, esta jerarquía debe interpretarse como una orientación general flexible y no como una regla universal, dado que existen excepciones y efectos secundarios que pueden invertir su efectividad según el producto y el contexto especifico de aplicación. El mismo autor documenta que las estrategias de recuperación y reciclaje, a pesar de ser las más comúnmente aplicadas en la práctica industrial y de política pública actual, no garantizan por si solas una transición efectiva hacia la circularidad, mientras que estrategias menos utilizadas, pero de mayor impacto, como la remanufactura, requieren del establecimiento de metas y estándares específicos que actualmente escasean en la mayoría de los marcos regulatorios vigentes.

Esta problemática adquiere una relevancia critica en el sector de las baterías industriales. El (CEDARE, 2026) advierte que en numerosas regiones y países en desarrollo persisten vacíos regulatorios específicos para la gestión de baterías fuera de uso, lo que ha derivado en prácticas de desmantelamiento informal y almacenamiento inseguro que limitan el aprovechando del potencial circular de estos productos y representan riesgos ambientales y de salud no controlados. En este escenario, el Foro Económico Mundial (FEM, 2025) subraya que en Latinoamérica la construcción de una economía circular de baterías representa una oportunidad estratégica frente a la transición energética; no obstante, la región enfrenta limitaciones severas en infraestructura y gestión formal. Frente a esa informalidad generalizada, el desarrollo y validación de un proceso estructurado de regeneración no solo mitiga los riesgos ecológicos, sino que ofrece la oportunidad

concreta de consolidar una ventaja competitiva y un referente técnico en un sector regional aun sin una estructura.

Por consiguiente, el hecho de que el modelo propuesto demuestre partiendo de un caso real, que la regeneración de baterías industriales es técnica y comercialmente viable, aporta evidencia empírica concreta a una discusión regional que hasta ahora se ha sostenido principalmente en proyecciones y recomendaciones teóricas. Este caso de estudio funciona como ejemplo replicable para otras empresas y países de la región que se encuentran evaluando la viabilidad de desarrollar capacidades similares al ofrecer no solo la confirmación de que el proceso es posible, sino una ruta metodológica concreta, el modelo de transición tecnológica diseñado, que otros actores podrían adaptar a sus propios contextos, contribuyendo en la aceleración de la consolidación de la economía circular de baterías en el contexto Latinoamericano.

METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque cuantitativo y descriptivo, sustentado en dos tipos de fuentes; fuentes primarias, constituidas por la entrevista en profundidad al Director General de la empresa y la aplicación de un cuestionario de auditoria tecnológica a una muestra de 37 colaboradores seleccionados mediante el método no probabilístico por conveniencia: y fuentes secundarias, conformadas por el análisis documental de la literatura científica indexada, normatividad ambiental mexicana, programas de desarrollo tecnológico y registros del sector de baterías industriales para montacargas.

El enfoque cuantitativo y descriptivo resulta pertinente porque permite medir el estado actual de las capacidades tecnológicas de la organización mediante instrumentos estructurados, identificar brechas especificas en cada área funcional y generar datos que sustenten el diseño del modelo de transición con evidencia empírica verificable. Como señalan Creswell y Creswell (2023), este enfoque es el mas adecuado cuando el objetivo de la investigación s describir con precisión las características de un fenómeno organizacional y sus variables, para fundamentar el diseño de intervenciones orientadas a transformarlo.

El diseño metodológico se estructura en cuatro fases secuenciales que corresponde directamente a los subtemas del presente capitulo y a los conceptos desarrollados en el marco teórico; primeramente con la caracterización del MLP en el sector de baterías descompuestas para montacargas; segundo, el diseño del modelo de transición tecnológica mediante diagnóstico, análisis de datos y procesos de innovación; tercero, la integración de la sustentabilidad como marco normativo del modelo; y cuarto, la economía circular como estrategia para GRUPO TRANZVM. Cada una de estas fases se ancla en los referentes teóricos del Capítulo 2, garantizando la coherencia entre el marco conceptual y el diseño metodológico de la investigación.

Paso 1. Caracterización del Nicho Tecnológico: El Nicho tecnológico definido en el Capítulo 2 como el espacio protegido donde emergen las innovaciones que aún no compiten directamente con el sistema dominante (Geels, 2011). En este nivel se conocerá a las áreas de tecnología, proyectos o investigación y desarrollo (I+D) que tenga GRUPO TRANZVM SA de CV en su organización, se diseña y aplica una entrevista semiestructurada al Director General, con el fin de conocer la situación actual de la empresa que comprende el origen y desarrollo del proceso empírico de baterías plomo-ácido de tracción industrial para montacargas, el estado actual de la vinculación institucional con la academia, en este caso con el Instituto Politécnico Nacional (IPN) o el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ) como actores del nicho tecnológico para el desarrollo de la patente en caso de que la invención de la reingeniería no haya sido patentada; la existencia o ausencia de proyectos de investigación y desarrollo (I+D) formalizados dentro de la organización, el estado de la solicitud de patente ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y las barreras identificadas para obtenerla; los recursos tecnológico, humanos y financieros actualmente disponibles para el desarrollo de la innovación, y finalmente, en caso de que la empresa tenga activo un proyecto vinculado con algún financiamiento como incentivos gubernamentales, donaciones, reducción de impuestos, fondos de innovación que podrían habilitar la transición.

Paso 1.2. Análisis documental del nicho: se hizo una búsqueda sistemática nacional e internacional en las bases de patentes relacionadas con la regeneración y reingeniería de las baterías plomo- acido de tracción industrial (Google Patent, IMPI, OMPI), análisis bibliométrico en la literatura científica sobre la regeneración

de baterías industriales en un periodo de 2019 al 2025 para identificar tendencias de investigación en portales como Web of Science, Scopus, Google Scholar y registros de la propiedad intelectual para la verificación del estado de protección intelectual de las innovaciones de GRUPO TRANZVM en el ámbito nacional (indautor). Como resultado, se consolido una matriz de actores clave que comprenden empresas, academia y gobierno, línea de innovación y nivel de madurez (TRL).

Paso 2. Caracterización del Régimen Socio-Técnico (RST). El Régimen Socio-Técnico definido en el capítulo 2 como el conjunto de reglas prácticas infraestructuras y actores que estabilizan el sistema dominante (Geels 2011), se caracteriza en esta investigación mediante lo siguiente:

Auditoria tecnológica aplicado a una muestra de 37 colaboradores mediante el método no probabilístico por conveniencia, por ser quienes han participado directamente en el desarrollo del producto y tienen funciones dentro de la planeación estratégica de la empresa y sus cinco áreas funcionales: Tecnología, Producción, Recursos Humanos, Finanzas y Comercial. Este cuestionario, organizado en siete bloques sistemáticos permite obtener una visión integral y medible del estado actual de las capacidades tecnológicas de la organización:
Bloque 1. Contexto General: Se identifica el perfil del colaborador y la trayectoria de la empresa en el sector; permite clasificar el grado y nivel de innovación alcanzado en productos, procesos, organización o modelo de negocio.

Documento 1. NOM-161-SEMARNAT-2011: en el encontramos la clasificación de las baterías de plomo-ácido como residuos de manejo especial y establece criterios de gestión aplicables a la empresa; esta norma constituye la presión paisajista más directa sobre el régimen de la empresa.

Documento 2. Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR): en el encontramos el marco legal que regula la responsabilidad extendida del sector en México y que define las obligaciones normativas del sector

Documento 3. NMX-GT-003-IMNC-2010: esta norma de gestión tecnológica analizada en el apartado 2.3.1.3 del Capítulo 2, cuyo cumplimiento es condición necesaria parala comercialización formal del producto regenerado a nivel nacional e internacional.

RESULTADOS

El TRL de un producto me indica la maduración de la innovación.

Imagen 1. TRL innovación de producto . Elaboración propia.

Ilustración C. Niveles de Maduración Tecnológica

Nuestro proyecto se encuentra en un nivel de madurez TRL4, es decir un punto intermedio entre la finalización de la investigación y principios básicos, y el prototipo y aceptación de la tecnología

Imagen 2 . Resultado del diagnóstico . Elabración propia

1.-Evaluación Financiera de I+D

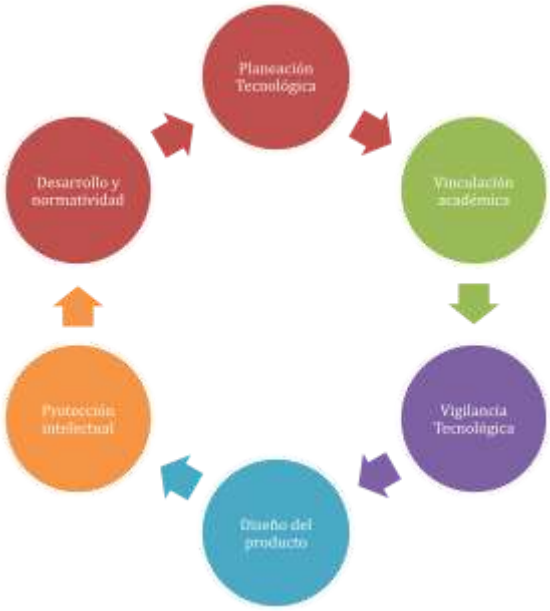
Tomando el desglose de costos proporcionado en el documento, se segregan las inversiones que corresponden estrictamente a la infraestructura de diseño, prueba y validación técnica (Frascati):

Activo / Recurso de I+D	Costo anual
Gestores de Tecnología (5 personas en el área)	$2,700,000.00
Técnico Electrónico	$235,000.00
Software de Diseño	$25,000.00
Computadora Configuradora e Instrumental	$15,000.00
Documentación Técnica y Manuales de Configuración	$13,500.00
GASTO INTERNO TOTAL EN I+D (GIDE)	**$2,G83,500.00**

Tabla 31. Evaluación financiera de I+D. Elaboración propia

- **Dictamen Frascati:** El proyecto cuenta con una robusta base de inversión inicial en I+D ($2.98M MXN), impulsada principalmente por el costo de la nómina del equipo de gestión tecnológica. Esto representa aproximadamente el **32.2% del presupuesto.**

Figura *Modelo Circular*, Fuente: Elaboración propia.



Este modelo de innovación permite a la empresa tener un modelo que puede ordenar los procesos , comenzando con el diseño donde las áreas de proyecto de la organización y la de ingeniería de producto definen al prototipo y crean una ficha técnica para el cliente, el siguiente eslabón es la producción donde se elabora el proceso que requieren patentar , que es la utilización de la reingeniería de las baterias para volverla a restablecer por medio el proceso innovador, se realiza la patente , se hace planeación tecnológica para que salgan actividades de vigilancia tecnológica y seguír innovando y gestionando la tecnología.

2. Evaluación bajo el Manual de Canberra (Recursos Humanos - RHCT)

El organigrama del departamento de I+D de ECOLIANAS muestra una distribución funcional y jerárquica clara para el despliegue del proyecto.

Estructura del Personal Científico y Tecnológico (RHCT)

1. **Dirección y Gestión Estratégica:** Un Director de I+D encargado de presupuestos y priorización tecnológica.
2. **RHCT por Ocupación (Desarrollo y Adaptación):** Un Líder de Adaptación Técnica y un Supervisor de Implementación y Operaciones. Cubren los roles de tecnólogos en campo.
3. **RHCT por Ocupación (Inteligencia Social y de Mercado):** Un Coordinador de Innovación Social (para el enlace con cooperativas) y un Analista de Inteligencia de Mercado.
4. **RHCT Técnico / Operativo:** 2 Ingenieros de Planta y un Técnico Especialista en instalaciones hidráulicas.

Plan de Capacitación y Transferencia

El proyecto estipula un programa de **capacitación técnica estandarizada de 100 días** para 20 operarios ensambladores. Se evalúa positivamente que la instrucción cubra:

- Seguridad laboral en alturas.
- Especificaciones de torque y alineación láser del bastidor modular.
- Calibración de controladores de riego según la exposición solar de la fachada.
- **Dictamen Canberra:** Existe una adecuada correspondencia entre los perfiles diseñados y las necesidades del proyecto. No obstante, la auditoría interna detectó como **área de mejora crítica la evaluación del personal técnico y la retención del conocimiento** (66.6% de cumplimiento). Se requiere formalizar las matrices de competencias para asegurar que la rotación no afecte la calidad del ensamble en la planta.

3. Evaluación bajo el Manual de Oslo (Procesos, Comercialización e Impacto)

ECOLIANAS clasifica su desarrollo como una **Innovación de Producto (muro verde modular superior)** y una **Innovación Social / Proceso de Negocio (alianza estratégica de suministro con cooperativas)**. Es de grado **Incremental**.

Actividades de Innovación No-I+D (Escalamiento y Despliegue)

Bajo los criterios de Oslo, se aíslan los costos destinados a la infraestructura de producción masiva, logística, marketing y postventa:

- **Producción Modular:** Instalación de la Planta de Ensamblaje Modular ($100,000.00) y sueldo de operarios instaladores ($1,080,000.00).
- **Logística de Entrada y Salida:** Fletes y vehículos de servicio para distribución desde Xochimilco/Milpa Alta hacia Coyoacán ($303,000.00).
- **Comercialización (Ventas y Marketing):** Nómina de vendedores, gestor de redes sociales, diseñador y presupuesto de anuncios en plataformas digitales ($820,000.00).

Análisis de Resultados e Impacto de Mercado

- **Eficiencia del Producto:** El muro actúa como aislante térmico reduciendo hasta 5°C la temperatura interior del inmueble, mitigando el problema del consumo eléctrico por aire acondicionado en el sector inmobiliario.
- **Modelo Económico Circular:** Transiciona de una venta única a un esquema de servicios recurrentes por mantenimiento postventa (programación vía App).

Resumen Financiero de Innovación (Manual de Oslo)

Costo Total de Operación Anual (Egresos)	$9,242,880.00 MXN
Proyección de Ventas Año 1 (Ingresos)	$5,760,000.00 MXN
Brecha de Financiamiento Requerida	$3,482,880.00 MXN

Tabla 32. Resumen financiero de innovación. Elaboración propia

- **Dictamen Oslo:** Comercial e industrialmente el proyecto es sólido, sustentado en un mercado potencial amplio en la CDMX. Sin embargo, el análisis financiero muestra un déficit el primer año si solo se depende de las ventas de muros modulares (requiriendo $3.48M MXN de financiamiento externo o créditos PyME).

Brecha Crítica Detectada por la Auditoría (NMX-GT / Oslo)

El reporte de resultados señala una **Brecha Crítica del 53.7% en Protección de Propiedad Intelectual**. El conocimiento técnico (mecanismo de encastre modular, fórmulas de sustrato y el software del sensor) corre el riesgo de ser copiado debido a la falta de registros formales vigentes ante el IMPI o el INDAUTOR.

4. Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas para el Proyecto

1. **Equilibrar el Desajuste Estratégico (Actual: 50%):** Conectar las métricas operativas diarias (fabricación de 417 muros/mes) con los objetivos financieros de largo plazo. El margen neto por unidad debe optimizarse reduciendo costos logísticos mediante el uso de la planta de ensamblaje cercana a las zonas de cultivo.
2. **Mitigar el Riesgo de Propiedad Intelectual:** Ejecutar de manera inmediata el plan del diagrama de flujo anexo: tramitar la **Patente o Modelo de Utilidad** para el sistema de encastre y el circuito cerrado de agua, y registrar los manuales operativos ante el INDAUTOR
3. **Sistematizar la Vigilancia Tecnológica:** Reemplazar las búsquedas esporádicas por un sistema de monitoreo mensualizado en bases de datos de patentes. Esto evitará

que competidores absorban el nicho de mercado inmobiliario sustentable en alcaldías clave como Coyoacán o Miguel Hidalgo.

Propiedad intelectual

Protección	**¿Qué es?**	**Tipo de protección**	**Procedimiento clave**
Titulo			Solicitar registro de marca ante IMPI (clase de servicio 37 - construcción, 42 - diseño tecnológico).
Patente	Sistema de riego automatizado de precisión con sensores de humedad y circuito cerrado de agua.	Patente de invención	Redactar memoria descriptiva, reivindicaciones y planos. Aplicar vía PCT o nacional con examen de fondo.
Modelo de utilidad (up)	forma geométrica, sistema de encastre entre módulos, estructura ligera y mecanismo de fijación a la fachada. Este diseño permite adaptarse a diferentes superficies, facilita el transporte y la instalación, y optimiza el drenaje y la circulación de aire entre plantas.	Modelo de utilidad	Protección más rápida y económica que la patente.
Derechos de Autor	Manuales operativos, planos técnicos, guías de mantenimiento, presentaciones comerciales, diseño gráfico del logotipo.	Registro de obra literaria/artística.	Solicitud de registro, ejemplar de la obra, identificación del autor.
Software	Programa que controla los sensores de humedad, la electroválvula y la plataforma de seguimiento al cliente (App).	Registro de software (INDAUTOR).	Depositado el código fuente en forma de CD o digital, descripción funcional.
Secretos Industriales	Lista de cooperativas asociadas, fórmula exacta del sustrato, protocolos de inspección fitosanitaria.	Contrato de confidencialidad.	Acuerdo de confidencialidad con empleados y socios, medidas de seguridad internas.

Tabla 33. Ruta de propiedad intelectual. Elaboración propia

Requisitos Sociales.

- **Acuerdos de co-titularidad** con las cooperativas sobre los derechos de variedades vegetales o conocimientos tradicionales (uso de plantas locales).
- **Cláusulas de licencia social** que permitan a los productores usar la marca “Muro Verde Modular” en sus viveros sin royalties abusivos.
- **Protocolo de bioprospección** conforme a la legislación de acceso a recursos genéticos (LGEEPA y Convenio de Diversidad Biológica).

Diagrama de Flujo

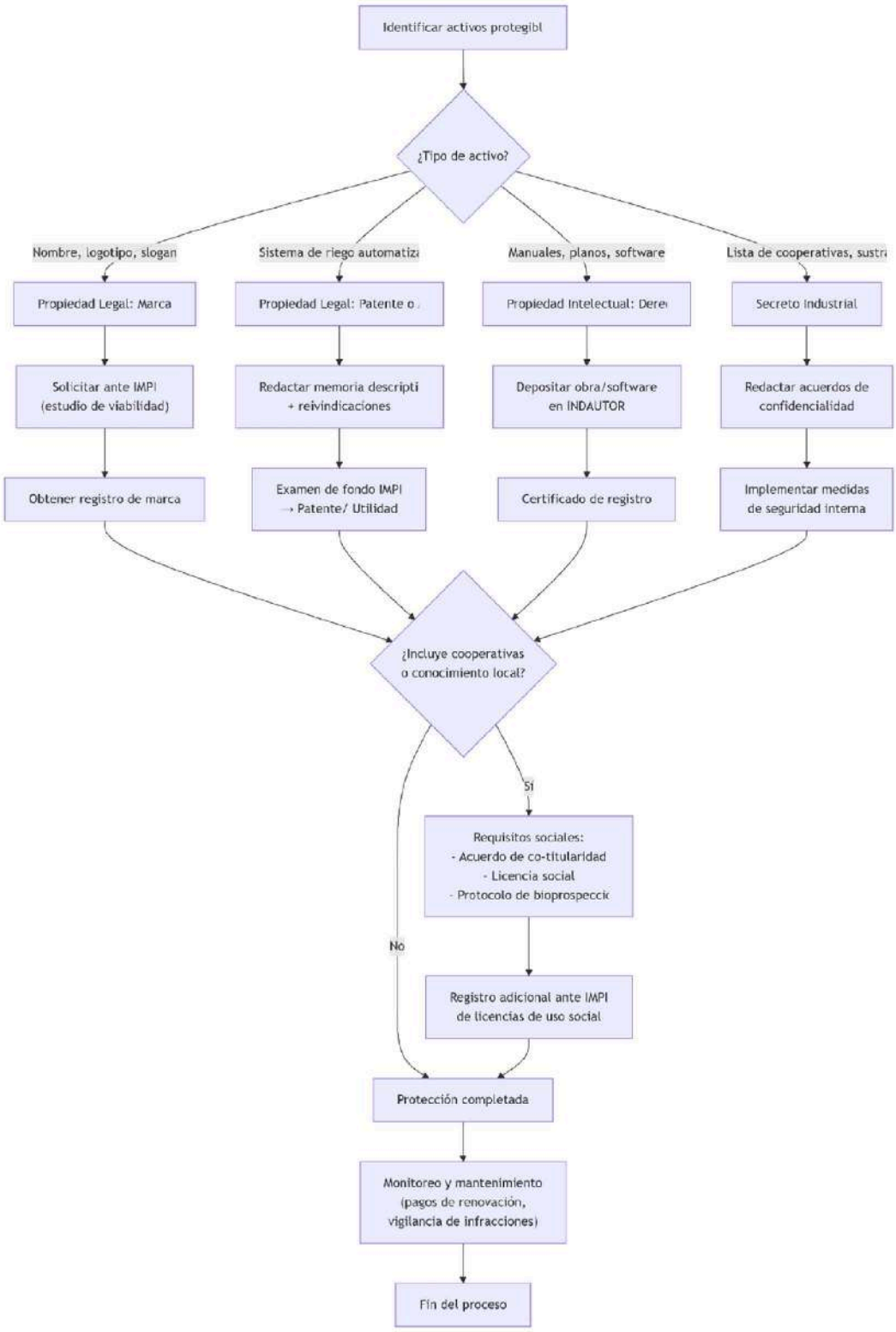


Ilustración. Diagrama de ffujo para propiedad intelectual. Elaboración propia

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma que la **reingeniería de baterías industriales para montacargas** constituye un espacio de innovación con alto potencial dentro de la economía circular, pero enfrenta obstáculos significativos derivados de la **fragmentación normativa** y la necesidad de **legitimación social**. Los resultados muestran que, aunque existen experiencias piloto y prácticas incipientes, estas aún no logran consolidarse como un régimen industrial plenamente reconocido, lo que evidencia la importancia de fortalecer los marcos institucionales y regulatorios.

Sin embargo, en los hallazgos se encontraron 4 nichos tecnológicos exitosos a nivel mundial , donde destacan por la innovación, publicación, patentes, cuotas de mercado y experiencia en proyectos de innovación con financiamiento público. La investigación aporta un enfoque original al situar la **innovación responsable** como eje interpretativo de la transición tecnológica. Este enfoque permite articular la práctica técnica con la institucionalidad formal y la aceptación social, garantizando que la reingeniería de baterías se consolide como una alternativa viable y diferenciada frente a otros sectores industriales. En este sentido, se confirma que la legitimación social no solo valida la innovación, sino que acelera su inserción en regímenes industriales consolidados.

En conjunto, las conclusiones destacan que la reingeniería de baterías industriales para montacargas representa una **transición tecnológica en construcción**, cuyo éxito dependerá de la capacidad de integrar innovación responsable, gestión de residuos y marcos institucionales adaptativos. El estudio contribuye así a cerrar una brecha en la literatura y ofrece un marco interpretativo aplicable a otros sectores industriales que enfrentan retos similares en su tránsito hacia la sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, *18*(2), 180–205. https://doi.org/10.1111/ijmr.12068
2. Ahmadi, M., Govindan, K., & Torabi, S. A. (2022). Sustainable asset management in manufacturing sectors: Integrating ISO 55001 with circular economy practices. *Journal of Cleaner Production*, *340*, Artículo 130745. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130745
3. Anadon, L. D., Chan, G., & Gallagher, K. S. (2021). Mind the gap: Overcoming the Valley of Death in contemporary energy and industrial technology transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *40*, 39–54. https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.06.002
4. Bell, M., & Pavitt, K. (1993). Technological accumulation and industrial growth: Contrasts between developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, *2*(2), 157–210. https://doi.org/10.1093/icc/2.2.157
5. Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, *62*(1), 77–94. https://doi.org/10.1177/0008125619885150
6. Brem, A., Viardot, E., & Nye, C. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives? *Technological Forecasting and Social Change*, *163*, Artículo 120451. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120451

7. De Silva, M., Rossi, F., & Geuna, A. (2021). The governance of university-industry collaborations in emergence contexts: Elements for operational design. *Technovation*, *102*, Artículo 102213. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102213
8. Ellwood, P., Sminia, H., & Rowe, A. (2022). Bridging the technological valley of death: A dynamic capabilities perspective on technology transfer and scale-up in industrial sectors. *Technological Forecasting and Social Change*, *174*, Artículo 121243. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121243
9. Etxandi-Santolaya, M., Llatas, C., & Bienvenido-Huertas, D. (2023). Life cycle assessment approach to estimate the environmental impact of industrial assets: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, *408*, Artículo 137152. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137152
10. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, *29*(2), 109–123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4
11. Garetti, M., Taisch, M., & Al-Najjar, B. (2021). Sustainable manufacturing metrics: Integrating triple bottom line indicators with physical asset management. *International Journal of Production Research*, *59*(5), 135–156. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1712411
12. Garetti, M., Taisch, M., & Al-Najjar, B. (2022). Physical asset management and the circular economy: Value retention frameworks in closed-loop production systems. *International Journal of Production Economics*, *244*, Artículo 108365. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108365
13. Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, *31*(8-9), 1257-1274. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8
14. Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *1*(1), 24–40. https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002
15. Geels, F. W. (2020). Micro-foundations of socio-technical transitions: A review of dynamic capabilities and multi-level interactions in industrial regimes. *Research Policy*, *49*(5), Artículo 103960. https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103960
16. Geels, F. W., Turnheim, B., & Boon, W. (2021). Socio-technical transitions and industrial dynamics: Navigating complexity and risk in infrastructure modernization. *Research Policy*, *50*(7), Artículo 104276. https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104276
17. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, *143*, 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048
18. Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, *114*, 11–32. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007
19. Giraldo Martínez, G. A., & Valencia Pérez, L. R. (2022). The Triple Helix and its intervention in the research and development of products for international security and defense. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, *17*(1), 31–46. https://doi.org/10.18359/ries.5600
20. Gregory, M. J. (1995). Technology management: A framework for successful performance. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, *209*(5), 347–356. https://doi.org/10.1243/PIME_PROC_1995_209_094_02
21. Hanes, R. J., Miller, S. A., & Zhang, Q. (2021). Life cycle assessment of industrial battery technologies: Challenges and opportunities for sustainability. *Resources, Conservation and Recycling*, *169*, Artículo 105512. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105512

Héder, M. (2021). From NASA to the EU: The evolution of the technology readiness levels (TRL) and their contemporary applications in industrial governance. *The Innovation Journal*, *26*(2), 175–194. https://www.innovation.cc/discussion-papers/2021_26_2_10_heder_trl-evolution.pdf

LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: UNA REVISIÓN DE LOS FACTORES CONTEXTUALES

Juan Gabriel Contreras Martínez[1]. Francisco Caballero Torres[2] , Margarita Berenice Del Río Ramírez[3],
[1,2,3]Universidad Autónoma de Coahuila
jucontrerasm@uadec.edu.mx, francisco.caballero@uadec.edu.mx , berenice.rio@uadec.edu.mx,

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el emprendimiento ha cobrado una importancia especial como alternativa para generar empleo, impulsar la innovación y contribuir al desarrollo económico. Sin embargo, emprender no depende únicamente de que una persona tenga una buena idea o manifieste el deseo de crear un negocio. Entre el interés inicial y la puesta en marcha de una empresa intervienen diversas condiciones que pueden facilitar o dificultar ese proceso. En el caso de los estudiantes universitarios, esta situación resulta particularmente interesante, porque durante su formación construyen expectativas sobre su futuro profesional, desarrollan competencias y establecen relaciones que pueden influir en la decisión de emprender. Por ello, la intención emprendedora puede entenderse como una expresión temprana de esa decisión y, al mismo tiempo, como un punto de partida para analizar las condiciones que rodean al futuro emprendedor. Una revisión reciente identifica los factores contextuales, junto con los factores individuales, motivacionales y los antecedentes personales, como elementos relevantes para explicar la intención emprendedora de los estudiantes (Xanthopoulou & Sahinidis, 2024).

Esta perspectiva permite reconocer que la intención de emprender no se construye de manera aislada. El estudiante se encuentra inmerso en un entorno que influye en la forma en que percibe las oportunidades, los riesgos y las posibilidades reales de iniciar un negocio. Aspectos como la situación económica, la cultura, las condiciones del mercado, las políticas públicas, las redes de apoyo y el papel de las instituciones educativas pueden modificar esa percepción. Tetteh et al. (2024) señalan precisamente que los factores ambientales pueden favorecer o limitar la intención emprendedora, por lo que su análisis resulta necesario para comprender el fenómeno de manera más completa. Desde esta perspectiva, estudiar únicamente las características personales del estudiante dejaría fuera una parte importante de la realidad en la que se desarrolla su decisión de emprender.

La importancia de este tema también se relaciona con los desafíos que enfrentan actualmente los jóvenes para incorporarse al mercado laboral. El emprendimiento puede representar una opción para generar ingresos, crear empleo y desarrollar soluciones innovadoras; no obstante, sus posibilidades de éxito están relacionadas con las condiciones existentes en el entorno. La Agenda 2030 reconoce la necesidad de promover un crecimiento económico inclusivo, el empleo productivo y el trabajo decente, además de fortalecer las condiciones para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Naciones Unidas, 2015). Desde esta perspectiva, fomentar el emprendimiento entre los jóvenes no debería limitarse a motivarlos para que inicien un negocio. También implica generar condiciones que les permitan acceder a conocimientos, recursos, acompañamiento y redes que hagan posible convertir una idea en una iniciativa con mayores posibilidades de permanencia.

En este proceso, la universidad ocupa un lugar particularmente relevante. Además de proporcionar conocimientos profesionales, puede ofrecer experiencias y espacios que permitan a los estudiantes identificar oportunidades, desarrollar proyectos, establecer contactos y adquirir mayor confianza para emprender. La investigación reciente muestra una relación positiva entre la educación emprendedora y la intención de emprender (Fan et al., 2024). De igual manera, el apoyo que los estudiantes perciben de sus universidades puede fortalecer sus expectativas y su disposición para desarrollar iniciativas empresariales. Por ello, el entorno universitario no debe considerarse únicamente como el lugar donde se imparte una asignatura de emprendimiento, sino como un espacio en el que pueden articularse conocimientos, experiencias, relaciones y recursos para favorecer una cultura emprendedora (Maza-Ávila et al., 2024; Xanthopoulou & Sahinidis, 2024).

Dentro de este entorno, los viveros empresariales, incubadoras, centros de emprendimiento y programas de acompañamiento pueden desempeñar una función importante. Su valor no radica solamente en apoyar la creación de empresas, sino también en ofrecer a los estudiantes la posibilidad de contrastar sus ideas, recibir orientación y acercarse a personas, instituciones y recursos que difícilmente encontrarían de manera aislada. En otras palabras, estos espacios pueden ayudar a reducir la distancia que existe entre tener la intención de emprender y sentirse

realmente preparado para hacerlo. Desde esta perspectiva, el apoyo institucional puede convertirse en uno de los componentes del contexto que fortalece la percepción de viabilidad y factibilidad de una iniciativa empresarial.

A partir de lo anterior, la presente revisión se centra en la intención emprendedora de los estudiantes universitarios y, de manera particular, en aquellos factores contextuales que pueden favorecerla o limitarla. El interés por esta perspectiva surge de la necesidad de comprender el emprendimiento como un fenómeno en el que participan tanto las características del estudiante como las condiciones que lo rodean. La literatura revisada muestra que los factores contextuales constituyen una categoría importante para explicar la intención emprendedora, aunque todavía existe espacio para profundizar en la manera en que los factores académicos e institucionales se relacionan con ella (Maza-Ávila et al., 2024; Xanthopoulou & Sahinidis, 2024). En este sentido, revisar estos factores permite identificar coincidencias, diferencias y vacíos en la investigación existente.

La relevancia de esta revisión se encuentra, entonces, en colocar el contexto en un lugar central de la discusión. No se trata solamente de preguntar si un estudiante quiere emprender, sino de comprender qué condiciones hacen que esa intención se fortalezca o, por el contrario, pierda fuerza. Desde esta perspectiva, la universidad, la familia, los compañeros, las condiciones económicas, las políticas públicas, la cultura y el mercado forman parte de un entorno que puede influir en las expectativas del futuro emprendedor. El reto institucional no consiste únicamente en formar estudiantes con conocimientos sobre cómo crear una empresa; también implica contribuir a que perciban el emprendimiento como una alternativa viable, accesible y con sentido para su realidad. De esta manera, la intención emprendedora puede entenderse como el resultado de una interacción constante entre las aspiraciones personales y las oportunidades que ofrece el contexto.

TEORÍA

Antecedentes

En México, emprender continúa representando un desafío, pero también una alternativa relevante para generar ingresos, empleo e innovación. Los datos recientes muestran la magnitud de esta realidad: los Censos Económicos 2024 registraron 7,093,631 establecimientos y 36,592,279 personas ocupadas; de ese universo, los micronegocios representan la mayor parte de las unidades económicas del país (INEGI, 2025). De manera complementaria, el Estudio sobre la Demografía de los Negocios reportó que entre mayo de 2019 y mayo de 2023 nacieron 1.7 millones de establecimientos y cerraron 1.4 millones, lo que evidencia la dinámica, pero también la fragilidad, que caracteriza a una parte importante del tejido empresarial mexicano (INEGI, 2024). Estos antecedentes permiten comprender que crear un negocio no depende únicamente de la voluntad individual: las condiciones económicas, sociales, institucionales y educativas también intervienen en las posibilidades de que una iniciativa llegue a consolidarse ver Figura 1.

Figura 1 Emprendimiento en México

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI 2024, 2025

La intención emprendedora se ha convertido en un tema de interés dentro de la educación superior porque permite aproximarse a la disposición de los estudiantes para considerar la creación de una empresa como una opción profesional. Más que una simple aspiración, esta intención representa un punto de encuentro entre las capacidades personales del estudiante y las oportunidades que encuentra en su entorno. En una sociedad basada en el conocimiento, la universidad tiene la posibilidad de transformar la generación de conocimiento en iniciativas con impacto económico y social. Terán et al. (2020) ya señalaban esta función, mientras que estudios más recientes muestran que el entorno universitario puede influir en la intención emprendedora mediante la educación, el apoyo

institucional, las redes y las experiencias de aprendizaje. Maza-Ávila et al. (2024), a partir de una revisión sistemática de estudios publicados entre 2010 y 2020, encontraron que la Teoría del Comportamiento Planificado es uno de los marcos más utilizados para estudiar la intención emprendedora y que los determinantes psicológicos han recibido mayor atención que los factores académicos e institucionales. Esta situación abre un espacio relevante para profundizar en el papel del contexto universitario.

Por otra parte, aunque el emprendimiento ha sido objeto de críticas por la manera en que en ocasiones se presenta como responsabilidad exclusiva del individuo, las competencias emprendedoras se han incorporado de manera progresiva en la educación superior. El interés actual no debería centrarse solamente en enseñar a elaborar un plan de negocios, sino en ayudar al estudiante a reconocer oportunidades, evaluar alternativas y comprender las condiciones reales en las que tendría que desarrollar un proyecto. En este sentido, la intención emprendedora puede entenderse como un fenómeno socialmente situado: se forma en interacción con la familia, los pares, la universidad, el mercado, la cultura y las políticas que rodean al estudiante.

Intención emprendedora

La intención emprendedora puede entenderse como la disposición o estado mental que orienta a una persona hacia la decisión de crear una nueva empresa (Ip et al., 2017; Galleguillos-Cortés et al., 2019). Esta definición resulta especialmente útil en el ámbito universitario, porque permite estudiar una etapa previa a la conducta emprendedora y observar cómo los estudiantes construyen sus expectativas respecto de iniciar un negocio. Sin embargo, la intención no surge en el vacío. Una revisión reciente identifica que las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales del entorno pueden modificar la percepción de costos, beneficios y oportunidades asociadas con la creación de una empresa (Xanthopoulou & Sahinidis, 2024).

La Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), propuesta por Ajzen, constituye uno de los referentes más utilizados para explicar la formación de intenciones. Desde esta perspectiva, la intención conductual se relaciona principalmente con tres componentes: la actitud hacia la conducta, las normas subjetivas y el control conductual percibido (Ajzen, 2002; Ajzen et al., 2009). En el ámbito emprendedor, estos elementos permiten comprender, por ejemplo, si un estudiante valora positivamente la posibilidad de emprender, si percibe apoyo o presión de las personas significativas de su entorno y si considera que cuenta con las capacidades y recursos necesarios para hacerlo.

- La actitud se refiere al grado en que una persona valora favorablemente una conducta cuando considera que esta puede producir resultados positivos.
- Las normas subjetivas corresponden a la percepción de apoyo, expectativas o presión social proveniente de familiares, amigos, compañeros u otras personas significativas.
- El control conductual percibido se relaciona con la percepción que tiene la persona acerca de su capacidad para realizar la conducta y afrontar las condiciones que pueden facilitarla o dificultarla (Segal et al., 2005).

La utilidad de la TPB en los estudios de emprendimiento radica en que permite aproximarse a una conducta que, por su propia naturaleza, no siempre puede observarse antes de que ocurra. No obstante, utilizar la teoría únicamente desde una perspectiva individual puede resultar limitado. Krauss et al. (2018) ya advertían que las condiciones sociales, culturales e históricas también deben considerarse al estudiar la formación de las intenciones empresariales. Esta idea ha cobrado mayor fuerza en la literatura reciente: Tetteh et al. (2024), después de revisar 40 estudios, identificaron factores culturales, regionales, económicos, gubernamentales y políticos como elementos capaces de influir en la intención emprendedora. Por ello, el contexto no debe considerarse como un elemento secundario, sino como parte de la explicación del fenómeno.

De igual manera, la autoeficacia, la educación emprendedora y la percepción de capacidades pueden relacionarse con la intención de emprender. Sin embargo, contar con confianza o conocimientos no garantiza que un estudiante decida crear una empresa si el entorno no ofrece condiciones mínimas para hacerlo. La revisión de Maza-Ávila et al. (2024) y la revisión de revisiones de Ogundana et al. (2024) muestran precisamente la complejidad del fenómeno y la necesidad de integrar factores individuales, educativos, sociales y ambientales. Esta mirada permite comprender la intención emprendedora como resultado de una interacción, más que como una característica aislada del estudiante.

El emprendimiento también puede contribuir a la generación de empleo y al desarrollo de capacidades que favorecen la autonomía económica y la calidad de vida. En este sentido, la educación superior ocupa un lugar estratégico, particularmente en un contexto en el que las transformaciones tecnológicas, las nuevas formas de trabajo y las condiciones económicas están modificando las trayectorias profesionales de los jóvenes. Los resultados más recientes del Global Entrepreneurship Monitor muestran que la actividad emprendedora continúa siendo elevada a escala internacional, aunque persisten brechas relacionadas con la supervivencia empresarial, el acceso a recursos y las condiciones de los ecosistemas emprendedores (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2026).

Por ello, fomentar el emprendimiento entre los estudiantes universitarios no debería reducirse a promover el deseo de crear empresas. También implica desarrollar capacidades para identificar oportunidades y, al mismo tiempo, generar condiciones institucionales que permitan transformar esas oportunidades en proyectos viables. En México, los Censos Económicos 2024 muestran la enorme presencia de unidades económicas de pequeña escala, mientras que el GEM identifica desafíos persistentes en educación, políticas e innovación dentro del ecosistema emprendedor mexicano (INEGI, 2025; GEM, 2026). Estos datos refuerzan la necesidad de estudiar la intención emprendedora desde una perspectiva que considere tanto al individuo como al entorno en el que pretende actuar.

En este entorno, los viveros empresariales, incubadoras, centros de emprendimiento y programas de acompañamiento pueden funcionar como mecanismos de articulación entre la formación académica y la práctica empresarial. Su importancia no radica únicamente en proporcionar recursos, sino en acercar al estudiante a mentoría, redes, información y experiencias que pueden modificar su percepción sobre la viabilidad de emprender. Desde esta perspectiva, un vivero empresarial puede convertirse en parte del contexto que fortalece la intención emprendedora, siempre que su modelo de gestión responda a las características y necesidades de los estudiantes y de su entorno (Reyes-Díaz et al., 2019).

Emprendimiento

En América Latina, el emprendimiento se desarrolla en contextos caracterizados por diferencias importantes en acceso al financiamiento, formalización, capacitación y condiciones de mercado. Estos factores pueden influir directamente en las posibilidades de supervivencia de los nuevos negocios. La evidencia reciente refuerza esta idea al señalar que los factores ambientales pueden favorecer o restringir la intención emprendedora y que su efecto depende de las condiciones económicas, culturales, regionales y políticas de cada contexto (Tetteh et al., 2024). Por ello, las universidades pueden desempeñar una función relevante en la construcción de ecosistemas que acerquen a los estudiantes a recursos, conocimiento y redes de apoyo.

El desarrollo de habilidades para iniciar y mantener una empresa también puede representar una alternativa frente a mercados laborales cambiantes. En este sentido, la educación emprendedora, la asesoría y las incubadoras constituyen mecanismos que pueden facilitar el aprendizaje a partir de experiencias concretas. Más que enseñar exclusivamente procedimientos administrativos, estos espacios pueden ayudar al estudiante a comprender el mercado, reconocer problemas y formular soluciones. El objetivo de la incubación, desde esta perspectiva, trasciende la creación de una empresa y se relaciona con la transferencia de conocimiento y la generación de respuestas a necesidades económicas y sociales (Mugambi, 2020).

El emprendimiento puede entenderse, entonces, como una manera de identificar y aprovechar oportunidades que pueden tener dimensiones económicas, sociales, ambientales y políticas. Esta concepción permite superar la idea de que emprender significa necesariamente crear una empresa desde cero. También puede implicar desarrollar una solución, transformar un proceso, innovar dentro de una organización o construir una iniciativa con impacto social. En todos estos casos intervienen capacidades como la identificación de oportunidades, la toma de decisiones, la adaptación y la disposición para asumir riesgos, pero también las condiciones del entorno en las que dichas capacidades pueden desarrollarse.

En este sentido, la figura del emprendedor ha sido asociada con la capacidad de identificar oportunidades, establecer metas y tomar decisiones en escenarios de incertidumbre. La definición clásica de Fillión (2003) conserva valor para comprender esta dimensión, al destacar la imaginación, la sensibilidad para reconocer oportunidades y la disposición a tomar decisiones moderadamente arriesgadas. Sin embargo, una lectura contemporánea del emprendimiento exige complementar esta perspectiva individual con una mirada contextual. El estudiante puede poseer iniciativa y

creatividad, pero su posibilidad de convertirlas en una acción emprendedora dependerá también de los recursos, redes, instituciones y condiciones económicas disponibles.

De igual manera, las capacidades emprendedoras incluyen tolerancia a la frustración, adaptación, flexibilidad, resolución de problemas, gestión emocional, automotivación y comunicación, entre otras habilidades que actualmente tienen relevancia en el mundo del trabajo. Estas competencias pueden fortalecerse mediante experiencias educativas y prácticas que permitan al estudiante enfrentarse a problemas reales. La educación emprendedora, por tanto, tiene mayor sentido cuando se vincula con situaciones concretas y con el entorno en el que los futuros profesionales deberán desenvolverse.

Las llamadas habilidades blandas complementan las capacidades técnicas y contribuyen a la manera en que una persona enfrenta situaciones de incertidumbre, negocia, comunica ideas y trabaja con otras personas. A ello se suma la necesidad de utilizar metodologías que permitan validar las ideas antes de realizar inversiones importantes. En este punto, la metodología Lean Startup representa una alternativa para probar supuestos, recibir retroalimentación y ajustar una propuesta de valor antes de escalarla (Ries, 2011; Rodríguez et al., 2018). En conjunto, estos elementos permiten sostener que la intención emprendedora no debe estudiarse únicamente como una predisposición individual. Su comprensión exige observar la relación entre el estudiante y el contexto que le ofrece oportunidades, restricciones, apoyos y experiencias. Esta es, precisamente, la perspectiva que orienta la presente revisión: identificar y analizar los factores contextuales que ayudan a explicar por qué un estudiante universitario decide considerar el emprendimiento como una alternativa para su futuro profesional.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó como un estudio de enfoque mixto ya que de acuerdo con Hernández-Sampieri (2008) este tipo de estudio representa la integración sistemática de métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación para lo cual es soporte para una "idea “más completa del fenómeno a estudiar, así mismo se identifica también como no experimental transversal con un alcance explicativo, es decir se concentra únicamente en el análisis de los factores contextuales relacionados a la intención emprendedora que influyen en los estudiantes universitarios. De manera general la recolección de la información se llevó a cabo mediante bases de datos e investigación en fuentes de información de revistas de prestigio. Así mismo, fue utilizado para su orientación el marco lógico ya que, de acuerdo con Ortegón, Pacheco, y Prieto, (2005) este tipo de metodología es perfecta para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos; facilita los procesos de conceptualización, diseño y de un proyecto; de manera centrada en la orientación por objetivos. El instrumento generado fue aplicado al 100 por ciento de la muestra, en ciento veintiséis estudiantes de educación universitaria matriculados en Licenciaturas en Comercio Exterior, Maestría en Administración y Alta Dirección, así como Doctorado en Administración y Alta Dirección del año académico 2024-2025 en una universidad pública perteneciente al estado de Coahuila, los cuales al final se sometieron al análisis estadístico correspondiente

RESULTADOS

Para atender el propósito de analizar los factores contextuales relacionados con la intención emprendedora en estudiantes universitarios, se diseñó y aplicó un instrumento denominado “Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras”. El instrumento se estructuró en diez bloques orientados a valorar actitudes, capacidades y condiciones vinculadas con el perfil emprendedor. Su construcción se apoyó en la revisión de literatura y en la Teoría del Comportamiento Planificado, particularmente en las dimensiones de actitud hacia la conducta, norma subjetiva y control conductual percibido.

Esta elección teórica resulta pertinente porque la investigación reciente continúa identificando estos componentes como elementos centrales para explicar la intención emprendedora de los estudiantes, al tiempo que reconoce la importancia de incorporar variables del entorno educativo y social (Xanthopoulou & Sahinidis, 2024; Boucif et al., 2025). Los bloques considerados para la elaboración del instrumento se presentan en la Figura 2.

Figura 2. Bloques Valorados en la Elaboración del Instrumento

Bloques Valorados		
Perfil del emprendedor	**Datos Generales y Entorno**	Perfil personal
		Rol familiar
		Rol académico
Norma Subjetiva (Aprobación o Desaprobación del Entorno)	**Motivación**	Autonomía y Compromiso
		Importancia de dinero
		Actitud emprendedora
		Oportunidad Emprendedora
		Disponibilidad de recursos para la puesta en marcha
	Liderazgo	Perfeccionismo
		Actitud al cambio y reconocimiento externo
Actitud	**Iniciativa**	Iniciativa y organización del trabajo
		Dedicación del negocio
	Toma de Decisiones	Propensión al riesgo
	Desarrollo de Producto/Servicio	Creatividad
		Innovación
Control (Capacidad de Influir en Rec Tangible e Intangible)	**Comunicación**	Comunicación y capacidad comercial
	Análisis	Orientación al mercado
		Planificación y calidad
	Gestión	Desarrollo de los recursos humanos
	Inteligencia emocional	Atención y Percepción emocional
		Manejo de las emociones
		Utilización de las emociones
		Claridad de los sentimientos

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento se orientó a profundizar en la intención emprendedora y en las condiciones que pueden favorecer su desarrollo en el ámbito universitario. Su fundamento en la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen permite considerar la actitud personal, la norma subjetiva y el control conductual percibido como dimensiones relevantes para comprender la predisposición hacia una conducta emprendedora. Sin embargo, para efectos de esta investigación, dichas dimensiones se interpretan en relación con el contexto en el que se desenvuelve el estudiante. Esta precisión es importante, debido a que la literatura reciente plantea que la intención emprendedora no puede explicarse únicamente por características individuales; el apoyo familiar, las relaciones sociales, la educación emprendedora, el respaldo institucional y las oportunidades percibidas también forman parte del entorno que puede fortalecer o limitar dicha intención (Xanthopoulou & Sahinidis, 2024; Galvão et al., 2025).

La recolección de información se realizó mediante una encuesta en línea aplicada a estudiantes universitarios a través de Microsoft Forms. Posteriormente, los datos fueron exportados a Microsoft Excel para su organización y se utilizó el programa NCSS para el procesamiento estadístico. El análisis incluyó estadísticos descriptivos como frecuencias, medias y desviaciones estándar, además de medidas de dispersión y forma de las distribuciones, con el propósito de obtener una visión general del comportamiento de los constructos evaluados. La selección de estos procedimientos permitió identificar tendencias en las actitudes y capacidades emprendedoras de los participantes sin perder de vista que los resultados corresponden a un análisis descriptivo. La síntesis de los estadígrafos se presenta en la Figura 3.

Figura 3. Análisis de Estadígrafos

	F2_Motivación	F3_Iniciativa	F4_Comunicación	F5_Análisis
Mínimo	2.86	2.83	2.50	3.13
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00
Rango	2.14	2.17	2.50	1.87
Media	4.06	4.07	3.62	4.23
Mediana	4.07	4.00	3.50	4.25
Moda	4.50	4.00	3.50	4.51
Desviación Estándar	0.42	0.53	0.66	0.40
Desviación X-Ds=	3.64	3.54	2.96	3.83
Desviación X+Ds=	4.48	4.60	4.28	4.63
Asimetría	-0.15	0.05	0.24	0.16
Curtosis	3.00	2.19	2.52	2.42
Coeficiente de Variación	10.43%	13.10%	18.11%	9.48%
Coeficiente de Dispersión	8.15%	10.91%	14.62%	7.85%
Valor Z	9.67	7.68	5.52	10.54
Normalidad	Normal	No Normal	Normal	Normal

Continua...

	F6_Decisión	F7_Liderazgo	F8_Desarrollo	F9_Gestión	F10_Inteligencia_Emocional
Mínimo	2.56	2.91	2.63	2.33	2.78
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	4.96
Rango	2.44	2.09	2.37	2.67	2.18
Media	3.98	3.71	4.09	3.81	3.68
Mediana	3.94	3.64	4.05	3.83	3.67
Moda	4.72	3.55	0.04	4.00	3.67
Desviación Estándar	0.42	0.42	0.50	0.67	0.40
Desviación X-Ds=	3.56	3.29	3.59	3.14	3.28
Desviación X+Ds=	4.40	4.12	4.60	4.48	4.08

Asimetría	0.08	0.89	-0.09	0.04	0.94
Curtosis	3.40	3.80	2.53	2.47	4.57
Coeficiente de Variación	10.57%	11.19%	12.28%	17.56%	10.80%
Coeficiente de Dispersión	8.33%	8.40%	10.18%	13.98%	7.70%
Valor Z	9.46	8.93	8.14	5.69	9.26
Normalidad	Normal	No Normal	Normal	Normal	Normal

Fuente: elaboración propia (2023).

La Figura 3 presenta una síntesis de los estadísticos descriptivos correspondientes a los bloques evaluados. En términos generales, las medias se ubicaron entre 3.62 y 4.23 en la escala utilizada, lo que muestra una valoración predominantemente favorable de las dimensiones consideradas. El bloque de Análisis obtuvo la media más alta (M = 4.23; DE = 0.40), seguido de Desarrollo de Producto/Servicio (M = 4.09; DE = 0.50), Iniciativa (M = 4.07; DE = 0.53) y Motivación (M = 4.06; DE = 0.42). En contraste, Comunicación presentó la media más baja (M = 3.62; DE = 0.66), seguida de Inteligencia Emocional (M = 3.68; DE = 0.40) y Liderazgo (M = 3.71; DE = 0.42). Estos resultados sugieren que los estudiantes muestran mayores fortalezas en dimensiones relacionadas con el análisis, la identificación y desarrollo de oportunidades, la iniciativa y la motivación, mientras que las dimensiones vinculadas con comunicación, liderazgo e inteligencia emocional podrían requerir mayor atención dentro de las estrategias universitarias de formación emprendedora.

En relación con la dispersión, los coeficientes de variación oscilaron entre 9.48% en Análisis y 18.11% en Comunicación. Esto indica una mayor homogeneidad de las respuestas en Análisis y una mayor variabilidad en Comunicación. De acuerdo con el criterio de normalidad empleado en el documento, los bloques de Iniciativa y Liderazgo fueron clasificados como no normales, mientras que los demás bloques fueron considerados normales. Esta información debe tomarse en cuenta al momento de seleccionar procedimientos estadísticos posteriores y, sobre todo, al interpretar relaciones entre variables.

De manera complementaria, se realizó un análisis de correlación con apoyo de Microsoft Excel para identificar las relaciones entre las variables consideradas. Las variables que no mostraron una relación suficiente para los propósitos del estudio no fueron incorporadas al análisis posterior. A partir de los resultados obtenidos, se observa una tendencia favorable hacia la intención emprendedora entre los estudiantes participantes. Particularmente, los resultados permiten reconocer como dimensiones relevantes la actitud personal hacia el emprendimiento, la percepción de control o capacidad para emprender y el apoyo percibido del entorno, con especial atención al ámbito académico. Esta lectura coincide con estudios recientes que señalan que la educación emprendedora, la autoeficacia y el apoyo social o institucional pueden fortalecer la intención emprendedora de los universitarios (Fan et al., 2024; Galvão et al., 2025; Aka & Enagogo, 2025).

No obstante, el interés por emprender no significa necesariamente que el estudiante disponga de las condiciones necesarias para transformar esa intención en una iniciativa empresarial. En los resultados cualitativos consignados en el estudio se identifican como principales obstáculos la falta de experiencia, asesoría y recursos financieros. Este hallazgo resulta relevante para el enfoque contextual de la presente investigación, porque muestra que la intención emprendedora puede existir aun cuando persistan restricciones en el entorno. En consecuencia, el desafío para las instituciones de educación superior no consiste únicamente en promover el deseo de emprender, sino en construir condiciones de acompañamiento que permitan convertir esa disposición en capacidades y acciones concretas. La evidencia reciente señala, precisamente, que el apoyo universitario, la educación emprendedora y los ecosistemas institucionales pueden contribuir a fortalecer los mecanismos que vinculan las características personales con la intención emprendedora (Galvão et al., 2025; Aka & Enagogo, 2025). Desde esta perspectiva, los resultados respaldan la pertinencia de avanzar hacia un modelo estructurado de apoyo al emprendimiento universitario, articulado con las características del estudiante y con las condiciones sociales, académicas e institucionales de su entorno.

REFERENCIAS

Ajzen, I. (2002), "Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 32 No. 4, pp. 665–683.

Ajzen, I., Czasch, C. y Flood, MG (2009). De las intenciones al comportamiento: intención de implementación, compromiso y conciencia 1. Revista de psicología social aplicada, 39 (6), 1356-1372.

Aka, K. G., & Enagogo, C. A. (2025). University support and entrepreneurial intention: Does a dedicated entrepreneurship course matter? The International Journal of Management Education, 23(3), 101273. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101273

Boucif, S. A., Wan Nawang, W. R., Saadallah, O., & Mursidi, A. (2025). Extending the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intention among university students: The role of perceived relational support. The International Journal of Management Education, 23(2), 101168. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101168

Fan, J., Hu, J., & Wang, J. (2024). How entrepreneurship education affects college students' entrepreneurial intention: Samples from China. Heliyon, 10(10), e30776. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30776

Fan, J., Hu, J., & Wang, J. (2024). How entrepreneurship education affects college students' entrepreneurial intention: Samples from China. Heliyon, 10(10), e30776. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30776

Filion, L. J. (2003). Emprendedores y propietarios-dirigentes de pequeña y mediana empresa (PME). Administración y Organizaciones, 5(10), 113-152.

Galleguillos-Cortés, C., Escobar-Burgos, B. y Hurtado-Cailly, R. (2019). Predictores de la Intención Emprendedora en Alumnos de Pregrado: Un Modelo Basado en Ecuaciones Estructurales. Formación universitaria, 12(1), 83-94. doi:10.4067/s0718-50062019000100083

Galvão, A. R., Marques, C. S., Mendes, T., & Azevedo, C. (2025). How does perceived university support boost students' entrepreneurial intentions? Journal of the Knowledge Economy, 16, 12698–12726. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02441-7

Global Entrepreneurship Monitor. (2026). GEM 2025/2026 global report: From uncertainty to opportunity. https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2019-2023. https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2023/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). Censos Económicos 2024: Resultados definitivos. https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/

Ip, C. Y., Wu, S.-C., Liu, H.-C., & Liang, C. (2017). Revisiting the antecedents of social entrepreneurial intentions in Hong Kong. International Journal of Educational Psychology, 6(3), 301–323.

Maza-Ávila, F. J., Pérez-Suárez, M., & Murillo-Ferrer, D. (2024). Intención emprendedora en el alumnado universitario: Una revisión sistemática. Revista de Ciencias Sociales, 30(1), 166–187. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41645

Mugambi, FM (2020). La transferencia de conocimiento universitario: el uso de los centros universitarios de incubación de empresas e innovación como herramientas de transferencia de conocimiento: un estudio de caso de la Universidad de Kenyatta (tesis de maestría).

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://sdgs.un.org/2030agenda

Ogundana, O., Akinlabi, B., Udoh, E., & Esiovwa, C. (2024). The student entrepreneurial intention cloud: A review of reviews. Cogent Business & Management, 11(1), 2344046. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2344046

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Cepal.

Reyes Díaz, S., Souto Anido, L., & Rodríguez Martínez, J. (2019). El Proceso de Selección de Proyectos en Viveros de Empresas. Propuesta de Procedimiento para una Incubadora Universitaria Cubana. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 7 (2), 24.

Ries, E. (2011) The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Random House Digital, Inc.

Rodríguez, G. V., Montero, M. V., Ramírez, J. R., y Castillo, L. A. (2018). Lean start-up como estrategia para el desarrollo y gestión de emprendimientos dinámicos. Dimensión Empresarial, 16(2), 191-208.

Terán, B.M., Valdez, C., & Miranda, A. (2020). Emprendimiento académico y spin-off universitario: una revisión sistemática de la literatura. Revista Perspectiva Empresarial, 7(1), 87-103. https://doi.org/10.16967/23898186.630

Tetteh, C., Tasavori, M., Bhattarai, C. R., Zaefarian, R., & Rajwani, T. (2024). How do environmental factors shape entrepreneurial intention? A review and future research. International Entrepreneurship and Management Journal, 20, 2955–2977. https://doi.org/10.1007/s11365-024-01002-3

Xanthopoulou, P., & Sahinidis, A. (2024). Students' entrepreneurial intention and its influencing factors: A systematic literature review. Administrative Sciences, 14(5), 98. https://doi.org/10.3390/admsci14050098

LAS EMPRESAS HOTELERAS Y SU DISPOSICIÓN HACIA ACCIONES SOSTENIBLES: UNA PERSPECTIVA DE GESTIÓN

Crystal Rubid Aguirre Zamora[1], Saulo Sinforoso Martínez[2]
[1]Universidad Veracruzana
[1]zS24025263@estudiantes.uv.mx

RESUMEN
Este trabajo busca conocer qué tan dispuestos están los directivos del sector hotelero de tres estrellas, a poner en práctica acciones que ayuden al cuidado del medio ambiente. Para este estudio se tomó la dimensión ambiental, considerando cuatro prácticas: el uso de tecnología para controlar los recursos, la reducción de impactos ambientales, el uso de prácticas ecológicas y las certificaciones ambientales. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando un cuestionario con una escala de 0 a 10. Los resultados mostraron una respuesta positiva en las cuatro prácticas. La reducción de impactos ambientales fue la que tuvo mayor aceptación, con 83%, seguida de las prácticas ecológicas con 80%, el uso de tecnología con 77% y las certificaciones ambientales con 73%. En general, se obtuvo con 78.3% de disposición muy alta. Estos datos muestran que existe interés por realizar acciones que ayuden al medio ambiente, aunque esto no significa que todas ellas ya se estén aplicando en los hoteles.

Palabras clave: prácticas sostenibles, dimensión ambiental, hoteles, cuidado ambiental, Tuxpan.

INTRODUCCIÓN

Los problemas relacionados con el medio ambiente han hecho que cada vez sea más necesario cuidar los recursos que utilizamos. El agua, la energía y otros recursos naturales son necesarios para realizar muchas actividades, pero su uso excesivo puede provocar problemas ambientales. Mendoza et al. (2024) mencionan que el agotamiento de los recursos naturales es una situación que afecta al medio ambiente y que requiere un uso más responsable.

El sector hotelero no queda fuera de esta situación. Los hoteles necesitan agua, electricidad, productos de limpieza, alimentos y diferentes materiales para poder atender a sus huéspedes. Al mismo tiempo, sus actividades generan residuos y consumen recursos de manera constante. Simona et al. (2021) señalan que los hoteles tienen un consumo importante de recursos, por lo que resulta necesario considerar acciones que ayuden a disminuir sus efectos sobre el ambiente.

Una de las opciones para atender esta situación son las prácticas sostenibles. Estas pueden incluir acciones como ahorrar agua y energía, separar los residuos, reciclar, utilizar materiales que sean menos dañinos para el ambiente o incorporar tecnologías que permitan controlar mejor el consumo. De acuerdo con Tennakoon et al. (2024), las prácticas ambientales buscan reducir los efectos negativos que producen las actividades de las organizaciones y fomentar un uso más adecuado de los recursos.

En los hoteles, algunas de estas acciones pueden formar parte de las actividades que se realizan todos los días. Por ejemplo, se pueden instalar equipos para conocer el consumo de agua y energía, buscar formas de disminuir los residuos o utilizar tecnologías que permitan reducir el impacto de las operaciones. Oliveira et al. (2024) señalan que existen diferentes estrategias que pueden ayudar a mejorar la sostenibilidad ambiental dentro de las actividades de turismo y hospitalidad.

Sin embargo, para que estas acciones puedan llevarse a cabo también es importante conocer la opinión de quienes toman las decisiones dentro de los establecimientos. No es suficiente saber qué prácticas existen o cuáles recomienda la literatura; también es necesario conocer si los directivos están dispuestos a implementarlas y hacer cambios en la forma en que trabajan.

Por esta razón, este trabajo se concentra en la dimensión ambiental de la variable prácticas sostenibles. El objetivo de este estudio es conocer la disposición de los directivos de establecimientos hoteleros hacia la implementación de prácticas sostenibles relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Para ello, se toman en cuenta cuatro aspectos:

el uso de tecnología para controlar recursos, la reducción de impactos ambientales, la incorporación de prácticas ecológicas modernas y las certificaciones ambientales.

TEORÍA

Las prácticas sostenibles son acciones que pueden realizar las empresas para disminuir el daño que sus actividades causan al medio ambiente y, al mismo tiempo, aprovechar mejor los recursos que utilizan. En el caso de los hoteles, estas acciones pueden formar parte de actividades que se realizan todos los días, como el uso de agua, energía, materiales y el manejo de residuos. Martínez et al. (2021) estudiaron las buenas prácticas ambientales en un hotel y encontraron que este tipo de acciones pueden incorporarse tanto en las actividades de operación como en las áreas administrativas. Esto demuestra que el cuidado ambiental no tiene que limitarse a una sola parte del hotel, sino que puede estar presente en diferentes tareas.

Por su parte, Abdou et al. (2020) analizaron las prácticas verdes dentro del sector hotelero y encontraron que estas pueden relacionarse con temas como el ahorro de agua, el uso eficiente de la energía, la reducción de residuos y el control de los impactos ambientales. También se ha estudiado la relación entre sostenibilidad y tecnología. Buffa et al. (2018) encontraron que los hoteles pequeños y medianos pueden incorporar acciones ambientales dentro de sus actividades y que estas pueden ayudar a mejorar la forma en que funciona el establecimiento. En este caso, la sostenibilidad no se limita solamente a cuidar el ambiente, sino que también puede formar parte de la manera en que se organiza y trabaja el hotel.

En la revisión realizada para esta investigación también se encontraron trabajos que relacionan la tecnología con la gestión ambiental. Song et al. (2017), Sanabria (2024) y Chilicaus et al. (2025) coinciden en que las herramientas digitales pueden facilitar la recopilación de información y ayudar a tomar mejores decisiones sobre el uso de los recursos. Por lo tanto, las prácticas sostenibles dentro de un hotel pueden ir desde acciones sencillas, como separar residuos, hasta otras que requieren mayor inversión, como instalar sistemas tecnológicos para controlar el consumo o utilizar energías renovables.

Dimensión ambiental

Para esta investigación se tomó solamente la dimensión ambiental de las prácticas sostenibles. Esta parte se relaciona con las acciones que buscan reducir los efectos negativos que las actividades del hotel pueden provocar en el ambiente. Los estudios revisados muestran que existen diferentes formas de trabajar esta dimensión. Algunas investigaciones se enfocan en el ahorro de agua y energía, mientras que otras ponen mayor atención en los residuos, las tecnologías limpias o la reducción de la contaminación.

Tennakoon et al. (2024) forman parte de los trabajos de revisión que estudian las tendencias relacionadas con la sostenibilidad y señalan la importancia de seguir fortaleciendo la evaluación de las acciones ambientales. En la revisión de los trabajos utilizados para esta investigación también se encontró que todavía existen aspectos que necesitan estudiarse con mayor detalle, principalmente cuando se busca conocer cómo se aplican estas prácticas en situaciones específicas. En el caso de los hoteles, esta dimensión puede observarse en acciones como reducir la cantidad de residuos, utilizar materiales ecológicos, ahorrar energía, emplear energías limpias y controlar el consumo de los recursos.

Para este trabajo se eligieron cuatro prácticas que permiten conocer la disposición de los directivos hacia este tipo de acciones. Estas fueron tomadas de los estudios utilizados para elaborar el cuestionario.

La primera se relaciona con utilizar tecnología para llevar un mejor control de los recursos. Buffa et al. (2018), Vávrová et al. (2024) y Panchana et al. (2024) fueron algunos de los autores considerados para plantear esta práctica.

La segunda tiene que ver con reducir los impactos ambientales, principalmente mediante la disminución de residuos, el reciclaje y el uso de materiales ecológicos. Para esta propuesta se tomaron como referencia los trabajos de Jones et al. (2014), Prakash et al. (2022) y Abdou et al. (2020).

La tercera se refiere a cambiar hacia prácticas más ecológicas, por ejemplo, utilizar energías limpias, tecnologías verdes y procesos que produzcan menos impacto. Esta idea se relaciona con los estudios de Kuo et al. (2021) y Sharma et al. (2020), entre otros autores incluidos en la investigación.

La cuarta práctica corresponde a las certificaciones ambientales, ya que estas pueden servir como una forma de demostrar que un establecimiento sigue determinados criterios relacionados con el cuidado del ambiente. Para este punto se utilizaron, entre otros, los aportes de Velaoras et al. (2025), Qubbaj y Signes (2022) y Chua y Han (2022).

Prácticas ambientales en el sector hotelero

Los hoteles tienen varias oportunidades para aplicar acciones ambientales porque utilizan recursos durante casi todas sus actividades. Desde la limpieza de las habitaciones hasta el funcionamiento de los equipos, se necesita agua, electricidad y diferentes materiales. Abdou et al. (2020) encontraron que las prácticas verdes pueden relacionarse con el ahorro de agua y energía, la reducción de residuos y el control de los impactos que generan las actividades del hotel. Esto permite ver que el tema ambiental puede trabajarse desde diferentes áreas y no solamente mediante una acción específica.

Martínez et al. (2021), por otro lado, analizaron las buenas prácticas ambientales en un hotel y mostraron que estas pueden formar parte tanto de las actividades operativas como de las administrativas. También se han encontrado investigaciones que relacionan la sostenibilidad con la innovación. Kuo et al. (2021) estudiaron las estrategias ambientales y su relación con la ecoinnovación en hoteles. Esto resulta importante porque algunas prácticas requieren que los establecimientos busquen nuevas formas de hacer sus actividades y no solamente repetir los procesos tradicionales.

En conjunto, estos estudios permiten observar que el cuidado ambiental en los hoteles puede trabajarse de distintas maneras. Algunas medidas pueden ser sencillas y otras pueden requerir cambios mayores, pero todas tienen como punto común buscar un menor impacto sobre el ambiente. Por ende, esta ponencia tiene el interés en cuatro acciones de la dimensión ambiental y en conocer qué tan dispuestos están los directivos a ponerlas en práctica.

METODOLOGÍA

El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo, porque se utilizaron datos numéricos para conocer las respuestas de los participantes. Taherdoost (2022) explica que este tipo de enfoque permite trabajar con información que puede medirse y analizarse mediante datos. La investigación tuvo un alcance descriptivo, ya que se buscó conocer la disposición de los directivos hacia diferentes prácticas ambientales. El diseño fue no experimental, debido a que no se modificaron las condiciones de los participantes.

La investigación tomó como población de referencia a 23 hoteles de tres estrellas ubicados en Tuxpan, Veracruz. En estos establecimientos se consideró a los directivos como las personas adecuadas para responder el cuestionario, debido a que son quienes participan en la toma de decisiones relacionadas con las actividades del hotel. Es importante mencionar que la prueba piloto no se realizó con los 23 hoteles de Tuxpan. Debido a las dificultades para obtener respuestas de la población de estudio, esta etapa se llevó a cabo con 30 participantes de establecimientos hoteleros con características similares en Poza Rica, Veracruz. La prueba piloto permitió revisar si las preguntas podían ser entendidas por los participantes y si el instrumento funcionaba de manera adecuada antes de utilizarlo en la investigación.

Para obtener la información se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. Firdaus et al. (2021) explican que esta técnica permite recopilar información directamente de los participantes mediante preguntas previamente establecidas. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado. Originalmente estuvo formado por 34 preguntas relacionadas con las variables de la investigación. Sin embargo, para esta ponencia solamente se tomaron las preguntas correspondientes a la dimensión ambiental de la variable Prácticas Sostenibles. Para responder el cuestionario se utilizó una escala de 0-10. Con ella se buscó conocer el nivel de disposición de los participantes para aplicar las prácticas propuestas. La escala permitió diferenciar entre quienes tenían poca disposición y quienes mostraban una mayor intención de implementar las acciones ambientales.

Antes de utilizar el cuestionario, este fue revisado por cinco expertos, quienes ayudaron a valorar si las preguntas eran claras y si tenían relación con el tema que se pretendía estudiar. Después de esta revisión se realizó una prueba piloto con 30 participantes. Esta etapa sirvió para detectar posibles problemas en las preguntas y conocer si el cuestionario podía ser contestado de manera adecuada. En la investigación también se tomó como referencia la recomendación de Gunawan et al. (2021) y Bujang et al. (2024) sobre el uso de grupos de alrededor de 30 participantes para realizar pruebas piloto.

Los datos se organizaron mediante porcentajes para observar qué proporción de los participantes mostró una disposición muy alta hacia cada práctica. Después, los resultados se compararon entre sí para identificar cuál de las acciones tuvo mayor aceptación y cuál presentó el porcentaje más bajo. De esta manera, el análisis permitió enfocarse específicamente en la disposición hacia las prácticas ambientales de la dimensión ambiental.

RESULTADOS

A partir de las respuestas obtenidas en el cuestionario, se revisaron cuatro prácticas relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Los resultados permiten identificar el nivel de interés que mostraron los participantes para llevar a cabo cada una de ellas. Enseguida se presentan los porcentajes obtenidos y se explica de manera sencilla lo que representa cada resultado.

Práctica ambiental	Disposición muy alta
Implementar un sistema de gestión de recursos apoyado en tecnologías de monitoreo ambiental.	77 %
Aplicar acciones para reducir los impactos ambientales, como disminuir residuos, reciclar y utilizar materiales ecológicos.	83%
Utilizar energías limpias, tecnologías verdes y procesos con menor impacto ambiental.	80%
Implementar certificaciones de calidad relacionadas con temas ambientales.	73%

Los datos corresponden a las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado durante la investigación. Las preguntas 18, 19 y 20 obtuvieron 77%, 83% y 80 % de respuestas en el nivel de disposición muy alta. La pregunta 21, relacionada con las certificaciones ambientales, alcanzó 73%.

Gestión de recursos mediante tecnología

La primera práctica analizada fue la posibilidad de utilizar un sistema para administrar los recursos del hotel con apoyo de herramientas de monitoreo ambiental. En este caso, 77% de los participantes mostró una disposición muy alta para implementar esta acción.

Este resultado muestra que existe interés por utilizar la tecnología como apoyo para conocer y controlar mejor los recursos que se utilizan dentro del hotel. Tener información sobre el consumo puede ayudar a detectar dónde se está gastando más y buscar formas de reducirlo. Además, este tipo de herramientas ya aparece en diferentes estudios sobre sostenibilidad hotelera. En la investigación realizada se encontró que algunos autores relacionan la tecnología con una mejor forma de llevar el control de los procesos ambientales y tomar decisiones con información más clara.

Reducción de impactos ambientales

La segunda práctica fue la que obtuvo el porcentaje más alto. Donde el 83% de los participantes manifestó una disposición muy alta para aplicar acciones como reducir residuos, reciclar y utilizar materiales ecológicos. Este resultado llama la atención porque son acciones que pueden relacionarse directamente con las actividades que se realizan todos los días en un hotel. Por ejemplo, separar los residuos, disminuir el uso de materiales innecesarios o buscar productos que sean menos dañinos para el ambiente.

En trabajos revisados durante la investigación también se encontró que el manejo de residuos es uno de los temas que más se repite cuando se habla de sostenibilidad en los hoteles. Kholijah (2024) y Saikia (2024) señalan que la reducción de desechos forma parte de las medidas que pueden ayudar a disminuir los impactos ambientales y mejorar el funcionamiento de los establecimientos.

Incorporación de prácticas ecológicas modernas

La tercera práctica estuvo relacionada con el uso de energías limpias, tecnologías verdes y procesos que generen un menor impacto ambiental. En este caso, 80% de los participantes presentó una disposición muy alta para realizar este tipo de acciones. El resultado muestra que existe una buena aceptación hacia nuevas formas de trabajar que sean menos dañinas para el ambiente. Esto puede incluir, por ejemplo, el uso de energías renovables o de equipos que permitan reducir el consumo de recursos.

En los estudios revisados también se encontró que el uso de tecnologías más eficientes y fuentes de energía renovable es una de las prácticas que ha ganado importancia dentro de los hoteles. Esto indica que el interés mostrado por los participantes coincide con algunas de las tendencias que actualmente se observan en el sector.

Certificaciones ambientales

La última práctica analizada fue la implementación de certificaciones de calidad relacionadas con temas ambientales. En este caso, el 73% de los participantes mostró una disposición muy alta. Aunque fue el porcentaje más bajo de las cuatro prácticas, sigue representando una respuesta favorable. Una posible explicación es que obtener una certificación puede requerir más tiempo, organización y recursos que otras acciones ambientales.

En la literatura revisada se encontraron certificaciones como ISO 14001, LEED, Green Key y EarthCheck. Velaoras et al. (2025) señalan que este tipo de reconocimientos puede ayudar a los hoteles a organizar sus acciones ambientales y también puede generar beneficios relacionados con sus costos y la percepción de los clientes. Por su parte, Qubbaj y Signes (2022) encontraron que los huéspedes pueden valorar de manera positiva que un hotel cuente con algún reconocimiento ambiental. Esto puede ayudar al establecimiento a diferenciarse de otros hoteles y mostrar una imagen más relacionada con el cuidado del ambiente.

Resultado general de la dimensión ambiental

Al comparar los cuatro resultados, se observa que todas las prácticas tuvieron más del 70% de respuestas en el nivel de disposición muy alta. La mayor aceptación fue para la reducción de impactos ambientales con 83%, mientras que la menor correspondió a las certificaciones, con 73%. En conjunto, el promedio de estas cuatro prácticas fue de 78.3% de disposición muy alta. Esto permite observar que, de acuerdo con las respuestas obtenidas, existe una buena apertura por parte de los participantes hacia la incorporación de acciones ambientales.

También se observa una diferencia entre las prácticas. Las acciones relacionadas directamente con la reducción de residuos y el uso de alternativas ecológicas tuvieron una mayor aceptación que las certificaciones. Esto puede ser importante porque muestra que no todas las prácticas generan el mismo nivel de interés y que algunas pueden resultar más fáciles de aceptar que otras. Estos resultados también tienen relación con lo encontrado en otros estudios. Vizcarra et al. (2023) identificaron que entre las acciones ambientales más frecuentes en los hoteles se encuentran el ahorro de agua y energía y el manejo de residuos. Balseca et al. (2023), por su parte, encontraron que algunos hoteles ya han comenzado a utilizar prácticas como el reciclaje, productos biodegradables y medidas para disminuir el consumo de agua y energía.

Por lo tanto, los resultados de esta ponencia muestran que sí existe disposición hacia las prácticas ambientales, aunque esto no significa que todas ellas ya se estén aplicando en los establecimientos. La información obtenida permite identificar el interés de los participantes y, a partir de ello, reconocer cuáles acciones podrían tener mejores condiciones para comenzar a implementarse.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, se puede decir que existe una buena disposición de los participantes para realizar prácticas relacionadas con el cuidado del medio ambiente. La práctica que tuvo mayor aceptación fue la reducción de impactos ambientales, con un 83%, mientras que las certificaciones ambientales obtuvieron un 73%. También hubo una respuesta positiva hacia el uso de tecnologías para controlar los recursos y hacia las prácticas ecológicas modernas. En general, el promedio de la dimensión ambiental fue de 78.3% de disposición muy alta. Esto muestra que existe interés por mejorar las acciones ambientales en los hoteles, aunque todavía sería necesario conocer qué dificultades podrían presentarse al momento de llevarlas a la práctica.

BIBLIOGRAFÍA

Abdou, A., Hassan, T. H., & Dief, M. M. E. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. Sustainability, 12(22), 9624. https://doi.org/10.3390/su12229624

Bujang, M. A., Omar, E. D., Foo, D. H. P., & Hon, Y. K. (2024). Sample size determination for conducting a pilot study to assess reliability of a questionnaire. Restorative Dentistry & Endodontics, 49(1), e3. https://doi.org/10.5395/rde.2024.49.e3

Buffa, F., Franch, M., & Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. Journal of Cleaner Production, 196, 317–325. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143

Firdaus, F., Zulfadilla, Z., & Caniago, F. (2021). Research methodology: Types in the new perspective. MANAZHIM, 3(1), 1–10. https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.903

Gunawan, J., Marzilli, C., & Aungsuroch, Y. (2021). Establishing appropriate sample size for developing and validating a questionnaire in nursing research. Belitung Nursing Journal, 7(5), 356–360. https://doi.org/10.33546/bnj.1927

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(1), 5–17. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180

Kuo, F.-I., Fang, W.-T., & LePage, B. A. (2022). Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. Journal of Sustainable Tourism, 30(6), 1240–1261. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931254

Martínez, M. A., Pelegrín, A., Pelegrín, L., & Naranjo, M. R. (2021). Buenas prácticas ambientales en hoteles caso de estudio: Iberostar Grand Trinidad. Revista ECA Sinergia, 12(2), 69–82. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3506

Mendoza, J. L., Buitrago, D. H., Navas, W. I., & Suriaga, M. A. (2024). El agotamiento de los recursos naturales y su efecto en el medio ambiente. MQRInvestigar, 8(4), 1611–1626. https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.1611-1626

Oliveira, M., Silva, S., & Silva, C. (2024). Improving environmental sustainability in hospitality and tourism: The key strategies. International Conference on Tourism Research, 7(1), 306–313. https://doi.org/10.34190/ictr.7.1.2129

Prakash, S., Sharma, V., Singh, R., Vijayvargy, L., & N. (2022). Adoption of green and sustainable practices in hotel operations: An analysis of critical performance indicators for improving environmental quality. Environmental Quality Management. https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2022-0090

Qubbaj, A., & Signes, Á. P. (2022). The importance of environmental certificates for green hotels: Bibliometric and network analysis. Foundations of Management, 14, 7–24. https://doi.org/10.2478/fman-2022-0001

Sharma, T., Chen, J. S., & Liu, W.-Y. (2020). Eco-innovation in hospitality research (1998–2018): A systematic review. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(3), 913–933. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0002

Taherdoost, H. (2022). What are different research approaches? Comprehensive review of qualitative, quantitative, and mixed method research, their applications, types, and limitations. Journal of Management Science & Engineering Research, 5(1), 53–63. https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538

Tennakoon, W., Janadari, M., & Wattuhewa, I. (2024). Environmental sustainability practices: A systematic literature review. European Journal of Sustainable Development Research. https://doi.org/10.29333/ejosdr/14604

Vávrová, V., Červová, L., Brandová, B., & Pacheco, J. (2024). Assessing sustainable practices and managerial approaches in the hotel industry: A comparative case study. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. https://doi.org/10.7341/20242033

Velaoras, K., Menegaki, A. N., Polyzos, S., & Gotzamani, K. (2025). The role of environmental certification in the hospitality industry: Assessing sustainability, consumer preferences, and the economic impact. Sustainability, 17(2), 650. https://doi.org/10.3390/su17020650

CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y GESTIÓN DE RIESGO ADUANERO COMO DETERMINANTES DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO EN EL COMERCIO EXTERIOR ECUATORIANO (2020-2024)

Germán Aníbal Narváez Vásquez[1], Martha Atzimba González Garcilazo[2], Luis Asencio Cristobal[3],
[1]Universidad de Guayaquil, [2]Universidad Vasco de Quiroga, [3]Universidad de Guayaquil,
[1] german.narvaezv@ug.edu.ec, [2] agonzalezg@uvaq.edu.mx, [3]luis.asencioc@ug.edu.ec,

RESUMEN

El presente artículo analiza el cumplimiento normativo y la gestión de riesgo aduanero como determinantes de la eficiencia operativa del Operador Económico Autorizado (OEA) en el comercio exterior ecuatoriano durante el período 2020-2024, a partir de un marco interpretativo basado en la Teoría de la Agencia. Se adoptó un enfoque mixto de alcance descriptivo-comparativo, con diseño no experimental y corte transversal, aplicando un cuestionario estructurado de 30 preguntas a 50 participantes (23 operadores OEA y 27 no certificados), validado teóricamente mediante el método Delphi, en el que la comparación entre ambos grupos permitió aislar el efecto específico del cumplimiento normativo y la gestión de riesgo sobre la eficiencia operativa. La confiabilidad del instrumento se evaluó con el coeficiente Alfa de Cronbach (α = 0,60), la coherencia entre dimensiones se examinó mediante correlación de Spearman, y el contraste de hipótesis se realizó con la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, dado el incumplimiento del supuesto de normalidad. Los resultados evidencian que el cumplimiento normativo formal (sanciones y auditorías) no constituye un determinante estadísticamente significativo de la eficiencia operativa, mientras que la gestión de riesgo sí incide de manera parcial, particularmente en la claridad y consistencia de los criterios de riesgo aplicados al operador. Se concluye que la certificación OEA funciona como un mecanismo de señalización que reduce la asimetría de información entre el operador y la autoridad aduanera, y que la gestión de riesgo , más que el cumplimiento normativo formal, constituye el determinante con mayor incidencia sobre la eficiencia operativa del OEA.

Palabras clave: Cumplimiento normativo, gestión de riesgo aduanero, eficiencia operativa, Operador Económico Autorizado, Teoría de la Agencia.

ABSTRACT

This article analyzes regulatory compliance and customs risk management as determinants of the operational efficiency of Authorized Economic Operators (AEOs) in Ecuadorian foreign trade during the 2020–2024 period, using an interpretive framework based on Agency Theory. A mixed-methods approach with a descriptive-comparative scope was adopted, utilizing a non-experimental, cross-sectional design; a structured 30-question questionnaire—theoretically validated via the Delphi method—was administered to 50 participants (23 AEOs and 27 non-certified operators). Comparing the two groups made it possible to isolate the specific effects of regulatory compliance and risk management on operational efficiency. Instrument reliability was assessed using Cronbach's alpha (α = 0.60), dimensional coherence was examined via Spearman correlation, and hypothesis testing was conducted using the non-parametric Mann-Whitney U test, given the violation of the normality assumption. The results indicate that formal regulatory compliance (sanctions and audits) is not a statistically significant determinant of operational efficiency, whereas risk management does have a partial impact, particularly regarding the clarity and consistency of the risk criteria applied to the operator. The study concludes that AEO certification functions as a signaling mechanism that reduces information asymmetry between the operator and the customs authority, and that risk management—rather than formal regulatory compliance—is the primary determinant influencing AEO operational efficiency.

Keywords: Regulatory compliance, customs risk management, operational efficiency, Authorized Economic Operator, Agency Theory.

INTRODUCCIÓN

La gestión aduanera constituye un eje fundamental del comercio exterior ecuatoriano, dado su impacto directo en la facilitación del intercambio de mercancías, la recaudación fiscal y el control de la cadena logística internacional. En este contexto, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) ha impulsado el Programa de Operador Económico Autorizado (OEA), una certificación alineada con el Marco Normativo SAFE de la Organización

Mundial de Aduanas, orientada a otorgar beneficios operativos, como la reducción de inspecciones y la agilización del despacho, a aquellos operadores que demuestran estándares superiores de seguridad, trazabilidad y cumplimiento normativo.

Sin embargo, pese a los avances en digitalización y en la adopción de un enfoque de gestión basada en riesgo, persiste la necesidad de determinar empíricamente si los beneficios asociados a la certificación OEA se traducen efectivamente en niveles superiores de eficiencia operativa frente a los operadores no certificados. La coexistencia de ambos perfiles de operador dentro de un mismo sistema aduanero plantea un problema relevante para la administración pública y para el sector privado: establecer si el estatus de certificación constituye un factor diferenciador real en los tiempos de despacho, el cumplimiento normativo, la capacidad operativa y el perfil de riesgo asignado, o si dichas diferencias son más limitadas y específicas de lo que la promoción institucional del programa sugiere.

Ante esta problemática, el presente artículo tiene como objetivo analizar el cumplimiento normativo y la gestión de riesgo aduanero como determinantes de la eficiencia operativa del Operador Económico Autorizado en el comercio exterior ecuatoriano durante el período 2020-2024, a partir de un marco interpretativo basado en la Teoría de la Agencia, que permite entender la certificación OEA como un mecanismo de señalización y alineación entre el operador y la autoridad aduanera. Para aislar el efecto específico de estos dos determinantes, el estudio recurre a la comparación empírica entre operadores certificados y no certificados, bajo el supuesto de que las diferencias observadas en los indicadores de cumplimiento y de gestión de riesgo son atribuibles, al menos parcialmente, a los mecanismos que la certificación OEA introduce en la relación entre el operador y la autoridad aduanera.

Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque mixto de alcance descriptivo-comparativo, con diseño no experimental y corte transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado de 30 preguntas a 50 participantes, 23 operadores certificados como OEA y 27 no certificados, complementado con la validación de dimensiones e indicadores mediante el método Delphi. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, la coherencia entre dimensiones se examinó mediante el coeficiente de correlación de Spearman, y el contraste de las hipótesis de diferencia entre grupos se realizó mediante la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, dado el incumplimiento del supuesto de normalidad verificado mediante la prueba de Shapiro-Wilk. Los resultados evidencian diferencias estadísticamente significativas concentradas en indicadores específicos, frecuencia de inspecciones físicas, disponibilidad de personal especializado y claridad de los criterios de riesgo, sin que se observe una ventaja generalizada del estatus OEA en la totalidad de los componentes de la eficiencia aduanera evaluados.

TEORÍA

La eficiencia constituye un concepto central en la administración y la economía, entendida como la capacidad de una organización para alcanzar resultados óptimos mediante el uso adecuado de los recursos disponibles, haciendo hincapié en los medios y los procesos más que en los fines en sí mismos (Chiavenato, 2009). Desde una perspectiva económica, Samuelson y Nordhaus (2010) sostienen que la eficiencia implica generar bienes y servicios empleando la mínima cantidad de recursos posible, procurando el mayor beneficio social. Estas nociones, aplicadas a la administración pública y aduanera, permiten evaluar el desempeño institucional a partir de la relación entre los recursos de control empleados y los resultados operativos obtenidos, un antecedente que se remonta a los principios de estandarización del trabajo y reducción de desperdicios planteados por Taylor (1911) en los albores de la administración científica.

Para explicar las diferencias de eficiencia entre operadores con distinto grado de certificación, el presente estudio adopta como marco teórico central la Teoría de la Agencia, propuesta por Jensen y Meckling (1976), quienes conciben la relación entre un principal y un agente como una fuente potencial de asimetría de información y de comportamiento oportunista, cuya resolución depende de mecanismos de alineación, monitoreo e incentivos. Aplicada al contexto aduanero, esta teoría permite interpretar la relación entre la autoridad aduanera (principal) y el operador de comercio exterior (agente): dado que la aduana no puede observar con certeza el comportamiento de cada operador en cada operación, la certificación como Operador Económico Autorizado (OEA) funciona como una señal de cumplimiento y un mecanismo de alineación que reduce la asimetría informativa, permitiendo a la autoridad reasignar sus recursos de control hacia operaciones de mayor riesgo relativo y agilizar el despacho de los operadores certificados.

Este enfoque es consistente con el modelo de gestión de riesgo adoptado internacionalmente por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) a través del Marco Normativo SAFE, el cual define al Operador Económico Autorizado como una parte involucrada en el movimiento internacional de mercancías que ha sido aprobada por una administración aduanera nacional por cumplir con los estándares de seguridad de la cadena logística (WCO, 2021). Bajo este marco, las administraciones aduaneras aplican un tratamiento diferenciado según el perfil de riesgo del operador, concentrando sus recursos de fiscalización en aquellos actores que no cuentan con mecanismos verificables de control interno, trazabilidad documental o cumplimiento sostenido, los denominados operadores no autorizados, mientras facilitan el despacho de quienes sí los poseen.

La dimensión de agilidad del despacho, componente central de la variable dependiente, ha sido documentada empíricamente en estudios recientes sobre aduanas latinoamericanas. Alvarez Aroni (2020), a partir del análisis de los tiempos de la cadena logística de importación en la Intendencia de Aduana Marítima del Callao entre 2015 y 2018, encontró que la modalidad de despacho anticipado presenta tiempos operativos más predecibles que el despacho diferido, y propuso una ecuación de predictibilidad que permite anticipar el comportamiento de los tiempos de liberación según el tramo de la cadena logística evaluado (p. 38). En una línea similar, Tamayo Contreras (2024), mediante una encuesta aplicada a agentes y agencias aduanales del puerto de Manzanillo, identificó una correlación significativa entre el uso de tecnología y la agilización de ciertas etapas del despacho, particularmente la solicitud de ingreso al recinto fiscalizado ($r = 0{,}821$; $p < 0{,}01$)—, aunque concluyó que dicha correlación no siempre se traduce en una reducción efectiva del tiempo total de despacho, el cual se mantuvo elevado ($M = 2{,}31$; $DE = 1{,}702$) pese a la disponibilidad tecnológica (p. 5). Este hallazgo resulta relevante para el presente estudio, en la medida en que sugiere que la agilidad del despacho depende de la articulación entre tecnología, procedimientos y perfil del operador, y no únicamente de la disponibilidad de herramientas digitales.

En cuanto a las dimensiones de capacidad de control y operatividad, y perfil de riesgo del operador, que integran la variable independiente del presente estudio, Palacios-Álvarez y Ferrín-Morales (2022), en un estudio aplicado a depósitos aduaneros del puerto de Manta, Ecuador, evaluaron siete componentes de la gestión de riesgo operativo, entre ellos el marco legal, los procesos, la infraestructura y los sistemas de información y encontraron que, en la mayoría de estos componentes, las empresas aduaneras ecuatorianas presentan un nivel de desarrollo calificado como "regularmente cierto", lo que evidencia brechas de capacidad operativa incluso entre operadores formalmente constituidos (p. 42). Los autores concluyen que la gestión de riesgo operativo en el contexto aduanero ecuatoriano requiere fortalecer el capital humano especializado y la infraestructura tecnológica de manera conjunta, ya que ambos factores actúan de forma interdependiente sobre la capacidad de control de la organización (p. 47). Este hallazgo es consistente con los resultados del presente estudio, en los que la disponibilidad de personal especializado y no la infraestructura tecnológica por sí sola, constituyó el indicador con diferencia estadísticamente significativa entre operadores OEA y no OEA en la dimensión de capacidad operativa.

Respecto a la dimensión de nivel de cumplimiento, Terán Elizalde et al. (2024) analizaron la evolución del control aduanero posterior en los procedimientos de importación del sistema aduanero ecuatoriano, a partir de la normativa de facilitación establecida en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y de los lineamientos de la Comunidad Andina sobre categorización de operadores según su historial de cumplimiento. Los autores concluyen que el control posterior, a diferencia del control anterior o concurrente, que se ejerce en el momento del despacho, permite a la autoridad aduanera verificar de manera diferida el cumplimiento normativo de los operadores mediante auditorías y revisiones documentales, sin afectar la fluidez del despacho inmediato, lo que constituye un mecanismo complementario a la gestión de riesgo aplicada en tiempo real (p. 2435). Esta evidencia es coherente con los resultados del presente estudio, en los que la incidencia de sanciones relevantes y la frecuencia de auditorías formales no mostraron diferencias significativas entre operadores OEA y no OEA, lo que sugiere que el control posterior, a diferencia de la selectividad aplicada en el despacho inmediato, podría operar de manera relativamente uniforme independientemente del estatus de certificación del operador.

La evidencia empírica reciente respalda la pertinencia de este enfoque teórico integrado. Zheng et al. (2024), a partir de una base de datos de aduanas y empresas industriales chinas entre 2002 y 2013, demostraron mediante una estrategia de diferencias en diferencias escalonada que la certificación OEA reduce significativamente la probabilidad de fracaso exportador y mejora la eficiencia y la estabilidad comercial de las firmas certificadas frente a las no certificadas, efecto que resulta más pronunciado en empresas cuyos productos enfrentan mayores requisitos de inspección física y de tiempos de despacho aduanero. En una línea similar, David et al. (2026), mediante un estudio de métodos mixtos aplicado a operadores certificados y a la autoridad aduanera brasileña, encontraron que las motivaciones para adherirse al programa OEA están asociadas al reconocimiento como operador seguro, la reducción

de riesgo y el fortalecimiento de una cultura de cumplimiento, aunque advierten que las expectativas de reducción de costos y de mejora inmediata en la competitividad no siempre se cumplen en la práctica, lo que sugiere que los beneficios del programa se concentran de manera más consistente en los mecanismos de control y trazabilidad que en el desempeño financiero u operativo global del operador.

En conjunto, la evidencia teórica y empírica revisada permite sostener que la eficiencia comparada entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no autorizados no debe entenderse como una diferencia homogénea y generalizada en todos los componentes de la gestión aduanera, sino como un fenómeno diferenciado que se concentra en aquellas dimensiones donde la certificación actúa como mecanismo de alineación entre el operador y la autoridad de control, particularmente la frecuencia de inspecciones, la capacidad institucional de control y la claridad del perfil de riesgo asignado, en línea con los postulados de la Teoría de la Agencia aplicados al comercio exterior ecuatoriano durante el período 2020-2024.

METODOLOGÍA

La presente investigación adoptó un diseño no experimental de corte transversal, en la medida en que las variables no fueron intervenidas ni manipuladas deliberadamente, sino observadas y comparadas en las condiciones reales en que se desarrollan las operaciones aduaneras del comercio exterior ecuatoriano durante el período 2020-2024 (Frías y Pascual, 2021). Este diseño permitió analizar indicadores operativos como los tiempos de despacho, el nivel de cumplimiento y la frecuencia de inspecciones, preservando la naturalidad del fenómeno estudiado y favoreciendo la validez de las comparaciones entre Operadores Económicos Autorizados (OEA) y operadores no autorizados.

El estudio adoptó un enfoque mixto, en el que el componente cuantitativo constituyó el eje principal del análisis, orientado a medir estadísticamente los indicadores de eficiencia aduanera mediante encuestas estructuradas aplicadas a actores del comercio exterior, mientras que el componente cualitativo cumplió una función complementaria al incorporar la interpretación de expertos respecto al nivel de cumplimiento, la capacidad operativa y el perfil de riesgo de ambos grupos de operadores (Ruiz et al., 2013). En cuanto al alcance, la investigación se definió como descriptivo-comparativo, dado que su propósito no fue establecer relaciones de causalidad, sino identificar y describir diferencias estadísticamente detectables en los indicadores de eficiencia entre Operadores Autorizados y No Autorizados (Cauas, 2015). Esta operacionalización se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

Operacionalización de las variables: dimensiones e indicadores

Variable	Dimensión	Indicador
Eficiencia en la gestión aduanera (dependiente)	Agilidad del despacho	Tiempo arribo-levante; registros oficiales de SENAE
	1. Estatus del operador	Variable dicotómica (1 = OEA, 0 = no OEA); listados oficiales SENAE
Condición del operador (independiente)	2. Nivel de cumplimiento	Renovaciones, suspensiones o advertencias; registros SENAE-Programa OEA
	3. Capacidad de control y operatividad	Cantidad de aforos por operador; tiempos institucionales por proceso
	4. Perfil de riesgo del operador	Nivel de riesgo asignado; justificación del canal; Sistema de Gestión de Riesgos (SGR)

Nota. Elaboración propia a partir de la operacionalización de variables del estudio.

De manera consistente con este alcance descriptivo-comparativo, se formuló un sistema de hipótesis estadísticas orientado a contrastar diferencias y no asociaciones entre ambos grupos de operadores en cada una de las dimensiones de la variable independiente, tal como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Sistema de hipótesis de investigación

Dimensión evaluada	Enunciado hipótesis
Agilidad del despacho y frecuencia de inspecciones	H_{01}: No existe una diferencia estadísticamente significativa en la eficiencia de la gestión aduanera, específicamente en los tiempos de despacho y las tasas de inspección, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador (2020-2024). H_{11}: Existe una diferencia estadísticamente significativa en la eficiencia de la gestión aduanera, específicamente en los tiempos de despacho y las tasas de inspección, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador (2020-2024).
Nivel de cumplimiento	H_{02}: No existe una diferencia estadísticamente significativa en el nivel de cumplimiento de los operadores, específicamente en la incidencia de sanciones relevantes y la frecuencia de auditorías o revisiones formales, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador. H_{12}: Existe una diferencia estadísticamente significativa en el nivel de cumplimiento de los operadores, específicamente en la incidencia de sanciones relevantes y la frecuencia de auditorías o revisiones formales, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador.
Capacidad operativa	H_{03}: No existe una diferencia estadísticamente significativa en la capacidad operativa de los operadores, específicamente en la infraestructura tecnológica disponible y la disponibilidad de personal especializado en aduanas, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador (2020-2024). H_{13}: Existe una diferencia estadísticamente significativa en la capacidad operativa de los operadores, específicamente en la infraestructura tecnológica disponible y la disponibilidad de personal especializado en aduanas, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador (2020-2024).
Perfil de riesgo percibido	H_{04}: No existe una diferencia estadísticamente significativa en el perfil de riesgo percibido de los operadores, específicamente en el nivel de riesgo asignado y la claridad y consistencia de los criterios de riesgo, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador (2020-2024). H_{14}: Existe una diferencia estadísticamente significativa en el perfil de riesgo percibido de los operadores, específicamente en el nivel de riesgo asignado y la claridad y consistencia de los criterios de riesgo, entre Operadores Económicos Autorizados y operadores no certificados en Ecuador (2020-2024).

Nota. Elaboración propia a partir del planteamiento de hipótesis del estudio.

Como técnica complementaria de apoyo metodológico se aplicó el método Delphi, mediante la consulta a un panel de expertos en comercio exterior y gestión aduanera con el fin de validar las dimensiones e indicadores del instrumento antes de su aplicación definitiva (Astigarraga, 2003). El proceso investigativo se estructuró en cinco segmentos alineados con las preguntas de investigación: diferencias en tiempos de despacho, variación de costos logísticos y administrativos, incidencia del cumplimiento normativo, efecto de las políticas del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) sobre la eficiencia, y oportunidades de mejora identificadas por los expertos consultados.

Para la recolección de información se aplicó un cuestionario estructurado de 30 preguntas de tipo Likert, numéricas, de opción múltiple y abiertas dirigido a actores directamente vinculados al comercio exterior ecuatoriano: importadores, exportadores y agentes de aduana, quienes constituyeron la población del estudio por su conocimiento directo de los tiempos de despacho, la selectividad aplicada y el cumplimiento normativo del sistema aduanero (López, 2004). La muestra estuvo conformada por 50 participantes 23 pertenecientes a empresas certificadas como OEA y 27 a empresas no certificadas, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, modalidad pertinente dado el carácter aplicado del estudio y la necesidad de contar con participantes con experiencia operativa directa durante el período 2020-2024 (Arias y Covinos, 2021).

El procesamiento estadístico se realizó en el entorno de programación Python (Google Colaboratory), lo que garantizó la trazabilidad y reproducibilidad de los procedimientos. En una primera fase se efectuó un análisis descriptivo de las dimensiones evaluadas mediante medidas de tendencia central y dispersión, seguido de la evaluación de la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión. De manera independiente al contraste de hipótesis, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las dimensiones sustantivas del cuestionario, con el propósito de examinar la coherencia interna del modelo teórico propuesto, no de contrastar las hipótesis planteadas. Previo a la comparación entre grupos, la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk evidenció que las dimensiones analizadas no siguen una distribución normal, por lo que el contraste de las hipótesis H_{01}-H_{04} se realizó mediante la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, apropiada para comparar dos grupos independientes (OEA y no OEA) a partir de datos ordinales tipo Likert.

RESULTADOS

De los 50 participantes encuestados, 23 correspondieron a operadores certificados como OEA y 27 a operadores no certificados, todos ellos vinculados a empresas importadoras, exportadoras o agencias de aduana con actividad en el comercio exterior ecuatoriano durante el período 2020-2024.

La confiabilidad del instrumento, evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión, arrojó un valor global de 0,60. Este nivel se interpreta como una consistencia interna moderada, explicable técnicamente por el número reducido de ítems por dimensión y por la heterogeneidad conceptual entre constructos que, por diseño, buscan capturar aspectos operativos distintos (agilidad, cumplimiento, capacidad y riesgo) más que un único factor subyacente. Dado el carácter descriptivo-comparativo y exploratorio del estudio, orientado a contrastar diferencias de grupo y no a validar una escala unidimensional, este nivel de confiabilidad resulta metodológicamente aceptable para los fines propuestos, aunque constituye una limitación a considerar en la generalización de los hallazgos.

De manera independiente al contraste de hipótesis, el análisis de correlación Rho de Spearman entre las dimensiones sustantivas del cuestionario evidenció asociaciones coherentes con el modelo teórico propuesto:

Tabla 3

Correlaciones significativas entre dimensiones del cuestionario (Rho de Spearman)

Dimensión 1	Dimensión 2	ρ	p-valor	Interpretación
Políticas, procedimientos y sistemas del SENAE	Capacidad operativa	0.48	0.0003	Positiva moderada
Políticas, procedimientos y sistemas del SENAE	Agilidad del despacho	0.46	0.0007	Positiva moderada
Capacidad operativa	Perfil de riesgo percibido	0.45	0.0008	Positiva moderada
Capacidad operativa	Frecuencia de inspecciones y perfil de riesgo	0.43	0.0018	Positiva moderada
Capacidad operativa	Nivel de cumplimiento	0.36	0.01	Positiva débil-moderada
Agilidad del despacho	Costos logísticos y administrativos	-0.40	0.0037	Negativa moderada

Nota. Se presentan únicamente correlaciones estadísticamente significativas ($p < 0.05$). Elaboración propia.

Estas asociaciones indican que una percepción favorable de las políticas y sistemas institucionales del SENAE se relaciona con mayor capacidad operativa y mayor agilidad de despacho, mientras que una mayor agilidad se asocia con menores costos logísticos y administrativos, patrón consistente con el marco de gestión de riesgo diferenciado descrito en la Teoría de la Agencia.

Previo al contraste de hipótesis, la prueba de Shapiro-Wilk confirmó la no normalidad de las dimensiones analizadas ($p < 0,05$ en todos los casos), lo que justificó el uso de la prueba U de Mann-Whitney y no de Spearman para comparar a los dos grupos independientes. Los resultados del contraste de hipótesis fueron los siguientes:

Tabla 4

Contraste de hipótesis sobre la eficiencia de la gestión aduanera (U de Mann-Whitney, $\alpha = 0,05$)

Hipótesis	Indicador	p-valor	Decisión
H_{01}	Tiempo promedio arribo-levante	0.1264	No se rechaza
H_{01}	Número de inspecciones físicas	0.0072	Se rechaza
H_{02}	Sanciones relevantes 2020-2024	0.3959	No se rechaza
H_{02}	Frecuencia de auditorías/revisiones formales	0.7957	No se rechaza
H_{03}	Infraestructura tecnológica disponible	0.1256	No se rechaza
H_{03}	Personal especializado en aduanas	0.0010	Se rechaza
H_{04}	Nivel de riesgo asignado	0.8598	No se rechaza
H_{04}	Claridad y consistencia de criterios de riesgo	0.0002	Se rechaza

Nota. Elaboración propia a partir de la prueba U de Mann-Whitney.

Los resultados muestran un patrón sistemático: en cada una de las cuatro dimensiones evaluadas, uno de los dos indicadores no alcanzó significancia estadística, mientras que el segundo sí evidenció una diferencia significativa o muy significativa entre operadores OEA y no OEA. En consecuencia, ninguna de las hipótesis nulas (H_{01}-H_{04}) pudo rechazarse de manera global a nivel de dimensión, aunque en los cuatro casos se identificó evidencia parcial y estadísticamente robusta de que la certificación OEA incide en componentes específicos de la eficiencia aduanera.

Concretamente, el estatus OEA no mostró asociación significativa con el tiempo promedio de despacho, pero sí con una menor frecuencia de inspecciones físicas (H_{01}); no se detectaron diferencias en sanciones o auditorías formales (H_{02}), lo que sugiere que el cumplimiento normativo depende más de prácticas internas de la empresa que del estatus de certificación en sí; los operadores OEA no mostraron mayor disponibilidad de infraestructura tecnológica, pero sí de personal especializado en aduanas (H_{03}), indicando que la ventaja operativa del programa se vincula más al capital humano que a la inversión en infraestructura; y, si bien el nivel de riesgo formalmente asignado no difirió entre grupos, los operadores OEA percibieron con mayor claridad y consistencia los criterios de riesgo aplicados por la autoridad aduanera (H_{04}), lo que apunta a un beneficio centrado en la transparencia y predictibilidad del sistema más que en la asignación objetiva del riesgo. El análisis del tamaño del efecto (r, calculado a partir del estadístico Z) confirmó que estas diferencias significativas oscilan entre magnitudes medianas (r = 0,41-0,50) y grandes (r = 0,67 en nivel de cumplimiento verificable; r = 0,50 en perfil de riesgo percibido), lo que respalda su relevancia práctica y no solo estadística.

En la Tabla 5 se evidencia la la pertinencia de fortalecer el programa OEA como herramienta de gestión de riesgo diferenciado dentro del sistema aduanero ecuatoriano, en la medida en que sus beneficios más consistentes, menor frecuencia de inspección, mayor especialización del personal y mayor claridad en los criterios de riesgo, inciden directamente en la predictibilidad operativa del comercio exterior, sin que ello suponga atribuir a la certificación efectos que la evidencia estadística disponible no permite sostener de manera generalizada.

Tabla 5

Síntesis de hallazgos y conclusiones por dimensión

Dimensión (hipótesis)	Indicador con diferencia significativa	Indicador sin diferencia significativa	Interpretación (Teoría de la Agencia)
Agilidad del despacho y frecuencia de inspecciones (H_{01})	Número de inspecciones físicas (p = 0,0072)	Tiempo promedio arribo-levante (p = 0,1264)	La certificación reduce la intensidad del control físico, pero no garantiza por sí sola un despacho más rápido
Nivel de cumplimiento (H_{02})	(ninguno significativo)	Sanciones relevantes (p = 0,3959); auditorías formales (p = 0,7957)	El cumplimiento normativo depende más de la gestión interna de la empresa que del estatus OEA
Capacidad operativa (H_{03})	Personal especializado en aduanas (p = 0,0010)	Infraestructura tecnológica disponible (p = 0,1256)	La ventaja operativa del programa se concentra en el capital humano, no en la inversión tecnológica
Perfil de riesgo percibido (H_{04})	Claridad y consistencia de criterios de riesgo (p = 0,0002)	Nivel de riesgo formalmente asignado (p = 0,8598)	El beneficio percibido es de transparencia y predictibilidad institucional, más que de una

	reclasificación objetiva del riesgo

Nota. Elaboración propia a partir del contraste de hipótesis (prueba U de Mann-Whitney, α = 0,05). En las cuatro dimensiones, ninguna hipótesis nula pudo rechazarse de manera global.

CONCLUSIONES

El estudio permitió analizar el cumplimiento normativo y la gestión de riesgo aduanero como determinantes de la eficiencia operativa del Operador Económico Autorizado en el comercio exterior ecuatoriano durante el período 2020-2024, utilizando la comparación con operadores no certificados como estrategia empírica para aislar el efecto de ambos determinantes. Los resultados evidencian que estos dos factores inciden de manera desigual sobre la eficiencia: el cumplimiento normativo formal medido a través de sanciones relevantes y auditorías formales no mostró diferencias estadísticamente significativas entre operadores OEA y no OEA, mientras que la gestión de riesgo sí incidió de manera parcial, específicamente en la claridad y consistencia de los criterios de riesgo aplicados por la autoridad aduanera. En ninguna de las cuatro dimensiones evaluadas fue posible rechazar la hipótesis nula de manera global, lo que indica que la eficiencia aduanera se comporta de forma heterogénea entre sus distintos indicadores y no como un constructo homogéneo asociado linealmente al estatus del operador.

Estos hallazgos son consistentes con la Teoría de la Agencia adoptada como marco interpretativo del estudio: la certificación OEA funciona como un mecanismo de señalización que reduce la asimetría de información entre el operador (agente) y la autoridad aduanera (principal), lo que se traduce en una menor intensidad de control físico y en una percepción más clara y predecible de los criterios de riesgo, sin que ello implique necesariamente una reducción generalizada en los tiempos de despacho, en la incidencia de sanciones o en la disponibilidad de infraestructura tecnológica. En este sentido, el beneficio del programa parece concentrarse en la dimensión de confianza institucional y en el capital humano especializado, más que en la infraestructura física o en el cumplimiento normativo formal, el cual, de acuerdo con la evidencia obtenida podría depender en mayor medida de prácticas de gestión interna de cada empresa que del estatus de certificación en sí.

Desde el punto de vista metodológico, el enfoque mixto y el alcance descriptivo-comparativo resultaron adecuados para el objetivo planteado, y la selección de la prueba U de Mann-Whitney en lugar de un análisis correlacional, fue consistente con la naturaleza del problema de investigación, orientado a contrastar diferencias entre dos grupos independientes y no a medir el grado de asociación entre variables continuas. El análisis complementario de correlación de Spearman entre las dimensiones del cuestionario aportó evidencia adicional sobre la coherencia interna del modelo teórico, mostrando que la percepción favorable de las políticas institucionales del SENAE se vincula con mayor capacidad operativa y mayor agilidad de despacho. No obstante, la confiabilidad moderada del instrumento (α = 0,60) y el tamaño muestral de 50 participantes constituyen limitaciones que sugieren interpretar los hallazgos como evidencia exploratoria antes que concluyente, y que abren la puerta a estudios posteriores con muestras más amplias y escalas de medición más robustas por dimensión.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Aroni, J. (2020). Análisis del despacho anticipado y diferido en la Intendencia de Aduana Marítima del Callao 2015-2018. Quipukamayoc, 28(56), 33-41. https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17339

Arias, J. L., y Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación (1.ª ed.). Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Astigarraga, E. (2003). El método Delphi. Universidad de Deusto. https://www.academia.edu/1778724/El_M%C3%A9todo_Delphi_Universidad_de_Deusto

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Biblioteca Electrónica de la Universidad Nacional de Colombia. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf

David, G. V., Morini, C., Heijmann, F., & Dionisio, E. A. (2026). Motivations and institutional perspectives on Authorised Economic Operator certification. Supply Chain Management: An International Journal, 31(7), 21-37. https://doi.org/10.1108/SCM-07-2025-0643

Frías-Navarro, D., y Pascual-Soler, M. (2021). Diseño de la investigación, análisis y redacción de los resultados (material de trabajo, 2.ª ed. revisada). Universidad de Valencia. https://doi.org/10.17605/osf.io/hetw2

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. Punto Cero, 9(08), 69-74. http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf

Palacios-Álvarez, G. C., y Ferrín-Morales, K. R. (2022). La gestión de riesgo operativo en empresas aduaneras ecuatorianas: experiencia en Manabí. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 6(11 Ed. esp.), 29-50. https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/286

Ruiz Medina, M. I., Borboa Quintero, M. S., y Rodríguez Valdez, J. C. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. TLATEMOANI, Revista Académica de Investigación, 13, 1-25. http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf

Samuelson, P. A., y Nordhaus, W. D. (2010). Economía con aplicaciones a Latinoamérica (19.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Tamayo Contreras, P. (2024). Tiempo de despacho aduanero y uso de la tecnología en el puerto de Manzanillo, una percepción de agentes y agencias aduanales. Jóvenes en la Ciencia, 28, 1-8. https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/4436

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers. https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2011/08/HIST363-7.1.3-Frederick-W-Taylor.pdf

Terán Elizalde, X. A., Moncada Vera, A. R., Arteaga Andrade, J. A., y Catota Mazamba, M. L. (2024). Análisis de la evolución del control aduanero posterior en los procedimientos aduaneros de importación. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 2429-2443. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12487

WCO (World Customs Organization, 2021). SAFE Framework of Standards to secure and facilitate global trade. https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf

Zheng, H., Han, J., & Liu, Y. (2024). Authorized economic operator certification and export stability: Evidence from China's firms. Review of International Economics, 32(3), 1174-1203. https://doi.org/10.1111/roie.12720

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE ATENCIÓN A LA JUVENTUD

Liliana Guzmán Ruiz[1], Paola Janneth Vázquez Nares[2]Alejandra García Pérez Negrón[3],
Tecnológico Nacional de México, Campus Instituto Tecnológico del Valle de Morelia
liliana.gr@vmorelia.tecnm.mx , paolavazqueznrs@gmail.com , alejandra.gpn@vmorelia.tecnm.mx

RESUMEN

La presente investigación se centró en la aplicación de un diagnóstico del clima laboral en una institución de la Administración Pública que tiene como objetivo otorgar servicios a las juventudes, dándoles a conocer sus derechos, potenciando sus capacidades, así como ampliar las oportunidades en diferentes sectores como lo son, salud, educación, trabajo y política social para ayudar a la transformación a favor de la sociedad.

El objetivo general fue el aplicar un diagnóstico de clima laboral, con la finalidad de conocer cuál era la percepción del clima laboral que tiene el personal en esta institución, considerando las repercusiones post pandemia.

La metodología empleada tiene un enfoque metodológico mixto, a su vez el estudio es descriptivo, tecnológico y transversal. A la fecha de realización de este proyecto, la institución estaba integrada por 65 personas, de los cuales, para realizar el diagnóstico de clima laboral, se obtuvo una muestra de 35 participantes, la encuesta utilizada como instrumento primario de recolección de datos fue la encuesta a través del Inventario Psicológico de Clima Laboral, en adelante (IPCO), el cual fue adaptado a las características particulares de la institución, el mencionado instrumento abarca las dimensiones de comunicación, liderazgo, motivación, y satisfacción laboral, adicionalmente como instrumento secundario de recolección de datos para el estudio se aplicaron entrevistas a las y los Jefes de Departamento para obtener su opinión del clima laboral en la institución.

En el apartado de resultados se presentan los datos generados e integrados por dimensión mostrando la calificación asignada de acuerdo a su interpretación, así como los resultados principales de la entrevista a las Jefaturas de Departamento de la institución, finalmente se muestran las recomendaciones generales a partir del diagnóstico y las conclusiones del estudio.

Palabras Clave: Clima laboral, Personal, Institución Pública.

INTRODUCCIÓN

Autores como Dessler (1979), conciben el clima laboral como las percepciones que las personas tienen de la organización en la que trabajan y la opinión que de ella se hayan formado en términos organizativos, de recursos humanos y culturales, es decir, la integración de aspectos que interactúan entre sí y que construyen el significado inicial otorgado al clima.

Las entidades públicas en general tienen necesidades similares a una empresa del sector privado pero con diferencias en su misión, valores y objetivos, por lo cual es necesario tener precaución al momento de utilizar modelos para medir el clima organizacional. En observaciones en entidades públicas, existen quejas y sugerencias en cuanto al servicio del personal gubernamental poniendo como principales; falta de amabilidad, inadecuado trato al momento de atender, servicio lento y poco empático, es por ello que es importante realizar periódicamente diagnósticos del clima laboral que contribuyan a identificar causas para modificar y mejorar las conductas de las y los integrantes de las instituciones, más aun considerando que la población juvenil que acude a las entidades públicas suele encontrarse en etapas de vulnerabilidad, búsqueda de identidad o transición social. Por ello, la atención recibida requiere sensibilidad y calidez.

La literatura en gestión pública demuestra que existe una correlación positiva directa entre el bienestar interno de las y los servidores públicos y la percepción de calidad por parte de la ciudadanía (Sotelo & Figueroa, 2017). Un ambiente de trabajo fundamentado en la colaboración y la claridad de roles reduce la rigidez burocrática y permite ofrecer respuestas más ágiles, humanas y eficaces.

El inadecuado clima laboral está catalogado como uno de los principales problemas que presentan las organizaciones ya que en ocasiones se desconoce la importancia del mismo y por tanto no se da el interés adecuado en la gestión administrativa.

El clima laboral influye de manera considerable en el personal de cualquier organización, tanto en su desempeño en el trabajo como a nivel personal, el evaluar el mismo tiene distintos propósitos, entre los que destacan la adecuada toma de decisiones.

En la institución participante es la primera vez que se realizó una investigación para conocer el diagnóstico del clima laboral, por lo cual su realización se consideró pertinente para identificar si este es favorable y de ser así continuar con las prácticas y estrategias para su mantenimiento, o bien si es deficiente identificar las áreas de oportunidad

existentes y realizar sugerencias para su mejora, así el personal se desenvolverá en un clima organizacional que favorezca su salud mental y la unión entre el equipo de trabajo para maximizar su desempeño laboral lo cual es beneficioso para la organización ya que se evidencia en la consecución de mejores resultados.

Objetivo General:

Aplicar un diagnóstico que permita identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad en el clima laboral en una institución pública de atención a la juventud.

Específicos:

1) Seleccionar y aplicar las técnicas de recolección de información que permitan identificar la percepción del clima laboral organizacional del personal de la institución.
2) Analizar los resultados obtenidos y a partir de estos identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del clima laboral en la institución.
3) Realizar una propuesta general con alternativas de mejora para el clima laboral.

TEORÍA

Desde la perspectiva de las teorías del comportamiento organizacional, el clima laboral sintetiza las percepciones compartidas que el personal construye sobre sus condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura de la institución (Chiavenato, 2009; Pedraza Melo, 2018). En entidades de apoyo juvenil, estas percepciones influyen de manera directa en el bienestar del equipo y por ende, en la calidez y efectividad con la que se atienden las demandas sociales (Sotelo & Figueroa, 2017). Un clima tensionado o desgastante erosiona el tejido interno y limita el impacto de la intervención pública; por el contrario, un entorno caracterizado por la confianza, la colaboración y el reconocimiento potencia el valor público de la organización.

Uno de los primeros autores en considerar el término de clima organizacional o ambiente organizacional fue Lewin (1936) quien define que, "el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales (motivación, satisfacción y actitudes del individuo), sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización".

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1976), en una revisión y síntesis de varios estudios sobre el clima, identificaron cuatro categorías generales de la situación organizacional que son:

1. Las propiedades estructurales.
2. Las características ambientales.
3. El clima organizacional.
4. Las características formales de los roles.

Describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que se pueden deducir de la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Identificaron las siguientes dimensiones del clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración, calor y apoyo.

Por otra parte Mark G. Ehrhart, Benjamin Schneider y Joseph K. Macey sintetizan la relación entre el sistema administrativo y la vivencia del trabajador: "El clima laboral es la conceptualización de nivel superior sobre cómo los empleados perciben de manera integrada el entorno psicológico del trabajo; representa el sentido que le dan a las rutinas y procesos organizacionales mediante la interacción con sus pares y superiores" (Ehrhart et al., 2014, p. 69).

En las organizaciones, el personal espera que exista un ambiente de trabajo positivo y cuando el organismo lo posibilita, les es mas fácil desarrollarse y participar para que este clima sea favorable, en cambio cuando la organización no ofrece las condiciones necesarias el personal tampoco participa en que el ambiente sea positivo lo que a su vez provoca conflictos por un clima laboral negativo y desfavorable.

En la literatura académica, los términos clima laboral y clima organizacional suelen utilizarse como sinónimos con matices conceptuales sutiles según el alcance o nivel de análisis, ambos hacen referencia a las percepciones compartidas que los miembros de un equipo tienen sobre su entorno de trabajo, las relaciones interpersonales, la estructura y el liderazgo. (Chiavenato, 2009; Pedraza Melo, 2018).

Al respecto se puede señalar de manera enunciativa lo siguiente:

> La literatura administrativa y de la conducta humana en la organización utiliza indistintamente los términos clima laboral, clima organizacional o ambiente de trabajo para referirse al conjunto de percepciones compartidas que las personas construyen respecto a las condiciones que ofrece la institución. (Méndez, 2006, p. 58)

> En la psicología de las organizaciones, los conceptos clima laboral y clima organizacional suelen emplearse como equivalentes, en tanto que ambos atienden a la descripción de la realidad psicológica y las percepciones que los empleados tienen de su entorno de trabajo. (Chiang Vega et al., 2010, p. 32)

En la *tabla 1* a continuación, se muestran diversas definiciones sobre el clima laboral y organizacional que sirvieron como fundamento para esta investigación:

Tabla 1
Definiciones de clima laboral y organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Salgado et al., (2017)	"El clima laboral es el conjunto de percepciones evaluativas, compartidas de manera estable por los trabajadores, acerca de las condiciones materiales, organizativas y psicosociales en las que desempeñan sus tareas; dichas percepciones median entre los factores del entorno organizacional y los resultados en salud, satisfacción y desempeño del personal".
Chiavenato (2009)	"El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades".
Patterson et al. 2005	"El clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo".
Silva (1996)	"Define tres coordenadas en su intento por definir el significado del clima laboral en atención a sus principales protagonistas: La persona, los grupos y la organización".
Peiró (1995)	"El clima organizacional está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que (desde nuestra apreciación personal) no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización".
Kolb et al. (1993)	"El clima organizacional resume el patrón de las expectativas y el valor del incentivo que existe en un medio organizativo".
Reichers y Schneider (1990)	"El clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales".
Dessler (1979)	"Concibe el clima organizacional como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al clima".
Campbell (1976)	"El clima organizacional es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores".
James y Jones (1974)	"El clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse clima psicológico, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los

AUTOR	DEFINICIÓN
	trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos".
Tagiuri, R. (1968)	"El clima laboral es ante todo una "cualidad" del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos".

Como se mencionó anteriormente un deficiente clima laboral ocasiona conflictos entre el personal lo que entorpece la búsqueda de cumplimiento de objetivos y genera bajo rendimiento. A continuación, se presentan algunas consecuencias cuando este es desfavorable:

1. La rotación del personal: Chiavenato (2009) señala que: ¨La rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva". Por esto se obtienen a partir de datos cuantitativos, determinados por el índice de rotación de personal. Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retiran por causas externas son generalmente debido a mejores ofertas laborales o por crecimiento profesional, mientras las internas ocurren por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento del personal y hay que saber diferenciar la naturaleza, para contemplar una estrategia que compense su manifestación.
2. El ausentismo del personal: Respecto al impacto del clima en la presencia del personal, Chiavenato (2000) define el ausentismo como "el término empleado para referirse a las inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización"(p. 164).
3. Problemas físicos, fisiológicos y emocionales: Con el clima laboral desfavorable suelen presentarse distintos problemas en el cuerpo humano, desde físicos, fisiológicos, tanto como emocionales, donde el personal por la jornada laboral está en constante exposición a padecerlos. "Los trastornos por depresión y ansiedad son problemas habituales de salud mental que afectan la capacidad de trabajo y la productividad. Más de 300 millones de personas en el mundo sufren depresión, y más de 260 millones tienen trastornos de ansiedad". (OMS, 2017).
4. Mala reputación de la organización: Desde el punto de vista de Fombrun y Shanley (1990),

> "La reputación corporativa es resultado de un proceso competitivo en el que una empresa manifiesta sus características claves con el propósito de maximizar su estatus tanto económico como no económico. En esencia, lo que se pretende es obtener una ventaja sobre los competidores que sea sostenible en el tiempo." (p. 233)

Clima Laboral en la Administración Pública

Para que las entidades públicas de atención a la juventud cumplan su misión, requieren más que una estructura formal de tareas y procesos coordinados; necesitan un entorno laboral saludable que impulse a su personal a alcanzar esos objetivos con sensibilidad y calidez. Como señala el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2001), los organismos públicos son unidades sociales estructuradas donde directivos y colaboradores articulan esfuerzos hacia un fin común. Sin embargo, en el contexto social, dicha articulación solo es efectiva cuando el clima laboral genera la motivación y el bienestar necesarios para que esa labor coordinada se traduzca en una atención humana y cercana hacia las y los jóvenes.

Analizar el clima laboral en el sector público requiere comprender que las y los servidores públicos actúan como puentes entre las políticas del Estado y la realidad de la ciudadanía. Cuando la población atendida se encuentra en etapas clave de desarrollo, vulnerabilidad o transición, como es el caso de la juventud, la actitud, la empatía y la capacidad de contención del personal adquieren un valor determinante. Por ello, el ambiente de trabajo no puede concebirse como un elemento secundario; es la atmósfera pedagógica e institucional desde la cual se modela el compromiso social.

Es muy importante conocer el clima laboral que existe en las dependencias gubernamentales, para tomar decisiones asertivas y con ello lograr una mayor satisfacción en el personal, uno de los capitales más importantes que tienen las organizaciones tanto del ámbito público como el privado, es su capital humano, es por ello, que las y los integrantes de la organización son quienes perciben el clima laboral de manera directa y lo expresan a través de sus actitudes y comportamientos, lo que se ve reflejado en la calidad de su servicio hacia la ciudadanía.

Dentro de las entidades del sector estatal se plantea que la cultura organizacional deseada debería tener un componente participativo no jerarquizado, partiendo de la percepción de los servidores públicos y grupos sociales objetivos, con una estructura horizontal. Sin embargo, se puede observar que este deseo no se está dando por cuanto siempre existirán liderazgos resistentes o sin compromiso encargados de tomar las decisiones y de hacer cumplir los principios y los valores incluidos en los códigos de ética. DAFP (2005).

La diferencia de cómo se percibe el clima laboral entre un organismo público y una empresa privada, es que en el sector privado se centran en las ganancias, perdidas, productividad que tiene el personal, mientras que en el sector gubernamental se refleja en el trato a la ciudadanía, sin embargo, pocas veces se determina la naturaleza favorable o desfavorable del ambiente de trabajo y del comportamiento organizacional en el ámbito gubernamental.

Desde la perspectiva de las teorías del comportamiento organizacional, el clima laboral sintetiza las percepciones compartidas que el personal construye sobre sus condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura de la institución (Chiavenato, 2009; Pedraza Melo, 2018). En entidades de apoyo juvenil, estas percepciones influyen de manera directa en el bienestar del equipo y, por tanto, en la calidez y efectividad con la que se atienden las demandas sociales (Sotelo & Figueroa, 2017). Un clima tensionado o desgastante erosiona el tejido interno y limita el impacto de la intervención pública; por el contrario, un entorno caracterizado por la confianza, la colaboración y el reconocimiento potencia el valor público de la organización.

Aunque las entidades del Estado tradicionalmente han estructurado sus líneas de autoridad bajo esquemas rígidos que en ocasiones dificultan el cambio organizacional, la gestión pública contemporánea exige evolucionar hacia culturas de servicio verdaderamente participativas. Como lo establece el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2003), los modelos institucionales de atención a la ciudadanía y anticorrupción buscan garantizan los derechos de los distintos grupos de interés mediante instrumentos de medición de percepción, satisfacción y rendición de cuentas. En una institución pública orientada a la juventud, la efectividad de estos mecanismos no depende únicamente de la norma, sino del clima laboral: solo un ambiente de trabajo colaborativo, empático y bien estructurado permite superar la resistencia al cambio y transformar las mediciones de satisfacción ciudadana en un servicio cálido, transparente y con un verdadero impacto social en las juventudes.

El estudio de las organizaciones públicas dedicadas al bienestar social exige un enfoque que trascienda la eficiencia administrativa y sitúe en el centro a las personas. En las instituciones orientadas a la atención juvenil, el logro de los objetivos institucionales no depende únicamente de la disponibilidad de recursos económicos o de la solidez de los marcos normativos, sino de la dinámica humana que ocurre día a día en el espacio de trabajo. Es por lo que el clima laboral representa no solo una variable de gestión interna, sino como el entorno socioemocional desde el cual se configuran, sostienen y humanizan los servicios dirigidos a las juventudes.

METODOLOGÍA

Respecto al enfoque metodológico, Arias (2006) define el diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26). El diseño de la investigación fue mixto ya que tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, el enfoque mixto puede ser comprendido como “(…) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p. 100).

Por otra parte, es una investigación descriptiva, según Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva “comprende desde la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa funciona”(p. 46).

También es de naturaleza tecnológica dado que, como lo menciona Bello (2006) “tendría como finalidad solucionar problemas o situaciones que el conocimiento científico consolidado como tecnología demanda: por lo tanto, no sería su finalidad descubrir nuevas leyes y casualidades, sino la de reconstruir procesos en función de descubrimientos ya realizados”. De igual forma para este estudio se optó por un diseño no experimental de corte transversal, entendiéndose este como aquel “donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 154).”

Para realizar la recolección de la información del personal de la institución acerca de su percepción del clima laboral se utilizó como instrumento primario el Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO) del autor Mg. Aniceto Elías Aguilar Polo, el cual fue validado por la Facultad de Educación y Ciencias Sociales de la Facultad, la Universidad Los Ángeles de Chimbote, en el 2011 con una muestra piloto de 20 sujetos de diferentes niveles de estudio; con un nivel de confiabilidad de acuerdo al estudio estadístico de Coeficiente Alfa Cronbach de 0.89. (Aguilar Polo, 2011).

En la institución paticipante a la fecha de la investigación laboraban 65 personas distribuidas en 7 áreas. Para determinar la muestra se utilizó la fórmula general de cálculo de muestra cuando se conoce el tamaño exacto de la

población, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. La aplicación se final se realizó con 35 personas. Según Arias (2006) se define muestra como: "Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible".

El IPCO es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en la organización, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados el cual fue adaptado para las necesidades de la institución.

Este instrumento está estructurado con un puntaje máximo de 188 puntos que se obtienen de la suma de las subescalas multiplicadas por 4, es decir, está constituido por 47 ítems, además de preguntas generales que no tienen puntaje en sus respuestas. La escala de valoración de las respuestas es de 0 a 4 en la siguiente equivalencia: 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: Algunas veces, 3: Con frecuencia, 4: Siempre.

A continuación, se presenta en la *tabla 2*, las dimensiones que conforman el instrumento, con los ítems que le corresponden por cada dimensión, la escala de puntuación que se puede obtener y el nivel de calificación que le corresponde.

Tabla 2

Dimensiones, ítems y escala de valoración

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
Comunicación	2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46	95 – 188 FAVORABLE
Liderazgo	3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45	48– 94 MEDIANAMENTE FAVORABLE
Motivación	4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47	0 – 47 DESFAVORABLE
Satisfacción Laboral	1, 7, 11, 20, 22, 26, 36, 40, 44	

Si los resultados fluctúan entre 95 y 188, el clima laboral es favorable; en la comunicación organizacional, el liderazgo que se ejerce es favorable, donde el personal se siente motivado; intrínseca y extrínsecamente, mostrando un alto grado de satisfacción laboral por los diferentes factores alcanzados.

Si los resultados fluctúan entre 48 y 94, el clima laboral es medianamente favorable, indica que cada una de las unidades o dimensiones afectadas debe reforzarse con acciones adecuadas, tomar decisiones correctas, elaborar y aplicar programas de mejora con ejercicios de seminarios de taller de inteligencia emocional. Si se deja los componentes de comunicación, motivación de generar los efectos psíquicos del burnout en niveles moderados.

Si los resultados fluctúan entre 0 a 47, es desfavorable, indica que se deben ejecutar acciones adecuadas y positivas, utilizando programas de inteligencia emocional. Si no se realizan acciones a tiempo los efectos de burnout se visualizan por sensaciones de infelicidad, inutilidad, rechazo, falta de ilusión, resentimiento hacia las personas, sensación de depresión. (Aguilar Polo, 2011).

Una vez obtenidos los datos, se sistematizaron y se realizó una interpretación para la comprensión de la escala que se obtuvo en el diagnóstico del clima laboral en este estudio.

Entrevista

Taylor y Bogdan (1987) entienden la entrevista en profundidad como un "conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones" (p. 101).

Para la obtención de información cualitativa y como complemento de la encuesta se realizó una entrevista a 5 Jefaturas de Departamento de la institución, la cual constó de 8 preguntas abiertas, las cuales son congruentes con las dimensiones del IPCO (instrumento de la encuesta), la entrevista fue planteada como instrumento secundario para investigar más datos respecto a las respuestas que obtuvieron menor puntuación de cada dimensión en la encuesta.

RESULTADOS

Una vez realizada la aplicación de la encuesta integrada por 47 ítems, que constituyó el instrumento primario de recolección de datos a una muestra de 35 trabajadores, se procedió a sistematizar las respuestas obteniendo el puntaje correspondiente y agrupando cada ítem por dimensión evaluada.

Resultados de datos generales

Respecto al tiempo que tenían trabajando en la institución, a la fecha de la aplicación se pudo determinar , la mayor parte, esto es un 35% tenían laborando de 2 a 3 años, le siguen con un 30% los que tenían más de 4 años, después el 19% con menos de 1 año laborando y por último el 16% contaban de 3 a 4 años trabajando en la institución.
En cuanto a la distribución por género de la población participante el 49% es masculino y el 51% femenino.
Por lo que refiere al rango de edad según los datos obtenidos, el que más predominaba en el personal participante son edades de 18 a 30 años con un 62%, seguido de un 22% en un rango de 31 a 40 años y el 3% estaban en el rango de 51 a 60 años a la fecha del diagnóstico.
Por otra parte, se conoció el nivel de salario obtenido en el momento de la aplicación: 30% ganaba en promedio 4 salarios mínimos quincenales, el 27% en promedio 3 salarios mínimos quincenales, así como el 11% solo recibía 1 salario mínimo a la quincena.
Considerando que el Inventario Psicológico de Clima Organizacional está conformado por 47 preguntas con una escala de respuesta de 0 a 4, se obtiene una suma total de 0 a 188 por el total de las dimensiones que se presentan en dicho instrumento de recolección, a continuación se presentan la *figura 1* y la *tabla 3* con los resultados generales de cada dimensión.

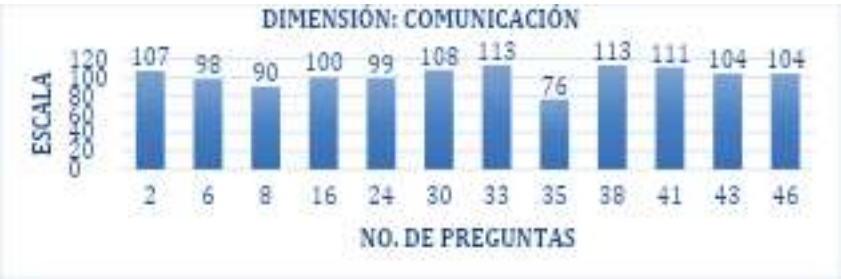
Figura 1
Resultados generales por dimensión

Tabla 3
Dimensiones y puntaje

DIMENSIÓN	ESCALA
Comunicación	101.92
Liderazgo	102.50
Motivación	104.17
Satisfacción Laboral	103.27
PROMEDIO TOTAL	102.96

En general, se puede observar que las cuatro dimensiones evaluadas: comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral, resultaron con una escala favorable, lo que indica que, según la percepción general de la población participante del clima organizacional en la institución *es favorable.*
A continuación, se pueden observar los resultados generales obtenidos por ítem en cada una de las dimensiones:
Como se puede observar en la *figura 2*, en la dimensión de Comunicación se obtuvo una escala favorable con el puntaje de 101.92, las preguntas que más alta valoración presentan son las número 33 y 38, que corresponden a la confianza con el jefe inmediato y la importancia que se le da a las opiniones del personal.

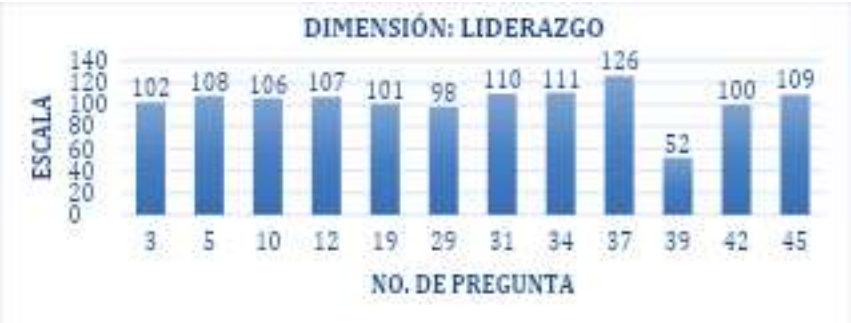
Figura 2
Resultados dimensión comunicación



Por lo que se refiere a la Dimensión Liderazgo dentro de las preguntas, con un puntaje más alto de 126 se encuentra la siguiente: ¿Puede comunicarse fácilmente con las personas que tiene que relacionarse en el trabajo?, lo que significa que los jefes directos tienen la capacidad de comunicarse correctamente con su personal y colegas. La pregunta con puntuación más débil de esta dimensión fue la número 39, que se refiere a las recompensas por los logros obtenidos durante el trabajo diario, la escala de esa pregunta arroja como puntaje 52 que representa medianamente favorable, (ver figura 3).

Figura 3

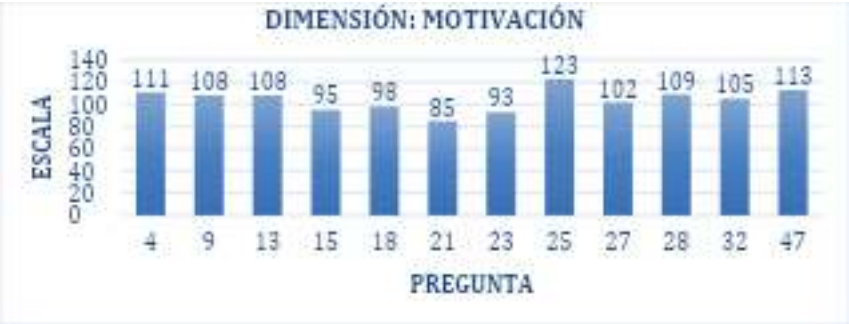
Resultados dimensión liderazgo



La dimensión de Motivación fue la más alta de valoración con un puntaje de 104.17, lo que es favorable según la escala de evaluación del instrumento, el ítem con puntuación más alta de esta dimensión fue el 25 que se refiere al trato digno y con respeto entre colegas, lo que significa que en la institución se percibe el trato entre el personal como cordial, lo que representa un elemento de motivación para asistir a laborar. La pregunta con más baja puntuación fue la número 21, que refiere al trabajo bajo presión asignado por su jefe directo, con lo cual la mayor parte del personal no está de acuerdo y representa un área de oportunidad, (ver figura 4).

Figura 4

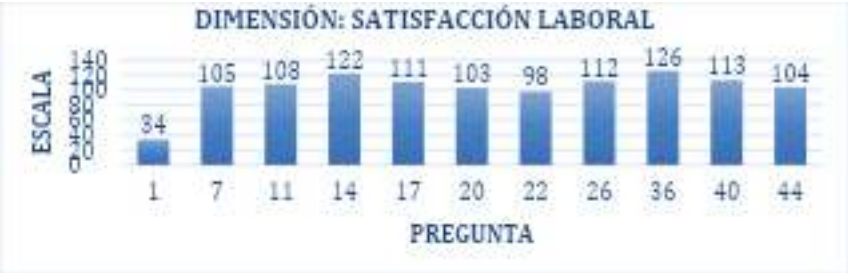
Resultados dimensión motivación



En cuanto a la dimensión de Satisfacción Laboral, se obtuvo un puntaje de 103.27 en la escala de valoración, lo cual es favorable, sin embargo, en esta dimensión se presentó el ítem con la puntuación más baja del instrumento que es la número 1, la cual se refiere a los premios y/o reconocimientos que se dan por parte de las autoridades en el día a día, con lo cual el personal manifestó no estár plenamente satisfecho, por otra parte las preguntas con puntuaciones más altas fueron las números 14 y 36 que se refieren al ambiente agradable dentro de la institución, así como la libertad que se tiene para realizar su trabajo (ver figura 5).

Figura 5

Resultados dimensión satisfacción laboral



Las respuestas de las encuestas, indican que el personal se siente conforme en su trabajo en cuanto al trato entre colegas y compañeros y el solucionar de la mejor manera los problemas que surgen entre ellos.

De igual forma se sienten cómodos con su área de trabajo en cuestión de herramientas y mobiliario, sin embargo, las principales áreas de oportunidad identificadas están relacionadas con la necesidad de que las autoridades ofrezcan mayor y mejor reconocimiento al personal.

En resumen, se puede identificar que, la mayoría de la población participante tiene una percepción favorable del clima laboral en la institucion, ya que como se mencionó anteriormente, las cuatro dimensiones evaluadas: comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral, resultaron con una escala *favorable*.

Con respecto a la entrevista que fue aplicada a cinco Jefaturas de Departamento, coincidieron en que siempre se informa al personal los cambios que pueda haber y de las decisiones que se toman. Por lo que se refiere al trato entre colegas coincidieron en que es llevadero y cordial, sin embargo, también reconocen que existen grupos dentro del Instituto en los cuales hay malos entendidos y en ocasiones se generá información distorsionada. Todos los entrevistados coincidieron en que no se les da otro incentivo más que el agradecimiento cuando realizan alguna actividad. En general al hacer una comparación entre las encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas, se muestra que los resultados fueron congruentes, por haber coincidido con lo manifestado en las respuestas con las jefaturas de departamento correspondientes.

Es importante mencionar que todos los trabajos se vieron afectados por la pandemia mundial COVID-19, además de afectar a la salud pública, también se afectó la economía y el nivel social de la población, sin embargo, el miedo y ansiedad que provoca esta enfermedad en las personas puede ocasionar agotamiento mental y estrés, es por ello que las medidas de seguridad que se tomaron en los trabajos fueron de suma importancia para que el personal se sientieramás tranquilos y seguros en sus labores diarias.

En la institución, las medidas de seguridad que se implementaron en su momento con relación a la crisis sanitaria fueron principalmente: a la entrada del organismo está una persona encargada de tomar la temperatura y de otorgar gel antibacterial, así como en todas las áreas existió gel antibacterial para disposición de todo el personal, la capacidad de las oficinas al 50%. Los entrevistados concuerdan en que la forma de comunicación y atención se realizó a distancia por medio de teléfono y videollamadas.

Respecto a las estrategias que utilizaron para evitar la propagación de contagios durante la pandemia del COVID-19, fueron principalmente: acudir a las oficinas con un 50% máximo de aforo, lo que evitó que las personas coincidieran en sus horarios laborales y que se tuvieran más espacios vacíos dentro de las instalaciones lo que influyó positivamente en el clima laboral, ya que generó mayor tranquilidad evitando contagios, sin embargo por las restricciones sanitarias no se podían realizar reuniones ni las propias salidas al comedor para convivir con los colegas.

Propuesta General de Mejora

A partir de los resultados obtenidos se establecieron líneas de acción para mejorar el clima laboral de la institución considerando las áreas de oportunidad detectadas a través de las técnicas de recolección de datos empleadas para la realización del diagnóstico, a continuación se presenta de manera enunciativa,por dimensión evaluada, un resumen de las mismas.

Dimensión 1: Motivación

1. Diseño e implementación de un sistema de reconocimientos e incentivos al personal:

Establecer un programa institucional formal de reconocimientos e incentivos, tanto monetarios como no monetarios, que valore el compromiso, los logros individuales y el esfuerzo colectivo del equipo, estimulando el sentido de pertenencia y la excelencia en el servicio.

2. Vinculación humanista con la identidad, misión y valores institucionales: Promover procesos de alineación cultural donde la plantilla laboral conecte de manera significativa con la misión social de la institución, fortaleciendo la motivación intrínseca y la trascendencia de su labor en la atención a la juventud.

3. Programa de fortalecimiento socioemocional y gestión del tiempo laboral: Implementar talleres formativos enfocados en el desarrollo de herramientas para el afrontamiento del estrés ocupacional, la autorregulación emocional y la organización eficiente de la jornada de trabajo.

Dimensión 2: Liderazgo
4. Empoderamiento directivo mediante la delegación efectiva y la toma de decisiones participativa: Fomentar una cultura de confianza directiva que descentralice gradualmente la toma de decisiones, otorgando mayor autonomía operativa y responsabilidad al personal en el desarrollo de sus funciones.

5. Rediseño funcional y delimitación clara de roles y responsabilidades: Actualizar las descripciones de puestos para que la dirección garantice una estructura transparente de funciones, evitando la ambigüedad de rol, la sobrecarga y la duplicidad de tareas.

6. Optimización estratégica de la asignación de cargas laborales en entornos de alta exigencia: Establecer criterios equitativos y previsibles por parte de la línea de mando para la distribución del trabajo bajo presión, priorizando la claridad en las entregas y la prevención del desgaste profesional (burnout).

Dimensión 3: Comunicación
7. Fortalecimiento de la comunicación organizacional interna y transparente: Estructurar canales de comunicación bidireccionales (ascendentes y descendentes) que promuevan el diálogo abierto, la escucha activa y la reducción de la incertidumbre en los procesos institucionales.

8. Promoción de dinámicas de integración y fortalecimiento de relaciones interpersonales: Desarrollar espacios formales e informales de convivencia que mejoren los flujos de comunicación entre áreas, consolidando la cohesión de equipo, la empatía y la resolución constructiva de conflictos.

Dimensión 4: Satisfacción Laboral
9. Equidad salarial y valoración integral de la función del puesto: Garantizar esquemas retributivos justos, proporcionales y equitativos a la responsabilidad de cada puesto de trabajo, asegurando que la percepción de compensación sea congruente con el esfuerzo exigido.

10. Mantenimiento, higiene y optimización continua de las áreas de trabajo: Asegurar un plan permanente de conservación de la infraestructura física, garantizando espacios ordenados, limpios, ergonómicos y seguros que propicien el bienestar físico y la armonía diaria.

11. Sistema continuo de diagnóstico y seguimiento del clima organizacional: Institucionalizar la evaluación periódica del ambiente laboral mediante instrumentos validados, garantizando el monitoreo constante de la satisfacción del personal y la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Las propuestas establecidas fueron orientadas hacia el mejoramiento de las habilidades de todo el personal y no implican costos financieros para la institución. Por lo que se refiere a las propuestas realizadas para el mantenimiento de las áreas de trabajo y los programas orientados al desarrollo de la comunicación formal e informal no representan costos significativo para la institución, por lo tanto, la implementación de las mismas se consideró factible y de aplicación a corto plazo.

CONCLUSIONES
Se puede concluir que se cumplieron satisfactoriamente los objetivos de la investigación como lo fue el objetivo general al aplicar un diagnóstico de clima laboral en la institución para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad, esto a través de las técnicas empleadas para la recolección de información, las cuales fueron la encuesta y la entrevista, a través de estas se pudo identificar el clima laboral en la institución, siendo el puntaje general obtenido de 102.96, por lo tanto conforme a la escala de evaluación representa un clima laboral *favorable.*

De igual forma en cuanto a cada una de las cuatro dimensiones estudiadas que son comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral se obtuvieron resultados variantes con un puntaje de 101 a 104, por lo tanto, cada una de estas dimensiones se consideran también *favorables*.

Por otra parte al hacer una comparación entre los resultados las encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas, se muestra que los resultados fueron congruentes, por haber coincidido con lo manifestado en las respuestas de las y los Jefes de Departamento participantes.

Las fortalezas principales del clima laboral percibidas en la institución son el trato entre colegas ya que se percibe como un trato digno, con respeto y cordialidad al dirigirse entre sí, además de la libertad que tienen al realizar las actividades establecidas para cada uno, teniendo como áreas de oportunidad la mejor gestión del trabajo bajo presión e incrementar y revisar las poliìticas para el otorgamiento de premios y /o recompensas, ya que las y los trabajadores no sienten este incentivo suficiente por parte de sus superiores.

De igual manera se dio cumplimiento a los objetivos específicos planteados; ya que se logró seleccionar, adaptar y aplicar las técnicas de recolección de la información para conocer el clima laboral y se estableció una propuesta general de líneas de acción para el mantenimiento y la mejora del clima laboral en la institución.

La realización de este diagnóstico no solo permitió constatar un clima laboral favorable, sino que proporcionó evidencia necesaria para comprender las fortalezas y dinámicas internas de la institución. Haber conocido la percepción del personal a través de las encuestas y entrevistas permite dar voz a su experiencia cotidiana en el trabajo. Las propuestas de mejora planteadas buscan trascender la medición para convertirse en un compromiso operativo con el factor humano, donde el reconocimiento justo, la comunicación transparente y el liderazgo empático se coloquen en el centro de la gestión.

En una institución pública dedicada al desarrollo y atención de las juventudes, cuidar la salud emocional, la motivación y las condiciones de trabajo de quienes la integran no es solo una estrategia interna, es una la condición indispensable para que esa armonía institucional genere un servicio empático y transformador para las y los jóvenes.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Polo, A. E. (2011). Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO) [Prueba psicométrica no publicada]. Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Arias, F. G. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5.ª ed.). Editorial Episteme.

Barrantes, R. (2014). Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.

Bello, F. (2006). La investigación tecnológica: O cuando la solución es el problema. Caracas, Venezuela: Revista FACES, Universidad de Carabobo.

Campbell, J. P. (1976). Psychometric theory. En M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, S. A., & Núñez Partido, A. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones de la región del Bío-Bío, Chile. RIL Editores.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Guía metodológica para la gestión del talento humano en las entidades públicas*. Imprenta Nacional de Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2003). *Lineamientos para el fortalecimiento de la cultura del servicio y la atención al ciudadano en las entidades públicas*. Imprenta Nacional de Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP . (2005). Guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional. Bogotá

Dessler, G. (1979). *Organización y administración: Enfoque situacional*. México: Prentice Hall Internacional.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, J. R. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. https://doi.org/10.5465/256573

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1993). Organizational psychology: An experimental approach. New Jersey: Prentice Hall.

James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81(12), 1096-1112. https://doi.org/10.1037/h0036000
Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMOC: Un modelo de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
Organización Mundial de la Salud. (2017, 10 de octubre). La salud mental en el lugar de trabajo. Notas descriptivas de la OMS. https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work
Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., & Maitlis, S.
Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Revista Lasallista de Investigación, 15(1), 90–101. https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9
Peiró, J. M. (1995). Psicología de la organización. Madrid: Torán, S.A.
Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención. Madrid: EUB.
Sotelo, J. G., & Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), 582–609. https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312
Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolutionary construct. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. Litwin (Eds.), Organizational climate: Explorations of a concept (pp. 3-26). Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
Tamayo y Tamayo, M. (2006). El proceso de la investigación científica (4.ª ed.). Editorial Limusa.
Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Ediciones Paidós.

ESTRATEGIA MHI 3 MINORIA PARA EL TRADING EN UNA PYME

Armando Parres Frausto[1], Eliseo Medina Elizondo[2], Blas López Zavala[3]
Universidad Autónoma de Coahuila
{armandoparres, elmedinae, bllopezz}@uadec.edu.mx

RESUMEN

Los mercados financieros representan una alternativa para la realización de operaciones e inversiones mediante diferentes instrumentos financieros. Sin embargo, participar en estos mercados requiere conocimientos relacionados con el análisis técnico, el comportamiento de los precios, la probabilidad, la administración del capital y la gestión del riesgo.

Actualmente, el desarrollo de las tecnologías digitales ha permitido que un mayor número de personas tenga acceso a plataformas electrónicas de negociación. Esta facilidad de acceso ha incrementado el interés de los usuarios por participar en diferentes mercados financieros. No obstante, tener acceso a una plataforma de trading no garantiza que las decisiones tomadas sean correctas o rentables, ya que los mercados presentan variaciones constantes y un elevado nivel de incertidumbre.

Uno de los principales problemas que enfrentan los operadores principiantes consiste en tomar decisiones basándose únicamente en la intuición, las emociones o una sola estrategia de trading. Esta situación puede provocar operaciones sin un análisis suficiente y, como consecuencia, generar pérdidas económicas. Por esta razón, resulta necesario desarrollar metodologías que permitan analizar diferentes variables antes de tomar una decisión dentro del mercado.

La estrategia MHI 3 MINORÍA es una metodología utilizada para analizar determinados comportamientos de las velas japonesas y buscar posibles oportunidades de operación. Sin embargo, como cualquier estrategia de trading, su aplicación de manera aislada puede presentar limitaciones. El comportamiento del mercado puede cambiar debido a diferentes factores económicos, financieros y estadísticos, por lo que es conveniente complementar la estrategia con otras herramientas de análisis.

Ante esta situación, surge la necesidad de incorporar métodos de análisis probabilístico y herramientas tecnológicas que permitan procesar una mayor cantidad de información. En este contexto, la Inteligencia Artificial puede utilizarse como una herramienta de apoyo para identificar patrones, clasificar información histórica y analizar comportamientos repetitivos en los movimientos del mercado.

La utilización de algoritmos de Inteligencia Artificial puede contribuir al análisis de datos obtenidos durante determinados periodos de tiempo, como el comportamiento registrado durante las últimas dos horas del mercado. A través de la recopilación y clasificación de información, es posible identificar características que permitan apoyar la evaluación de las condiciones existentes antes de realizar una operación.

Asimismo, resulta importante considerar la administración del capital como parte fundamental de cualquier metodología de trading. Una estrategia puede presentar resultados positivos en determinadas condiciones y resultados negativos en otras, por lo que la gestión del riesgo debe formar parte del proceso de toma de decisiones. En este sentido, también pueden analizarse sistemas progresivos como la martingala; sin embargo, estos deben ser evaluados cuidadosamente debido a que pueden incrementar considerablemente el riesgo financiero después de una serie de pérdidas.

Por lo anterior, el problema de investigación se centra en determinar de qué manera la combinación de la estrategia MHI 3 MINORÍA, el análisis probabilístico del comportamiento reciente del mercado y las herramientas de Inteligencia Artificial pueden contribuir a desarrollar un proceso más estructurado para apoyar la toma de decisiones en operaciones de opciones binarias.

La presente investigación no pretende establecer que una estrategia o sistema tecnológico pueda garantizar ganancias, ya que toda operación financiera implica riesgos. Su propósito consiste en analizar la utilidad de integrar diferentes herramientas de información y análisis para fortalecer el proceso de evaluación previo a la toma de decisiones.

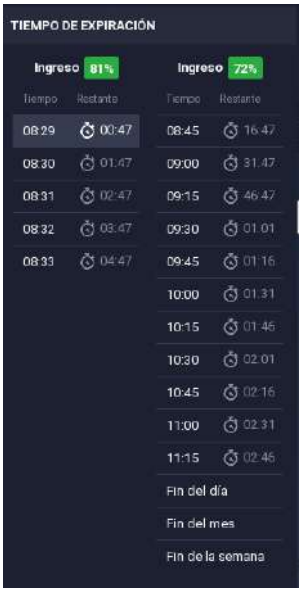
INTRODUCCIÓN

Las opciones binarias se han vuelto más accesible a la gente que no tiene el capital suficiente o experiencia empresarial para el comercio en las bolsas clásicas. En esta industria, cada uno sabe el potencial de las ganancias y pérdidas con anterioridad y no puede invertir teniendo deudas, lo que significa que nunca perderá dinero más del que tiene invertido.

Las opciones binarias son un sistema de inversión en los que se apuesta a la subida o bajada en el precio de activos subyacentes que son cotizados en un mercado bursátil durante un tiempo determinado. Al comprar una opción binaria el rendimiento potencial que ofrece es conocido antes de realizar la compra.

Al comprar una opción binaria el rendimiento que ofrece lo conocen antes de realizar la compra. Las opciones binarias se pueden comprar en casi cualquier producto financiero y se pueden comprar en los dos sentidos de comercio, ya sea por la compra o la opción venta. Esto significa que un inversor puede ir al alza o a la baja en cualquier producto financiero, simplemente mediante la compra de una opción binaria. Las opciones binarias ofrecen en un tiempo de vencimiento fijo, que puede ser por ejemplo, 60 segundos, 5 minutos, 1 hora, fin del día inclusive al fin de mes como lo muestra la figura 1.

Figura 1. Tiempo de expiración



Los contratos de opciones binarias han estado disponibles over-the-counter (OTC), es decir, vendidos directamente por el emisor al comprador. Estos eran considerados "instrumentos exóticos" y no había ningún mercado líquido para el comercio de estos instrumentos entre su emisión y expiración. Se les ve a menudo incrustados en los contratos de opciones más complejas.

La inversión opciones binarias permite obtener grandes beneficios con capitales modestos. Sin embargo, para poder sacar el máximo rendimiento de este producto financiero, es fundamental elegir un bróker de fiar libre del riesgo de estafas.

Estos son los mejores brókers disponibles en español representados en la figura 2.

Figura 2. Brókers en español

Las plataformas no cobran honorarios de sus inversores. Su beneficio viene de la diferencia entre las opciones que expiran en el dinero (in-the-money) frente de las opciones que expiran fuera del dinero (out-the-money).

TEORÍA

En los últimos años se han trabajado en la valoración de las denominadas opciones exóticas, derivados diseñados por una institución financiera para satisfacer las necesidades específicas de un cliente. Asimismo, se ha ilustrado cómo la teoría de opciones puede ser utilizada en la valoración de proyectos de inversión opciones reales. Otras aplicaciones de la teoría de opciones encontradas en la literatura son la valoración de warrants e instrumentos de renta fija.

La estrategia MHI 3 MINORÍA es una estrategia utilizada principalmente en el trading de opciones binarias, basada en el análisis de velas japonesas y en la identificación de una posible repetición o corrección del comportamiento del precio.

La estrategia MHI 3 MINORIA consiste en configurar tu bróker con velas japonesas a 1 minuto, en cada bloque de 5 minutos se selecciona las ultimas 3 velas del bloque y seleccionar la menor de ellas, es decir, que si tenemos 2 velas rojas tendríamos que seleccionar la verde. Una vez seleccionada hacia donde vamos a meter la compra debemos entrar al inicio del próximo bloque en la vela número 3, como se ve en la próxima figura fue pedida en el primer intento pero con martingala ganaríamos en la segunda operación como lo muestra la figura 2.

Figura 2. Decisión de vela para MHI 3 MINORIA

La primera plataforma para el trading de opciones binarias fue creada en 1973 por el CBOE (Chicago Borde of Trade). Aunque tuvo una buena receptividad, no tuvo el éxito que experimento en el NADEX (Norteen American Derivativas Exchange) 35 años después en el 2008.

Las opciones binarias han sido muy útiles ya que, a diferencia de las opciones tradicionales, son mucho más fáciles de usar y entender. Las opciones tradicionales son un instrumento eficaz para la protección de órdenes y carteras frente a colapsos repentinos, además de ser excelentes instrumentos especulativos, pero su relativa complejidad chocaba con la dinámica de la negociación en línea.

La historia de las opciones binarias no tiene mucho pasado y sin lugar a duda tendrá un buen futuro. Quizás con más competidores y más reglas a seguir por los brókers, lo que será muy beneficioso para los clientes. Por ahora podemos decir que los brókers de opciones binarias más grandes, como los que recomendamos, están regulados. Estas instituciones son los principales organismos de control que supervisan los estándares de calidad y seguridad de las compañías.

La martingala es una estrategia de inversión que consiste en apostar por el total perdido con la intención de recuperarlo. Aplicando la martingala, cada vez que se pierde una apuesta se dobla la cantidad apostada en la siguiente apuesta. De esta forma, se busca recuperar el capital perdido. En nuestro caso solo utilizaríamos 1 martingala, es decir, que solo permitiríamos 2 perdidas seguidas.

METODOLOGIA

En los mercados financieros es inevitable que, en algún momento, los inversionistas enfrenten pérdidas. La cantidad perdida puede variar dependiendo de diversos factores, pero lo importante es reconocer desde el inicio que ninguna inversión garantiza resultados positivos de manera permanente. Cuando una persona comienza a operar pensando que todas sus decisiones serán exitosas, puede experimentar frustración y tomar decisiones impulsivas al presentarse las primeras pérdidas. Estas reacciones emocionales pueden ocasionar errores aún mayores. Por esta razón, es recomendable utilizar únicamente recursos económicos que se esté dispuesto a arriesgar y mantener un adecuado control de las emociones durante las operaciones.

La estrategia de corrección parte de la idea de que, después de un movimiento fuerte y repentino en el precio de un activo, puede producirse un ajuste o cambio en la dirección del mercado. Los precios de los activos financieros se encuentran en constante movimiento y pueden presentar incrementos o disminuciones importantes durante periodos cortos. Por ello, cuando se identifica una subida o una caída considerable, algunos operadores analizan la posibilidad de que el precio realice una corrección. A partir de este análisis, pueden considerar posiciones relacionadas con movimientos alcistas o bajistas, dependiendo de las condiciones observadas en el mercado.

El Rollover es una herramienta utilizada en algunas plataformas de negociación que permite extender o modificar el tiempo de vencimiento de una operación, de acuerdo con las condiciones establecidas por el

intermediario financiero. Esta alternativa puede utilizarse cuando el mercado se está comportando de manera diferente a la esperada y la operación se encuentra próxima a su vencimiento.

Cuando el comportamiento del activo no coincide con la predicción inicial del operador, la posibilidad de extender el periodo de la operación puede proporcionar tiempo adicional para observar la evolución del mercado. Sin embargo, esta herramienta no garantiza que la operación termine con ganancias, por lo que debe utilizarse considerando cuidadosamente las condiciones, costos y riesgos asociados.

Las opciones de contacto constituyen una modalidad particular dentro de ciertos productos de opciones. En este tipo de operación, el objetivo consiste en determinar si el precio de un activo llegará a alcanzar un nivel previamente establecido antes de que concluya el periodo determinado.

Si el precio del activo alcanza el nivel señalado dentro del tiempo establecido y se cumplen las condiciones del contrato, el resultado puede generar el pago previamente definido. Esta modalidad puede resultar de interés para operadores que consideran probable que el precio alcance un determinado nivel, aunque no puedan establecer con exactitud el momento en que esto ocurrirá.

El análisis de estas operaciones requiere considerar factores como la volatilidad, la tendencia del mercado, los movimientos históricos del precio y el tiempo disponible antes del vencimiento. La variación en estos elementos puede influir directamente en la posibilidad de que el activo alcance el nivel establecido.

Las estrategias de cobertura, también conocidas como hedging, tienen como finalidad disminuir la exposición al riesgo de una inversión. Para ello pueden utilizarse diferentes instrumentos financieros, como opciones de compra y venta, contratos de futuros u otras posiciones que permitan compensar parcialmente posibles movimientos desfavorables del mercado.

El objetivo principal de una cobertura no necesariamente es eliminar completamente el riesgo, sino reducir las posibles pérdidas ante movimientos inesperados. Además, puede utilizarse para proteger parte de las ganancias obtenidas en una inversión o para disminuir la volatilidad de una cartera.

Aunque el concepto de cobertura puede parecer complejo, su principio básico consiste en establecer mecanismos que permitan reducir el impacto negativo que podría ocasionar un movimiento contrario a la posición original del inversionista.

En determinadas circunstancias, los operadores pueden utilizar posiciones de compra o venta como una forma de compensar parcialmente el riesgo existente. La efectividad de esta estrategia dependerá de la forma en que se estructuren las posiciones, de las características del instrumento financiero y del comportamiento del mercado.

Una de las características más importantes de las opciones financieras es la posibilidad de utilizarlas como instrumentos de protección. Esto significa que una posición existente en el mercado puede complementarse con otra posición diseñada para reducir el efecto de posibles pérdidas.

Cuando una cobertura se estructura adecuadamente, puede ayudar a disminuir el impacto de movimientos desfavorables en el precio de un activo. Sin embargo, es importante considerar que la protección generalmente implica determinadas condiciones, costos o limitaciones, por lo que debe realizarse después de analizar cuidadosamente la operación.

La estrategia de cobertura es utilizada por diversos participantes de los mercados financieros debido a que permite establecer medidas de protección frente a escenarios adversos. Su propósito consiste en reducir la exposición al riesgo cuando el comportamiento del mercado no sigue la dirección esperada.

En algunas estrategias de operación, la cobertura puede consistir en establecer una posición adicional con características opuestas a una posición previamente abierta. Por ejemplo, cuando el precio de un activo comienza a moverse en sentido contrario al previsto inicialmente, algunos operadores consideran una posición que permita compensar parte del riesgo.

De esta manera, la finalidad de la cobertura es disminuir el impacto de una posible pérdida y administrar de una forma más controlada la exposición al mercado. No obstante, su aplicación requiere conocimientos sobre el funcionamiento de los instrumentos financieros y una adecuada evaluación del riesgo, ya que ninguna estrategia puede asegurar ganancias o eliminar completamente la posibilidad de pérdidas.

Nuestra estrategia que utilizamos son las llamadas medias móviles y RSI. Para operar con opciones binarias tenemos dos formas: con estrategia o sin ella. Evidentemente, si queremos que aumenten nuestras probabilidades de éxito lo suyo es invertirlas poniendo en marcha una estrategia.

Para opciones binarias tenemos todo tipo de estrategias, tanto sencillas como complejas, y en esta ocasión vamos a hablar sobre una estrategia avanzada.

Las medias móviles son la media de los precios durante un tiempo determinado. Estas medias se suelen calcular con el precio de cierre aunque también se puede utilizar la media móvil configurando el indicador para el precio de apertura.
Se trata de un indicador muy útil para controlar los precios de los activos, y por eso vamos a utilizarlo para llevar a cabo esta estrategia para opciones binarias.

El indicador RSI o índice de fuerza relativa nos ayuda a saber mediante el análisis técnico la fuerza del precio, comparándolo con los movimientos alcistas y bajistas de los precios de cierre sucesivos. Este tipo de oscilador nos ayuda a determinar cómo de estable es la tendencia.

Ahora que sabemos qué son las medias móviles y el indicador RSI y para qué sirven podremos hacernos una idea de para qué los vamos a necesitar y cómo llevaremos a cabo esta estrategia.

Para esta estrategia de opciones binarias los osciladores e indicadores nos ayudarán a detectar las falsas entradas.

Sí utilizásemos un solo indicador probablemente fallásemos, pero al utilizar ambos combinados podremos descartar operaciones que no van a servirnos para obtener buenos rendimientos e identificar aquellas que sí serán beneficiosas para nuestro bolsillo.

La estrategia avanzada es muy utilizada por todo tipo de operadores, tanto para opciones binarias cómo para Forex, y es que esta combinación funciona muy bien.

Por un lado, tenemos las medias móviles que nos ayudan a identificar mejor las entradas y nos indican cual es la tendencia que tienen las cotizaciones. Pero, en caso de tener una tendencia débil estaremos operando en rango y obtendremos señales falsas.

Así que con la ayuda del indicador RSI que nos ayuda a medir la fuerza de las cotizaciones podremos predecir con mucho más éxito estas señales falsas que nos proporcionan las medias móviles y descartarlas.

Para utilizar esta estrategia de medias móviles y RSI necesitaremos utilizar una plataforma de negociación IQ OPTION.

Figura 3. Configuración de estrategia

Después de eso ya podremos añadir el RSI, que será el indicador que nos indicará la fuerza de las cotizaciones y qué al mismo tiempo nos ayudará a detectar las señales falsas que debemos de descartar.

Al colocar el indicador RSI nos daremos cuenta de que tiene dos líneas ya predefinidas, de 70 para sobre compra y de 30 para sobre venta.

Haciendo esto tendrás una estrategia muy simple de interpretar, y tendrás que hacer que hacer lo siguiente según te lo indiquen las medias móviles y el RSI sobre el gráfico:

Comprar cuando la media móvil de 9 cruce por encima de la media móvil de 14 y el RSI se posicione por encima del 50. Cuando esto ocurra tendrás la señal de compra.

Vender cuando la media móvil de 9 cruce por debajo de la media móvil de 14 y el RSI se posicione por debajo de los 50. Cuando esto ocurra tendrás la señal de venta.

A nuestra estrategia agregaríamos la llamada MHI, para garantizar una mayor ganancia a nuestra inversión.

RESULTADOS

En un principio se pensó en obtener una solución que tenga 90% de probabilidades de ganar o 10% de pérdida, pero la realidad de los análisis empíricos demostró una realidad completamente diferente en la que no es posible alcanzar esos casos ideales.

Otra alternativa era conseguir la configuración adecuada que deje la zona de pérdida en el centro para luego en la práctica hacer lo más chica posible esa zona y se conseguía un alto grado de probabilidades de ganar, pero nuevamente no se consiguió el objetivo mediante el cálculo heurístico.

Pero se consiguieron alternativas muy buenas y útiles que se acercan mucho al ideal mencionado. Por otro lado, con los análisis, la solución no parece solo ser una configuración o seguir una tabla, sino que la solución ideal al no existir una que tenga 90% de probabilidades de ganar, sería una combinación de un par de estrategias, pero ¿Cuáles? Eso queda a criterio de la evaluación de los análisis que se proporcionan.

En cuanto a la aplicación desarrollada puede concluirse que de 10 operaciones que se realizó se obtuvo una ganancia de 8 operaciones a favor y 2 en contra, como lo muestra la tabla 1:

Tabla 1. Operaciones realizadas

Operación	Moneda	Venta/Compra	Perdida/Ganancia	PORCENTAJE	CANTIDAD
1	EUR/USD	VENTA	PERDIDA	90	20

2	EUR/USD	VENTA	GANANCIA	90	20
3	EUR/USD	VENTA	GANANCIA	90	20
4	EUR/USD	VENTA	PERDIDA	90	20
5	AUD/CAD	COMPRA	GANANCIA	80	20
6	AUD/CAD	COMPRA	GANANCIA	80	20
7	AUD/CAD	COMPRA	GANANCIA	80	20
8	AUD/CAD	COMPRA	GANANCIA	80	20
9	AUD/CAD	COMPRA	GANANCIA	80	20
10	AUD/CAD	VENTA	GANANCIA	80	20

En el tipo de moneda EUR/USB se obtuvo una pérdida de 4 dólares y de la moneda AUD/CAD la ganancia fue 96 dólares con una ganancia final de 92 dólares, estás operaciones se realizaron en una sesión de 2 horas con un tiempo de expiración de 1 minuto.

CONCLUSIONES

Consideramos que es una buena estrategia para una forma de adquirir otros ingresos en las PYMES.
Lo cual lo resumimos en estos 5 puntos:

1. Descartar el objetivo del 90% de probabilidad de ganar, porque los análisis empíricos muestran que no es realista.
2. Descartar también la búsqueda de una única configuración perfecta que concentre la pérdida en una zona pequeña.
3. Identificar las alternativas que obtuvieron mejores resultados, aunque no alcancen el 90%.
4. Comparar esas alternativas y determinar qué combinación de dos estrategias ofrece el mejor equilibrio entre probabilidad de ganar, riesgo y consistencia.
5. Finalmente, establecer una estrategia combinada, sustentada en los resultados obtenidos y no únicamente en una tabla o configuración.

Por lo tanto, los resultados no alcanzan el 90% planteado inicialmente, pero si se acercan considerablemente, con un 80% de operaciones ganadoras.

BIBLIOGRAFÍA:

Álvarez, D. (2021). Los mejores brókers de opciones binarias de 2021. https://www.estafa.info/opciones-binarias/

Cagigas O. (2015). Hipótesis del mercado eficiente.

Cvitanić, J., Zapatero, F. (2004). Introduction to the Economics and Mathematics of Financial Markets.

Guerrero, V. M. (2003). Análisis Estadístico de Series de Tiempo Económicas. International Thompson Editores SA.

Thavaneswaran, A., Appadoo, S., Frank, J. (2013). Binary Option Pricing Using Fuzzy Numbers

Zeger, S., Qaqish, B. (1988). Markov Regression Models for Time Series

TENDENCIAS Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CADENAS DE SUMINISTRO AGROALIMENTARIAS: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

M.C. Claudia Vianey Bazán Rodríguez[1], M.C. Beny Oliver Barajas Pérez[2]

[1] Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, [2] Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Economía

claudia.br@vmorelia.tecnm.mx, beny.barajas@umich.mx

RESUMEN

El presente trabajo caracteriza la estructura, evolución y principales líneas de desarrollo de la investigación científica sobre las cadenas de suministro agroalimentarias mediante un análisis bibliométrico y de mapeo científico. La búsqueda se realizó en Dimensions y se limitó a artículos de acceso abierto, correspondientes a los campos de investigación 35 Commerce, Management, Tourism and Services y/o 30 Agricultural, Veterinary and Food Sciences, utilizando en título y resumen los términos "agri-food supply chain" OR "food supply". La consulta recuperó 277 publicaciones, con aproximadamente 8 mil citas y una media de 27.68 citas por publicación, según la interfaz de Dimensions consultada. Para examinar las estructuras relacionales se utilizaron visualizaciones de VOSviewer correspondientes a autores, afiliaciones institucionales, países y citación. Los resultados muestran un campo interdisciplinario y en expansión, en el que coexisten una base intelectual vinculada con la gestión, colaboración y medición del desempeño de las cadenas con líneas recientes asociadas con resiliencia, sostenibilidad, digitalización, blockchain, trazabilidad y nuevos modelos de negocio. La red de autores presenta tres agrupamientos pequeños y una estructura fragmentada; la red institucional también muestra baja integración; en contraste, la colaboración entre países es más amplia e internacional. La red de citación presenta investigaciones recientes orientadas a riesgos, resiliencia, tecnologías digitales y sostenibilidad. Se concluye que el campo transita desde una visión predominantemente orientada a la eficiencia y coordinación hacia una perspectiva sistémica que integra adaptación, información, tecnología, sostenibilidad y generación de valor.

Palabras clave. Bibliometría; cadenas de suministro agroalimentarias; agri-food supply chain; VOSviewer; Dimensions; resiliencia; sostenibilidad; trazabilidad; digitalización.

INTRODUCCIÓN

Las cadenas de suministro agroalimentarias constituyen sistemas complejos en los que confluyen actividades de producción, acopio, transformación, transporte, almacenamiento, comercialización y consumo. A diferencia de otras cadenas de suministro, su desempeño está condicionado por la perecibilidad de los productos, la variabilidad biológica y climática, la estacionalidad, los requerimientos de calidad e inocuidad, la regulación sanitaria, la incertidumbre de la demanda y la necesidad de mantener información confiable a lo largo de múltiples eslabones. En consecuencia, la gestión de estas cadenas no puede reducirse a la optimización aislada de una empresa, sino que requiere considerar las relaciones entre actores y los mecanismos mediante los cuales se coordinan los flujos físicos, financieros y de información.

La literatura sobre el tema se ha ampliado de manera significativa durante las últimas décadas. Los trabajos iniciales y de referencia se concentraron en cuestiones como la colaboración, el desempeño, la eficiencia, la flexibilidad, la capacidad de respuesta y la calidad. Matopoulos et al. (2007), por ejemplo, analizaron la colaboración en la industria agroalimentaria y propusieron un marco conceptual para comprender las relaciones entre actores; Aramyan et al. (2007) abordaron la medición del desempeño de cadenas agroalimentarias e identificaron dimensiones como eficiencia, flexibilidad, capacidad de respuesta y calidad de los alimentos. Estos trabajos constituyen parte de una base intelectual que continúa siendo relevante para investigaciones posteriores.

Con el paso del tiempo, el campo ha incorporado problemas asociados con la sostenibilidad, el desperdicio de alimentos, la gestión de riesgos, la resiliencia y la seguridad alimentaria. La revisión bibliométrica de Barbosa (2021), realizada sobre 1,236 artículos publicados entre 2008 y 2019, identificó como temas de uso frecuente food supply chain, food waste, sustainability, food safety, supply chain management, food industry y food security. También encontró temas emergentes como contratos, blockchain, Internet de las cosas, resiliencia y cadenas cortas de suministro. Este antecedente permite interpretar la evolución de la literatura no como una sustitución de los enfoques tradicionales, sino como una ampliación progresiva del objeto de estudio.

La transformación digital representa otra de las principales modificaciones del campo. Las tecnologías de información, el Internet de las cosas, los sensores, la analítica de datos y blockchain han adquirido importancia debido a su potencial para mejorar la trazabilidad, transparencia, coordinación y disponibilidad de información. Yadav et al. (2020) estudiaron la virtualización de las cadenas de suministro de alimentos y el uso de blockchain para fortalecer la trazabilidad; Bhat et al. (2022) analizaron la articulación entre blockchain e Internet de las cosas en cadenas agroalimentarias; y Rashid et al. (2024) presentaron una aplicación de blockchain orientada a trazabilidad y mecanismos de precio justo en Bangladesh. Estas contribuciones muestran que la digitalización se vincula con problemas de gestión y no constituye únicamente un asunto tecnológico.

De forma paralela, la resiliencia se ha consolidado como una perspectiva importante. Stone y Rahimifard (2018) señalan que la resiliencia de las cadenas agroalimentarias debe analizarse considerando la volatilidad y la naturaleza social, económica y ambiental de estos sistemas. Mishra et al. (2022) estudiaron las disrupciones provocadas por la pandemia de COVID-19 y propusieron un marco contextualizado de resiliencia para alcanzar excelencia operacional. Wicaksono e Illés (2022) analizaron soluciones para pequeñas y medianas empresas agroalimentarias mediante un enfoque de calidad. En conjunto, estos trabajos evidencian que la capacidad de adaptación ante perturbaciones se ha incorporado como una dimensión estratégica del desempeño.

En este contexto, los análisis bibliométricos ofrecen una vía para comprender cómo se organiza un campo científico, cuáles son sus actores y cuáles son las relaciones que conectan documentos, autores, instituciones, países y líneas de investigación. Donthu et al. (2021) señalan que la bibliometría puede combinar análisis de desempeño con técnicas de mapeo científico para identificar estructuras intelectuales, redes de colaboración, tendencias y áreas emergentes. VOSviewer, por su parte, permite representar redes mediante nodos, enlaces, tamaño relativo y agrupamientos, facilitando una lectura estructural de la producción científica (van Eck & Waltman, 2010).

El presente trabajo se caracteriza por la búsqueda específica en Dimensions y por concentrarse en la lectura conjunta de cuatro dimensiones relacionales: autores, afiliaciones institucionales, países y citación. El propósito no es reproducir un inventario de palabras clave, sino identificar cómo se estructura el campo dentro de los datos analizados y qué implicaciones tienen estos para la gestión de las cadenas agroalimentarias.

ANTECEDENTES Y MARCO DE INTERPRETACIÓN

Desde una perspectiva de gestión, una cadena de suministro agroalimentaria puede entenderse como una red de organizaciones y actividades coordinadas para transformar insumos en productos alimentarios y hacerlos llegar al consumidor. La coordinación puede realizarse mediante contratos, relaciones de confianza, mecanismos de intercambio de información, estándares de calidad, integración tecnológica y prácticas de colaboración. Matopoulos et al. (2007) mostraron que la colaboración constituye una cuestión central para el funcionamiento de las cadenas agroalimentarias, especialmente en interfaces donde existen diferencias de información, recursos y capacidades entre productores y procesadores.

La medición del desempeño constituye una segunda dimensión fundamental. Aramyan et al. (2007) encontraron que eficiencia, flexibilidad, capacidad de respuesta y calidad de los alimentos constituyen categorías relevantes para evaluar el desempeño de la cadena. Este planteamiento traslada la atención de indicadores estrictamente financieros hacia una combinación de variables operativas y no estrictamente financieras. En estudios posteriores, la medición se ha relacionado con la gestión de prioridades, la coordinación y la toma de decisiones en contextos específicos (Ramos et al., 2022).

La sostenibilidad amplía aún más el marco de análisis. El desempeño de una cadena agroalimentaria no depende solamente de reducir costos o tiempos, sino también de gestionar desperdicios, emisiones, uso de recursos, calidad, seguridad alimentaria y efectos sociales. Barbosa (2021) identificó la sostenibilidad y las prácticas de gestión sostenible como elementos recurrentes de la literatura, junto con el desperdicio de alimentos, la calidad y las emisiones de gases de efecto invernadero. Esto muestra que la sostenibilidad ha pasado de ser una consideración complementaria a convertirse en una dimensión integrada de la gestión de cadenas.

La innovación tecnológica se articula con estas dimensiones. La blockchain puede aportar registros compartidos, trazabilidad y mecanismos de verificación; el Internet de las cosas puede generar datos en tiempo real; y la analítica puede apoyar pronósticos, planeación y gestión de riesgos. Sin embargo, la incorporación tecnológica depende de factores organizacionales, económicos e institucionales. Por ello, resulta insuficiente considerar la digitalización únicamente como adquisición de infraestructura. La literatura reciente muestra que factores como confianza, coordinación, precio, cumplimiento, capacidades organizacionales y disposición de los actores influyen en la adopción y utilidad de estas tecnologías.

La resiliencia representa entonces una dimensión transversal porque vincula riesgos y capacidades. Una cadena resiliente no es aquella que evita toda perturbación, sino aquella que desarrolla capacidades para anticipar, absorber, responder y recuperarse de eventos adversos. En sistemas agroalimentarios, dichas perturbaciones pueden originarse en fenómenos climáticos, interrupciones logísticas, cambios regulatorios, problemas sanitarios, variaciones de precios, fallas de suministro o crisis sanitarias. Por ello, la resiliencia se relaciona con redundancia, flexibilidad, información, colaboración y capacidad de aprendizaje.

La integración de estas perspectivas permite interpretar las cadenas agroalimentarias como sistemas de valor en los que el desempeño depende de la interacción entre capacidades operativas, relaciones interorganizacionales, instituciones, tecnología y condiciones territoriales. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para las ciencias administrativas porque desplaza el análisis desde la empresa individual hacia la coordinación de redes y la creación conjunta de valor.

METODOLOGÍA

El estudio adopta un enfoque cuantitativo-descriptivo de naturaleza bibliométrica, complementado con técnicas de mapeo científico. La unidad de análisis la base de datos recuperada de Dimensions. El diseño busca caracterizar la producción y examinar relaciones entre los principales agentes y factores. De acuerdo con Donthu et al. (2021), un análisis bibliométrico sólido requiere explicitar la fuente de información, la estrategia de búsqueda, la unidad de análisis, los indicadores y las técnicas de visualización utilizadas.

La búsqueda fue realizada en Dimensions. Se consideraron únicamente artículos Open Access, y se delimitaron los campos de investigación 35 Commerce, Management, Tourism and Services y/o 30 Agricultural, Veterinary and Food Sciences. En el campo de texto libre de título y resumen se utilizaron los términos “agri-food supply chain” OR “food supply”. La interfaz reportó 277 publicaciones. En el panel analítico consultado se observaron aproximadamente 8 mil citas y una media de 27.68 citas por publicación.

La estrategia de búsqueda se considera intencionalmente amplia dentro del objeto de estudio, debido a que la expresión food supply puede recuperar trabajos que abordan diferentes componentes de las cadenas de alimentos. La aplicación simultánea de los campos de investigación permite mantener el vínculo con las ciencias administrativas y agroalimentarias. No obstante, la delimitación a acceso abierto y artículos introduce un sesgo de cobertura, por lo que el corpus no representa la totalidad de la literatura mundial sobre cadenas agroalimentarias, sino la producción recuperable bajo los filtros establecidos.

Para el análisis relacional se utilizó VOSviewer. Se generaron visualizaciones correspondientes a cuatro dimensiones: coautoría, afiliaciones institucionales, colaboración entre países y citación. En cada mapa, el nodo representa la unidad analizada, el tamaño visual expresa el peso relativo asociado a la configuración seleccionada y las líneas representan relaciones. Los colores identifican agrupamientos o clusters. La interpretación se realizó atendiendo principalmente a la existencia de conexiones, agrupamientos, posiciones relativas y presencia de nodos destacados.

La red de autores obtenida en la configuración observada contiene 12 ítems, 3 clusters y 16 enlaces. La red institucional presenta cinco afiliaciones visibles, entre ellas Wageningen University & Research, Technical University of Madrid, University of Palermo, University of Bari Aldo Moro y Bila Tserkva National Agrarian University. La red de países muestra una estructura internacional con nodos de Europa, Norteamérica, Asia, Oceanía y América Latina. Finalmente, la red de citación se interpreta mediante el peso de las citas y la posición relativa de los documentos más destacados.

La interpretación cuantitativa se limita a los indicadores observables en la consulta y en las salidas de VOSviewer disponibles. No se estiman índices de centralidad, densidad, modularidad ni rankings de autores que no hayan sido proporcionados por la salida utilizada.
No se obtuvo una red de palabras clave. La identificación de tendencias temáticas se realiza mediante triangulación entre la estrategia de búsqueda, la literatura bibliométrica previa, los documentos destacados en la red de citación y estudios representativos de las líneas emergentes.

El procedimiento analítico se desarrolló en cuatro etapas. Primero, se definió el objeto de estudio y la estrategia de recuperación. Segundo, se aplicaron filtros de publicación y campos de investigación en Dimensions. Tercero, se examinaron las estructuras relacionales disponibles mediante VOSviewer. Cuarto, se realizó una interpretación integrada, contrastando los patrones observados con literatura metodológica y estudios sustantivos del área.

RESULTADOS

Caracterización general del corpus

La consulta permitió identificar 277 artículos en acceso abierto dentro de los filtros establecidos. La cifra debe entenderse como el tamaño del corpus utilizado para la exploración bibliométrica y no como una estimación de toda la producción mundial. La interfaz de Dimensions reportó aproximadamente 8 mil citas, con una media de 27.68 citas por publicación. Estos indicadores permiten afirmar que el corpus presenta una base de literatura con circulación y atención científica significativa, aunque el promedio de citas no debe interpretarse como indicador directo de calidad de cada artículo.

El comportamiento temporal visible en el panel de Dimensions muestra publicaciones desde 2017 y un incremento general de la producción hasta 2025. El año 2026 se encuentra en curso al momento de la consulta. La tendencia observada es compatible con la expansión de problemas relacionados con resiliencia, digitalización, sostenibilidad y trazabilidad. También debe considerarse que el comportamiento temporal depende de la configuración de búsqueda y del momento de consulta, por lo que no es apropiado extrapolar una tendencia de largo plazo a partir de esta única fotografía del corpus.

La concentración reciente de publicaciones puede asociarse con la transformación de las cadenas agroalimentarias en un entorno caracterizado por mayor interdependencia, incertidumbre y disponibilidad de tecnologías digitales. La pandemia de COVID-19 reforzó la atención sobre interrupciones, desajustes entre oferta y demanda y vulnerabilidades logísticas. Al mismo tiempo, la preocupación por desperdicio de alimentos, sostenibilidad y seguridad alimentaria ha ampliado el campo de investigación. La evolución temporal observada, por tanto, puede interpretarse como un proceso de diversificación del objeto de estudio.

Tabla 1

Estrategia de búsqueda y características del corpus

Dimensión	Configuración / evidencia observada	Lectura analítica
Producción	277 artículos; ≈8 mil citas; 27.68 citas promedio	Campo con presencia científica y crecimiento reciente.
Autores	12 ítems; 3 clusters; 16 enlaces; fuerza total 24	Colaboración fragmentada y especializada.
Instituciones	Cinco afiliaciones visibles en la configuración mostrada	Articulación institucional limitada.
Países	16 países visibles; conexiones interregionales	Mayor integración geográfica.
Citación	Nodos destacados de 2007 a trabajos recientes	Base intelectual estable y renovación temática.
Temas interpretados	Gestión, sostenibilidad, resiliencia, digitalización y valor	Ampliación del enfoque desde eficiencia hacia adaptación y transformación.

Nota. Elaboración con base en la estrategia de búsqueda realizada en Dimensions (2026).

Perfil disciplinar del corpus

Además de la dimensión temporal, la interfaz de Dimensions permite observar la distribución del corpus por campos de investigación. Esta información es relevante porque el objeto de estudio no pertenece exclusivamente a la administración ni exclusivamente a las ciencias agroalimentarias: las cadenas de suministro integran decisiones de producción, logística, gestión, información, calidad y coordinación entre actores. En consecuencia, la clasificación disciplinar constituye una evidencia adicional de la naturaleza interdisciplinaria del campo.

En la consulta realizada, el campo 35 Commerce, Management, Tourism and Services registra 165 publicaciones y el campo 30 Agricultural, Veterinary and Food Sciences registra 118. Estas frecuencias no deben sumarse para obtener

nuevamente las 277 publicaciones, debido a que un mismo artículo puede estar asociado con más de un campo de investigación. Por ello, los valores se interpretan como frecuencias de clasificación y no como categorías mutuamente excluyentes. El resultado más importante es la coexistencia de administración, logística, agricultura, alimentos y sistemas de información dentro del mismo corpus.

Tabla 2

Distribución del corpus por campo de investigación

Campo de investigación (Dimensions)	Publicaciones	Lectura
35 Commerce, Management, Tourism and Services	165	Principal componente administrativo y de gestión.
30 Agricultural, Veterinary and Food Sciences	118	Base agroalimentaria y productiva.
3509 Transportation, Logistics and Supply Chains	112	Fuerte componente logístico y de cadena.
46 Information and Computing Sciences	57	Tecnología, datos y transformación digital.
3507 Strategy, Management and Organisational Behaviour	53	Estrategia, organización y capacidades.
3006 Food Sciences	50	Calidad, alimentos y procesos asociados.
4609 Information Systems	42	Sistemas de información y digitalización.
44 Human Society	34	Dimensiones sociales e institucionales.
3004 Crop and Pasture Production	29	Producción primaria.
3002 Agriculture, Land and Farm Management	25	Gestión de unidades agrícolas.

Nota. Las frecuencias de los campos de investigación no son mutuamente excluyentes; un mismo artículo puede estar asociado con más de un campo.

Evolución temporal: de la coordinación al sistema resiliente y digital

La serie temporal visible en Dimensions comienza en 2017 y muestra una mayor presencia de publicaciones en los años recientes, con 2025 como el último año completo visible y 2026 como año parcial al momento de la consulta.

La evolución temporal también puede interpretarse mediante la literatura que ocupa posiciones relevantes en la estructura de citación. Los trabajos fundacionales de Matopoulos et al. (2007) y Aramyan et al. (2007) representan una agenda centrada en colaboración y desempeño. Posteriormente, Banasik et al. (2017) incorporan la optimización y el cierre de ciclos; Stone y Rahimifard (2018) desarrollan la resiliencia; Nosratabadi et al. (2020) relacionan la cadena alimentaria con innovación de modelos de negocio; y los trabajos posteriores profundizan en disrupciones, IoT, blockchain, trazabilidad y digitalización. Por tanto, la evolución no implica sustitución de la gestión tradicional, sino una ampliación progresiva del problema de investigación.

Red de colaboración entre autores

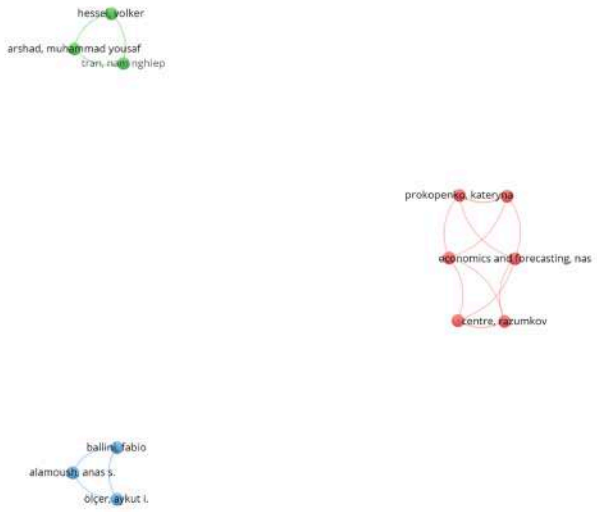
La red de coautoría muestra una estructura fragmentada. En la configuración observada se identificaron 12 ítems distribuidos en tres clusters, con 16 enlaces y una fuerza total de enlace de 24. Se distinguen pequeños grupos de autores conectados internamente, mientras que otros nodos presentan conexiones limitadas. Este patrón indica que la producción científica del corpus no se organiza alrededor de una única comunidad de colaboración, sino mediante equipos relativamente especializados.

La fragmentación puede interpretarse de dos maneras complementarias. Por un lado, refleja la especialización de los investigadores en problemas concretos: logística, tecnologías digitales, resiliencia, modelación, gestión, sostenibilidad o ciencias agroalimentarias. Por otro lado, muestra una oportunidad de integración interdisciplinaria. La ausencia de una comunidad dominante no implica necesariamente debilidad; en campos complejos puede ser consecuencia de la diversidad disciplinar. Sin embargo, la conectividad limitada puede dificultar la circulación de conceptos, métodos y resultados entre subcampos.

Respecto a los clusters, en la visualización disponible, los grupos pequeños y las conexiones internas son más evidentes que la existencia de un autor que domine toda la red. Por ello, el principal hallazgo de esta dimensión es estructural: existe especialización y fragmentación de la colaboración.

Figura 1

Red de colaboración entre autores



Nota. La visualización representa la red de coautoría; la configuración observada contiene 12 ítems, 3 clusters, 16 enlaces. Elaboración con base en Dimensions y VOSviewer.

Red de afiliaciones institucionales

La red de afiliaciones institucionales es dispersa. Entre las instituciones visibles se encuentran Wageningen University & Research, Technical University of Madrid, University of Palermo, University of Bari Aldo Moro y Bila Tserkva National Agrarian University. La visualización no muestra una red institucional densa comparable con la red de países. Esto sugiere que la internacionalización de la producción no se traduce automáticamente en una integración estable entre instituciones. Wageningen University & Research aparece como un referente institucional visible en la red, lo cual se relaciona con su especialización histórica en agricultura, sistemas alimentarios, logística y cadenas agroalimentarias.

La baja densidad institucional tiene implicaciones para la agenda de investigación. Las cadenas agroalimentarias requieren conocimientos interdisciplinarios de administración, economía, agricultura, logística, ingeniería, tecnologías de información y ciencias de los alimentos. Una mayor articulación institucional podría favorecer proyectos interdisciplinarios, bases de datos compartidas y estudios comparativos entre regiones. Desde la perspectiva de los agronegocios, este resultado abre una oportunidad para fortalecer redes entre instituciones académicas y organizaciones productivas.

Figura 2
Red de afiliaciones institucionales

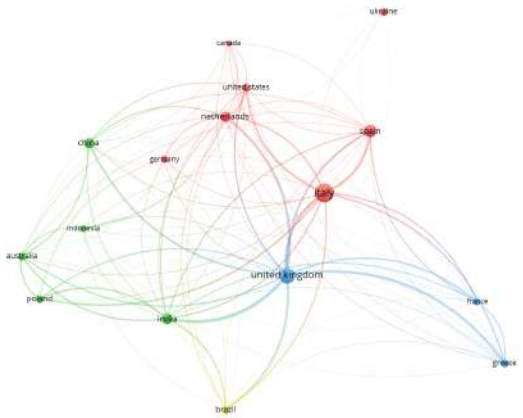
Nota. La visualización representa las afiliaciones institucionales identificadas en la configuración analizada. Elaboración con base en Dimensions y VOSviewer.

Red de colaboración entre países

La red de países constituye la estructura colaborativa más claramente articulada de las visualizaciones examinadas. En el mapa se observan 16 nodos nacionales: Italia, España, Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Grecia, China, Indonesia, Australia, Polonia, India, Brasil, Alemania, Canadá y Ucrania. La distribución confirma que el estudio de las cadenas de suministro agroalimentarias posee una dimensión internacional y que las comunidades de investigación se conectan a través de diferentes regiones.

Italia, España y Países Bajos forman un espacio europeo de colaboración particularmente visible, mientras que Estados Unidos, Canadá y Reino Unido funcionan como nodos de conexión con otras comunidades. China, India, Indonesia y Australia representan un componente asiático y de Oceanía con conexiones amplias. Brasil aporta una conexión latinoamericana, mientras que Francia y Grecia se integran con la red europea. Ucrania aparece como un nodo periférico; esta posición debe entenderse como una menor intensidad relativa de vínculos en la configuración observada y no como ausencia de producción.

Figura 3
Red de colaboración científica entre países



Nota. La visualización representa las relaciones de colaboración científica entre los países visibles en el corpus. Elaboración con base en los datos de Dimensions y la visualización generada en VOSviewer.

Red de citación y estructura intelectual

La red de citación permite observar la estructura intelectual del corpus. Entre los documentos visualmente destacados aparecen Matopoulos (2007), Aramyan (2007), Banasik (2017), Stone (2018), Nosratabadi (2019/2020), Yadav (2020), Bhat (2021/2022), Mishra (2021/2022), Yadav (2023) y trabajos posteriores. La coexistencia de documentos de diferentes años permite distinguir una base intelectual relativamente estable y una capa de investigaciones recientes que incorpora problemas y tecnologías emergentes.

Matopoulos et al. (2007) aportan una perspectiva centrada en colaboración y relaciones entre actores. Aramyan et al. (2007) contribuyen con una visión de medición integral del desempeño. Banasik et al. (2017) incorporan optimización y cierre de ciclos en una cadena de hongos, vinculando desempeño económico y ambiental. Stone y Rahimifard (2018) sitúan la resiliencia como una problemática estratégica de las cadenas agroalimentarias. Estos trabajos muestran una evolución desde coordinación y desempeño hacia una concepción más amplia de sostenibilidad y capacidad de respuesta.

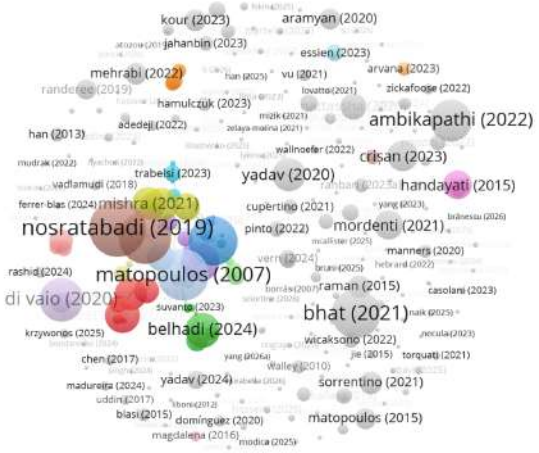
La literatura de 2019 y 2020 refuerza la dimensión de innovación y sostenibilidad. Nosratabadi et al. (2020) estudian la innovación de modelos de negocio en cadenas alimentarias y señalan la importancia de la propuesta, creación y entrega de valor. Yadav et al. (2020) examinan la virtualización y la trazabilidad mediante blockchain. Esta línea se conecta con estudios posteriores que analizan blockchain, Internet de las cosas y mecanismos de coordinación. El patrón observado en la red de citación sugiere que la digitalización se incorpora sobre una base previa de gestión de cadenas, en lugar de sustituirla.

Los trabajos de 2021 y 2022 muestran una intensificación de los problemas de resiliencia, sostenibilidad y digitalización. Bhat et al. (2022) examinan blockchain e IoT; Mishra et al. (2022) desarrollan un marco de resiliencia ante disrupciones; Wicaksono e Illés (2022) estudian soluciones de resiliencia y satisfacción en pequeñas y medianas empresas agroalimentarias; y Ramos et al. (2022) abordan la medición del desempeño en la cadena de kiwicha. La diversidad de enfoques evidencia que la cadena se estudia simultáneamente como sistema operativo, organizacional, tecnológico y socioeconómico.

Los trabajos más recientes mantienen esa orientación. Yadav et al. (2023) analizan la relación entre digitalización, prácticas resilientes e integración de cadenas, mientras que Rashid et al. (2024) muestran una aplicación práctica de blockchain para trazabilidad y precio justo. La relevancia de estos trabajos dentro del mapa no debe confundirse con una clasificación automática de temas; más bien, permiten contextualizar por qué los nodos recientes aparecen conectados con la base intelectual y qué dirección está tomando la literatura.

Figura 4

Red de citación y estructura intelectual



Nota. La visualización utiliza las citas como peso de los documentos; los nodos más destacados representan mayor peso de citación en la configuración analizada. Elaboración con base en Dimensions y VOSviewer.

Triangulación con estudios bibliométricos previos

La interpretación de las tendencias debe contrastarse con estudios bibliométricos anteriores. Barbosa (2021) analizó 1,236 artículos de Web of Science publicados entre 2008 y 2019 y encontró, mediante topic mapping, cocitación, coautoría y visualizaciones de superposición, temas frecuentes como food supply chain, food waste, sustainability, food safety, supply chain management, food industry y food security. También identificó como temas nuevos o emergentes blockchain, IoT, resiliencia y short food supply chains. El presente corpus no es directamente comparable en tamaño porque procede de Dimensions y está restringido a acceso abierto, artículos y dos campos de investigación; sin embargo, la coincidencia de varias líneas aporta consistencia a la interpretación.

La comparación también permite identificar un desplazamiento del énfasis conceptual. En la literatura de referencia, la colaboración y la medición del desempeño constituyen una base conceptual; en estudios posteriores, la resiliencia,

la sostenibilidad y las tecnologías digitales adquieren mayor presencia. Stone y Rahimifard (2018) destacan que la resiliencia de las cadenas agroalimentarias requiere una perspectiva que trascienda la empresa individual e incorpore dimensiones sociales, económicas y ambientales. De manera complementaria, Bhat et al. (2022) muestran que blockchain e IoT abren posibilidades para trazabilidad, interoperabilidad y seguridad, pero también presentan problemas de escalabilidad, privacidad y adopción. Nosratabadi et al. (2020) conectan la innovación tecnológica con la transformación de los modelos de negocio.

Tabla 3

Triangulación entre evidencia bibliométrica y literatura previa

Evidencia	Hallazgo del presente estudio	Consistencia con literatura previa
Gestión y colaboración	Presencia de trabajos fundacionales en la red de citación.	Matopoulos et al. (2007) documentan la importancia de la colaboración.
Desempeño	La estructura intelectual conserva trabajos centrados en medición.	Aramyan et al. (2007) integran eficiencia, flexibilidad, respuesta y calidad.
Resiliencia	La literatura reciente incorpora disrupciones y capacidades de respuesta.	Stone y Rahimifard (2018); Mishra et al. (2022).
Digitalización	Blockchain, IoT y trazabilidad aparecen en la literatura reciente.	Barbosa (2021); Bhat et al. (2022); Yadav et al. (2020).
Innovación	La cadena se relaciona con transformación de modelos de negocio.	Nosratabadi et al. (2020).
Desempeño aplicado	La agenda conserva interés por indicadores integrales.	Ramos et al. (2022).

Nota. Síntesis elaborada a partir de los hallazgos del corpus analizado y de la literatura de referencia citada en el texto.

Síntesis de las líneas de investigación

A partir de la integración de las redes, pueden identificarse cinco líneas temáticas interpretativas. La primera corresponde a gestión, coordinación y colaboración. Esta línea constituye una base del campo y se relaciona con problemas de relaciones entre actores, desempeño y diseño de cadenas. La segunda es sostenibilidad y eficiencia ambiental, que incorpora desperdicio, emisiones, uso de recursos y cierre de ciclos. La tercera es resiliencia y gestión de riesgos, orientada a comprender la capacidad de las cadenas para responder ante perturbaciones. La cuarta corresponde a digitalización y trazabilidad, donde se integran blockchain, IoT, sensores y analítica. La quinta se relaciona con innovación de modelos de negocio y generación de valor.

Estas líneas no son independientes. La digitalización puede mejorar la trazabilidad y, simultáneamente, apoyar la resiliencia mediante información oportuna. La sostenibilidad puede requerir rediseño logístico, innovación tecnológica y nuevos modelos de negocio. La colaboración es necesaria para compartir datos y coordinar respuestas ante riesgos. Por ello, la estructura intelectual observada puede representarse como un campo de convergencia en el que las capacidades organizacionales funcionan como elemento articulador entre tecnología, sostenibilidad y desempeño.

El resultado es consistente con la evolución observada en la literatura bibliométrica previa. Barbosa (2021) identificó nuevos temas como blockchain, IoT, resiliencia y cadenas cortas, mientras que los trabajos sustantivos posteriores muestran aplicaciones específicas. La coincidencia entre ambas evidencias fortalece la interpretación de que el campo ha ampliado su agenda. No obstante, el presente estudio no afirma que estas sean las únicas líneas existentes; son las líneas que pueden justificarse mediante la combinación de la búsqueda realizada, la red de citación y la literatura de referencia.

Tabla 4

Evolución interpretativa de la agenda de investigación

Etapa de desarrollo	Orientación predominante	Ejemplos de aportes
Base fundacional	Colaboración y desempeño	Matopoulos et al. (2007); Aramyan et al. (2007)

Diversificación	Sostenibilidad, optimización y cierre de ciclos	Banasik et al. (2017); Stone & Rahimifard (2018)
Innovación	Modelos de negocio y digitalización	Nosratabadi et al. (2020); Yadav et al. (2020)
Resiliencia	Riesgos, disrupciones y capacidad de adaptación	Mishra et al. (2022); Wicaksono & Illés (2022)
Transformación tecnológica	Blockchain, IoT, trazabilidad y coordinación	Bhat et al. (2022); Yadav et al. (2023); Rashid et al. (2024)

Nota. La secuencia es interpretativa y no representa etapas cronológicas rígidas; las líneas de investigación pueden coexistir y retroalimentarse.

Integración de las redes. **Internacionalización con fragmentación organizacional**

La lectura conjunta de las redes permite constatar que el campo presenta una internacionalización científica mayor que su articulación a escala de autores e instituciones. La red de países muestra una estructura amplia y conectada; en contraste, la red de autores se organiza en tres clusters y la red institucional es más dispersa. Esta combinación sugiere que el conocimiento sobre cadenas agroalimentarias circula internacionalmente, pero todavía puede existir una limitada consolidación de comunidades interinstitucionales permanentes.

Desde una perspectiva de política científica y gestión del conocimiento, esta diferencia es relevante. La internacionalización por sí sola no garantiza transferencia de capacidades entre universidades, empresas, productores y organismos públicos. Para convertir la colaboración bibliométrica en capacidad de innovación se requieren proyectos sostenidos, intercambio de datos, investigación interdisciplinaria y vínculos con problemas territoriales. En este sentido, la estructura observada justifica una agenda que conecte investigación global con cadenas regionales y sistemas agroalimentarios específicos.

Un elemento adicional que emerge al contrastar las cuatro redes es la diferencia entre presencia y articulación. Un país puede aparecer con un nodo visible debido a la participación de sus investigadores, pero esa presencia no implica que exista una comunidad académica cohesionada dentro del corpus. Del mismo modo, una institución puede aparecer en la red sin establecer vínculos densos con otras universidades. Esta distinción es importante porque evita interpretar los mapas como simples rankings. El valor del mapeo científico consiste precisamente en mostrar relaciones y estructuras, no únicamente cantidades.

La red de autores permite observar una cierta escala de colaboración. La existencia de tres clusters indica que el conocimiento se produce en comunidades relativamente delimitadas. Cuando estas comunidades permanecen separadas, puede producirse especialización metodológica y temática, pero también una menor transferencia de conceptos entre grupos. En un campo como las cadenas agroalimentarias, donde los problemas son multidimensionales, la integración entre investigadores de administración, ingeniería, ciencias agrícolas y tecnologías de información puede favorecer explicaciones más completas. El patrón observado sugiere, por tanto, una agenda para proyectos interdisciplinarios que conecten capacidades complementarias.

La red institucional representa una escala meso. La baja densidad observada puede relacionarse con la forma en que se organizan los proyectos de investigación, con especializaciones institucionales o con barreras para compartir información y recursos. Las cadenas agroalimentarias, sin embargo, demandan investigación que combine conocimientos sobre producción, logística, mercados, inocuidad, tecnología y gestión. La cooperación entre universidades especializadas podría generar bases de datos comparables, estudios longitudinales y metodologías replicables. En este sentido, la fragmentación institucional identificada no debe considerarse únicamente como una característica descriptiva, sino como una oportunidad para fortalecer la infraestructura de investigación del campo.

La red de países aporta una perspectiva macro y permite identificar una estructura más integrada. Europa presenta una presencia particularmente visible, con Italia, España, Países Bajos, Reino Unido, Francia y Grecia. Asia se representa mediante China, India e Indonesia, mientras que Australia, Polonia, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Alemania y Ucrania amplían la red. La diversidad geográfica es congruente con la naturaleza global de los sistemas alimentarios. Los productos agrícolas atraviesan fronteras, los estándares se internacionalizan y los riesgos pueden propagarse rápidamente entre regiones. Por ello, la investigación también requiere marcos comparativos y capacidad para analizar diferencias institucionales y territoriales.

La red de citación permite pasar de la estructura de colaboración a la estructura intelectual. Los trabajos más visibles muestran que la literatura reciente no parte de cero, sino que retoma conceptos de colaboración, desempeño y coordinación desarrollados desde la primera década del siglo XXI. Matopoulos et al. (2007) y Aramyan et al. (2007)

constituyen ejemplos de esta base. Posteriormente, sostenibilidad, resiliencia, innovación y digitalización se incorporan como extensiones de los problemas originales. La estructura observada puede interpretarse, por tanto, como una trayectoria acumulativa en la que nuevas tecnologías y riesgos se integran sobre conceptos administrativos previos.

La sostenibilidad constituye un puente entre la gestión tradicional y los enfoques contemporáneos. El interés por desperdicio de alimentos, emisiones, uso de recursos y cierre de ciclos introduce criterios ambientales en decisiones que anteriormente podían evaluarse principalmente mediante costos y tiempos. Banasik et al. (2017) muestran esta transición al estudiar alternativas para cerrar ciclos en una cadena de suministro de hongos mediante optimización multiobjetivo. La relevancia de este tipo de estudios radica en que evidencia que las decisiones logísticas pueden evaluarse simultáneamente por sus efectos económicos y ambientales.

La resiliencia introduce una segunda ampliación. Stone y Rahimifard (2018) plantean que las cadenas agroalimentarias son sistemas sociales, económicos y ambientales complejos y que su resiliencia no puede limitarse a la perspectiva de una sola empresa. En el corpus analizado, esta orientación se relaciona con investigaciones sobre disrupciones, satisfacción, riesgos y desempeño. La pandemia de COVID-19 hizo particularmente visible esta problemática, pero el concepto conserva relevancia frente a eventos climáticos, aspectos politicos y comerciales, problemas sanitarios y cambios abruptos de demanda. La resiliencia puede considerarse, por ello, una capacidad estratégica y no solamente una respuesta de emergencia.

La digitalización constituye una tercera ampliación. Blockchain, IoT y otras tecnologías generan nuevas posibilidades para registrar, compartir y analizar información. Sin embargo, la literatura sugiere que la adopción tecnológica no depende exclusivamente de la disponibilidad de herramientas. En la cadena agroalimentaria intervienen confianza, incentivos, costos, capacidades digitales, interoperabilidad, estándares y gobernanza. Bhat et al. (2022) destacan la relación entre blockchain e IoT; Yadav et al. (2020) estudian la virtualización y trazabilidad; y Rashid et al. (2024) muestran una aplicación práctica orientada a transparencia y precio justo. El denominador común es la búsqueda de información confiable para mejorar decisiones.

La innovación de modelos de negocio constituye una cuarta dimensión que conecta la cadena con la creación de valor. Nosratabadi et al. (2020) muestran que la innovación puede producirse en la propuesta de valor, los procesos de creación y los mecanismos de entrega. Esta perspectiva resulta útil para agronegocios porque permite analizar cómo productores, organizaciones y empresas pueden modificar relaciones con consumidores, canales de distribución y proveedores. La digitalización puede facilitar estas transformaciones, pero también pueden surgir mediante nuevas formas de coordinación, comercialización directa, cadenas cortas o estrategias de diferenciación por calidad y trazabilidad.

La medición del desempeño permanece como una dimensión transversal. Tanto trabajos clásicos como recientes aparecen relacionados en una estructura intelectual que indica se mantiene la necesidad de medir resultados. Ramos et al. (2022), por ejemplo, muestran la utilidad de integrar factores de desempeño en una cadena específica. Para los agronegocios, esto implica construir indicadores que combinen eficiencia económica, tiempos logísticos, flexibilidad, capacidad de respuesta, calidad, trazabilidad y sostenibilidad. Una agenda de investigación orientada únicamente a tecnología podría perder de vista la pregunta administrativa fundamental: si una innovación mejora realmente el desempeño de la cadena.

El análisis conjunto permite proponer una secuencia interpretativa: coordinación y desempeño constituyen la base; sostenibilidad y resiliencia amplían el concepto de desempeño; digitalización aporta nuevos medios de coordinación e información; y la innovación de modelos de negocio modifica las formas de creación y captura de valor. Esta secuencia no representa etapas cronológicas rígidas. Las líneas coexisten y se retroalimentan. Una cadena puede utilizar blockchain para trazabilidad, adoptar prácticas de sostenibilidad, desarrollar capacidades de resiliencia y, al mismo tiempo, mantener indicadores clásicos de eficiencia. La estructura del campo es, por tanto, acumulativa y convergente.

Una implicación adicional se refiere a la escala territorial. Las cadenas globales concentran parte importante de la atención científica, pero las cadenas regionales y locales presentan problemas específicos: menor escala, informalidad, dependencia de intermediarios, limitada infraestructura, acceso desigual a tecnología y menor capacidad de negociación, entre otros. Estas condiciones pueden modificar la forma en que conceptos como resiliencia, digitalización o sostenibilidad se aplican. Para América Latina, y particularmente para México, existe una oportunidad de desarrollar estudios que adapten los marcos internacionales a cadenas agroalimentarias territoriales y a las capacidades reales de productores y organizaciones.

Tabla 5

Triangulación de evidencias y agenda derivada

Evidencia bibliométrica	Interpretación	Necesidad de investigación
Fragmentación de autores	Comunidades especializadas	Proyectos interdisciplinarios y redes de largo plazo
Baja integración institucional	Capacidades distribuidas entre universidades	Convenios, bases de datos compartidas y estudios comparativos
Mayor articulación entre países	Internacionalización del campo	Investigación colaborativa con enfoque territorial
Base intelectual de gestión y desempeño	Persistencia de problemas administrativos	Integrar indicadores clásicos con sostenibilidad y resiliencia
Crecimiento de digitalización	Mayor uso de blockchain, IoT y trazabilidad	Evaluar adopción, capacidades y resultados
Resiliencia como línea emergente	Respuesta a riesgos y disrupciones	Modelos de capacidades y gestión de riesgos
Sostenibilidad	Ampliación del concepto de desempeño	Indicadores económicos, ambientales y sociales

Nota. La agenda se deriva de la integración de las redes de autores, instituciones, países y citación, así como de la literatura revisada.

DISCUSIÓN

La evidencia bibliométrica también permite discutir el concepto de competitividad en las cadenas agroalimentarias. Si la literatura reciente incorpora resiliencia, sostenibilidad, información y coordinación, entonces la competitividad ya no puede reducirse a costos unitarios. Una cadena competitiva requiere sostener su desempeño ante perturbaciones, cumplir estándares, conservar mercados, generar información confiable y distribuir valor entre actores. Este enfoque es particularmente relevante en cadenas de exportación, donde una falla de trazabilidad, inocuidad o logística puede afectar no solo a una empresa, sino a una región productora.

La articulación entre capacidades internas y relaciones externas aparece como un desafío de investigación. Una empresa puede poseer capacidades tecnológicas, pero si sus proveedores no generan información compatible, la trazabilidad será incompleta. Una organización de productores puede mejorar su logística, pero si no existe coordinación con compradores, los beneficios pueden ser limitados. Por ello, la unidad de análisis más útil para determinados problemas puede ser la red y no la empresa. La bibliometría muestra precisamente que la literatura se desplaza hacia problemas que requieren explicaciones interorganizacionales.

Otra implicación consiste en diferenciar adopción tecnológica de transformación digital. La primera puede limitarse a incorporar una herramienta; la segunda supone modificar procesos, decisiones, relaciones y mecanismos de generación de valor. La literatura observada favorece esta segunda interpretación porque blockchain, IoT y analítica aparecen vinculados con trazabilidad, coordinación, transparencia y resiliencia. Para futuros estudios sería conveniente evaluar no solo si una organización utiliza tecnología, sino qué procesos modifica, qué información genera, qué decisiones mejora y qué resultados produce.

En materia de políticas públicas, los resultados sugieren que la promoción de cadenas agroalimentarias competitivas requiere intervenciones que combinen infraestructura, capacidades y coordinación. La digitalización sin capacitación puede ampliar brechas; la infraestructura sin mecanismos de gobernanza puede tener efectos limitados; y los programas de apoyo productivo sin información de mercado pueden generar desajustes. La investigación futura puede contribuir a diseñar políticas más integrales mediante evidencia sobre capacidades de actores, relaciones de red, riesgos y desempeño.

Finalmente, el patrón de internacionalización identificado ofrece una oportunidad para fortalecer la cooperación científica latinoamericana. La presencia de Brasil en la red de países y la menor densidad de conexiones regionales sugieren que existe espacio para desarrollar estudios comparativos entre México, Brasil y otros países productores y exportadores. Estos estudios podrían abordar resiliencia ante eventos climáticos, digitalización de pequeños productores, trazabilidad de productos perecederos, logística de exportación y gobernanza de cadenas de valor. La contribución no sería únicamente regional: permitiría incorporar evidencia de contextos productivos que están menos representados en los estudios internacionales.

Los resultados permiten responder al objetivo general planteado. El campo de investigación sobre cadenas de suministro agroalimentarias presenta una estructura interdisciplinaria, internacional y fragmentada. La interdisciplinariedad se observa desde la propia estrategia de búsqueda, que integra categorías de comercio y administración con ciencias agrícolas, veterinarias y alimentarias. La internacionalización se evidencia en la red de países, donde participan Europa, Norteamérica, Asia, Oceanía y América Latina. La fragmentación aparece principalmente en las redes de autores e instituciones.

La coexistencia de internacionalización y fragmentación constituye uno de los hallazgos más relevantes. Una disciplina puede presentar elevada producción internacional sin desarrollar necesariamente comunidades de colaboración estables. En el caso analizado, la red de países presenta una conectividad más amplia, mientras que los autores y afiliaciones forman grupos pequeños. Esto sugiere que existe circulación internacional del conocimiento, pero que todavía hay margen para consolidar redes interdisciplinarias de largo plazo.

Desde la perspectiva administrativa, la evolución temática también es significativa. La cadena de suministro deja de ser observada exclusivamente como una secuencia de operaciones y comienza a estudiarse como una red de relaciones, capacidades y decisiones. La coordinación, la información, la resiliencia y la innovación tecnológica adquieren un peso estratégico. Esto coincide con el enfoque de capacidades dinámicas aplicado por Mishra et al. (2022), donde la resiliencia se vincula con la capacidad organizacional para responder a disrupciones.

La literatura también muestra que la tecnología no debe analizarse de forma aislada. Blockchain puede contribuir a trazabilidad, transparencia y confianza, pero su adopción depende de condiciones institucionales, económicas y organizacionales. De manera semejante, IoT y analítica pueden generar información, pero su valor depende de la capacidad de los actores para utilizarla en decisiones. En consecuencia, una agenda de investigación centrada en cadenas agroalimentarias debe integrar tecnología con gobernanza, capacidades, incentivos y relaciones interorganizacionales.

Para el ámbito de los agronegocios, esta lectura abre oportunidades concretas. Una primera línea consiste en estudiar cadenas regionales y productos de alto valor, donde la trazabilidad y coordinación pueden representar ventajas competitivas. Una segunda corresponde a la resiliencia de cadenas exportadoras frente a interrupciones logísticas, climáticas o sanitarias. Una tercera se relaciona con la digitalización de pequeños productores y organizaciones rurales. Una cuarta aborda la medición integral del desempeño, combinando variables económicas, logísticas, ambientales y de calidad. Una quinta considera el papel de las instituciones en la formación de redes de valor.

También se identifica una brecha territorial. La red de países muestra presencia internacional, pero la representación de América Latina es menor que la de Europa, Asia y Norteamérica. Esto permite afirmar una baja presencia de investigación latinoamericana, lo que sugiere una oportunidad para producir estudios comparativos sobre cadenas regionales. México y otros países latinoamericanos pueden aportar evidencia sobre cadenas agroexportadoras, productos perecederos, pequeños productores, intermediación y procesos de integración tecnológica.

Finalmente, el análisis muestra que la bibliometría puede funcionar como una etapa de diagnóstico para construir agendas de investigación. Y, aunque el mapeo no sustituye el trabajo empírico, puede contribuir a identificar comunidades, referentes, líneas consolidadas y temas emergentes. En consecuencia, una estrategia de investigación puede utilizar el mapeo científico para formular preguntas, seleccionar literatura, ubicar vacíos y posteriormente diseñar estudios de campo. Esta función diagnóstica resulta especialmente útil en áreas interdisciplinarias donde la producción científica se encuentra dispersa entre diferentes disciplinas y revistas.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados permiten proponer una agenda de investigación orientada a productos agroalimentarios estratégicos para cada territorio. En México, por ejemplo, podrían estudiarse cadenas con alta exposición a mercados internacionales y productos perecederos, incorporando variables de logística, trazabilidad, riesgos climáticos, regulación, digitalización y coordinación entre productores y compradores. El valor de este enfoque radica en conectar la discusión internacional con problemas concretos de gestión y competitividad territorial.

También resulta pertinente avanzar hacia estudios longitudinales. El mapa de citación muestra una evolución desde problemas de colaboración y desempeño hacia resiliencia, sostenibilidad y tecnologías digitales, pero una fotografía bibliométrica no permite observar completamente cómo se producen los cambios. Un seguimiento periódico del corpus permitiría identificar si blockchain, IoT, inteligencia artificial, economía circular o nuevos modelos de negocio mantienen su carácter emergente o se convierten en líneas consolidadas. Para ello sería conveniente replicar la búsqueda con los mismos criterios y registrar las variaciones de cobertura.

Para futuras investigaciones, la estructura observada sugiere que el objeto de estudio puede abordarse mediante diseños multinivel. En el nivel organizacional pueden medirse capacidades de coordinación, innovación, digitalización y respuesta. En el nivel de red pueden analizarse centralidad, densidad, confianza y mecanismos de

intercambio. En el nivel territorial pueden incorporarse infraestructura, instituciones, políticas y características productivas. Esta combinación permitiría explicar por qué una misma tecnología o práctica de gestión puede producir resultados diferentes según el contexto en el que se adopta.

Implicaciones para la investigación y los agronegocios

Las implicaciones para la investigación pueden organizarse en tres niveles. En el nivel micro, resulta pertinente estudiar capacidades de empresas y productores para coordinar, medir desempeño y adoptar tecnologías. En el nivel meso, es necesario analizar redes de valor, instituciones, organizaciones de productores, compradores y prestadores de servicios. En el nivel macro, adquieren relevancia políticas de infraestructura, inocuidad, comercio, digitalización y sostenibilidad. La literatura revisada muestra que los problemas de las cadenas no pueden resolverse adecuadamente desde un solo nivel de análisis.

En términos metodológicos, los resultados sugieren combinar bibliometría con estudios cualitativos y cuantitativos de campo. El mapa científico permite identificar estructuras y tendencias, pero no explica por sí mismo los mecanismos causales que generan una colaboración, una decisión tecnológica o una mejora de resiliencia. Por ello, una agenda futura puede integrar análisis bibliométrico, estudios de caso, análisis de redes sociales, modelos estructurales y evaluación de desempeño. Esta combinación permitiría pasar de la descripción del campo científico a la explicación de los procesos organizacionales.

En términos de gestión, la principal implicación es que la competitividad de una cadena agroalimentaria debe entenderse de manera sistémica. La reducción de costos sigue siendo importante, pero no es suficiente cuando existen riesgos de interrupción, problemas de calidad, pérdida de información o cambios en las preferencias de consumidores. La capacidad para coordinar actores, compartir información, incorporar tecnología, responder a perturbaciones y generar valor sostenible puede convertirse en una fuente de ventaja para empresas y territorios.

Tabla 6

Agenda de investigación derivada del análisis

Línea de investigación	Pregunta orientadora para futuros estudios	Aplicación en agronegocios
Resiliencia	¿Qué capacidades permiten anticipar y responder a perturbaciones?	Cadenas exportadoras y productos perecederos
Digitalización	¿Qué condiciones favorecen la adopción y uso efectivo de tecnologías?	Pequeños productores y organizaciones rurales
Trazabilidad	¿Cómo mejorar transparencia y calidad mediante información compartida?	Productos de alto valor y cadenas reguladas
Desempeño	¿Cómo integrar indicadores económicos, logísticos, ambientales y de calidad?	Gestión integral de cadenas regionales
Gobernanza	¿Cómo coordinan los actores sus decisiones e intercambios?	Redes de valor y organizaciones de productores
Sostenibilidad	¿Qué prácticas reducen impactos sin deteriorar competitividad?	Desperdicio, emisiones y economía circular

Nota. Propuesta elaborada a partir de los principales hallazgos bibliométricos y de sus implicaciones para los agronegocios.

Alcances y limitaciones del análisis

El alcance de los resultados debe interpretarse en función del diseño de búsqueda. Dimensions ofrece una cobertura amplia, pero la recuperación depende de los campos, términos y filtros seleccionados. La expresión “food supply” puede incorporar documentos relacionados con diferentes tipos de cadenas alimentarias, mientras que la expresión “agri-food supply chain” concentra de manera más específica el objeto. La decisión de utilizar ambas expresiones favorece la amplitud del corpus, pero introduce heterogeneidad temática. Por ello, el presente trabajo privilegia la identificación de estructuras y tendencias generales y no pretende establecer una clasificación exhaustiva de subdisciplinas.

La restricción a publicaciones Open Access también puede modificar la composición del corpus. Algunos trabajos relevantes para el campo pueden quedar fuera si no cumplen el criterio de acceso establecido en la interfaz. De manera similar, la selección de artículos como tipo de publicación excluye libros, capítulos, tesis y otros productos que pueden desempeñar un papel importante en la construcción intelectual de una disciplina. En consecuencia, los resultados deben entenderse como una representación de la literatura recuperada bajo los criterios definidos y no como un censo completo de conocimiento disponible.

Otra consideración se relaciona con la interpretación de los mapas. Las posiciones relativas de los nodos dependen de los parámetros de VOSviewer y de la red específica que se esté visualizando. Un nodo grande representa mayor peso bajo el indicador utilizado, pero no necesariamente mayor calidad científica, pertinencia o impacto social. Del mismo modo, una conexión entre dos países o autores expresa una relación bibliométrica, no necesariamente una relación institucional permanente. Esta precisión es importante para evitar conclusiones causales a partir de representaciones descriptivas.

La ausencia de una red de palabras clave suficientemente estable constituye una limitación adicional. Las palabras clave son especialmente útiles para identificar temas y tendencias mediante análisis de coocurrencia. Al no disponer de una visualización robusta bajo la configuración utilizada, se optó por la interpretación temática, que se apoyó en la triangulación entre títulos y resúmenes recuperados, la red de citación, los mapas de colaboración y la literatura especializada. Esta decisión incrementa la prudencia interpretativa y permite distinguir entre evidencia observada e inferencia analítica.

A pesar de estas limitaciones, el estudio presenta utilidad como diagnóstico inicial. La combinación de indicadores de Dimensions y mapas de VOSviewer permite observar simultáneamente producción, colaboración geográfica, fragmentación institucional y estructura intelectual. La principal aportación no consiste en producir un ranking de autores o países, sino en mostrar cómo diferentes dimensiones del campo se relacionan y qué preguntas de investigación pueden derivarse de ellas. El valor del análisis aumenta cuando sus resultados se utilizan como punto de partida para estudios posteriores con corpus depurados, análisis de contenido y trabajo empírico.

Una extensión metodológica recomendable consiste en comparar el corpus de Dimensions con otras fuentes bibliográficas o con otras bases de datos y replicar la búsqueda con estrategias más específicas. También sería conveniente realizar análisis de coocurrencia de términos, acoplamiento bibliográfico, cocitación y evolución temporal de clusters. Estas técnicas permitirían determinar con mayor precisión si las líneas interpretadas en este estudio —resiliencia, sostenibilidad, digitalización, trazabilidad e innovación— presentan estructuras temáticas diferenciadas o si forman parte de una única comunidad intelectual. La triangulación de resultados fortalecería la validez externa y permitiría identificar vacíos con mayor precisión.

CONCLUSIONES

El análisis bibliométrico realizado sobre 277 publicaciones permite caracterizar un campo científico activo, interdisciplinario e internacional. La producción recuperada presenta una atención científica relevante, expresada en aproximadamente 8 mil citas y una media de 27.68 citas por publicación en la interfaz de Dimensions. La evolución temporal observada muestra un incremento de la producción en los años recientes, aunque el año 2026 aún se encuentra en curso.

La red de autores muestra una estructura fragmentada, con 12 ítems, tres clusters y 16 enlaces. La red institucional presenta pocos nodos conectados, mientras que la red de países evidencia una internacionalización más amplia. Estos resultados indican que la colaboración científica tiene un alcance geográfico considerable, pero todavía existe espacio para consolidar comunidades de investigación interinstitucionales e interdisciplinarias.

La red de citación muestra una base intelectual vinculada con colaboración, desempeño y gestión de cadenas, representada por trabajos como Matopoulos et al. (2007) y Aramyan et al. (2007). Sobre esta base se incorporan líneas relacionadas con sostenibilidad, resiliencia, innovación de modelos de negocio, digitalización, blockchain y trazabilidad. La evolución no representa una ruptura con la gestión tradicional de cadenas, sino una ampliación del objeto de estudio hacia sistemas más complejos y adaptativos.

Para los agronegocios, el principal resultado es la necesidad de estudiar las cadenas como redes de actores y capacidades. La investigación futura puede profundizar en cadenas regionales, pequeños productores, trazabilidad, resiliencia, digitalización, medición integral del desempeño y gobernanza institucional. En particular, se requiere mayor evidencia latinoamericana y estudios comparativos que permitan conectar los desarrollos conceptuales internacionales con las condiciones productivas y organizacionales de cada territorio.

Finalmente, el estudio presenta una limitación importante: el análisis depende de la cobertura y configuración de Dimensions, de los filtros de acceso abierto y de la selección de campos de investigación. Además, no se obtuvo una red de palabras clave suficientemente estable para utilizarla como evidencia independiente. Por ello, las tendencias temáticas se interpretan mediante triangulación con la red de citación y literatura de referencia. Esta limitación no invalida los resultados, pero delimita el alcance de las conclusiones y señala una ruta clara para trabajos posteriores con corpus ampliados y técnicas adicionales.

REFERENCIAS

Aramyan, L. H., Oude Lansink, A. G. J. M., van der Vorst, J. G. A. J., & van Kooten, O. (2007). Performance measurement in agri-food supply chains: A case study. Supply Chain Management: An International Journal, 12(4), 304–315. https://doi.org/10.1108/13598540710759826

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Banasik, A., Kanellopoulos, A., Claassen, G. D. H., Bloemhof-Ruwaard, J. M., & van der Vorst, J. G. A. J. (2017). Closing loops in agricultural supply chains using multi-objective optimization: A case study of an industrial mushroom supply chain. International Journal of Production Economics, 183, 409–420. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.012

Barbosa, M. W. (2021). Uncovering research streams on agri-food supply chain management: A bibliometric study. Global Food Security, 28, 100517. https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100517

Bhat, S. A., Huang, N.-F., Sofi, I. B., & Sultan, M. (2022). Agriculture-food supply chain management based on blockchain and IoT: A narrative on enterprise blockchain interoperability. Agriculture, 12(1), 40. https://doi.org/10.3390/agriculture12010040

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 133, 285–296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Digital Science. (2026). Dimensions [Conjunto de datos]. https://www.dimensions.ai

Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: Empirical evidence from the agri-food industry. Supply Chain Management: An International Journal, 12(3), 177–186. https://doi.org/10.1108/13598540710742491

Mishra, R., Singh, R. K., & Subramanian, N. (2022). Impact of disruptions in agri-food supply chain due to COVID-19 pandemic: Contextualised resilience framework to achieve operational excellence. The International Journal of Logistics Management, 33(3), 926–954. https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0043

Nosratabadi, S., Mosavi, A., & Lakner, Z. (2020). Food supply chain and business model innovation. Foods, 9(2), 132. https://doi.org/10.3390/foods9020132

Ramos, E., Coles, P. S., Chavez, M., & Hazen, B. (2022). Measuring agri-food supply chain performance: Insights from the Peruvian kiwicha industry. Benchmarking: An International Journal, 29(5), 1484–1512. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0544

Rashid, M. R. A., Hasan, M., Islam, M. A., Tasnim, S. T., Taifa, R. J., Mahbub, S., Mansoor, N., Ali, M. S., Jabid, T., Islam, M., & Islam, M. M. (2024). Transforming agri-food value chains in Bangladesh: A practical application of blockchain for traceability and fair pricing. Heliyon, 10(21), e40091. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40091

Stone, J., & Rahimifard, S. (2018). Resilience in agri-food supply chains: A critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework. Supply Chain Management: An International Journal, 23(3), 207–238. https://doi.org/10.1108/SCM-06-2017-0201

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. Scientometrics, 84(2), 523–538. https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

Wicaksono, T., & Illés, C. B. (2022). From resilience to satisfaction: Defining supply chain solutions for agri-food SMEs through quality approach. PLOS ONE, 17(2), e0263393. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263393

Yadav, J., Misra, M., & Goundar, S. (2020). An overview of food supply chain virtualisation and granular traceability using blockchain technology. International Journal of Blockchains and Cryptocurrencies, 1(2), 154–178. https://doi.org/10.1504/IJBC.2020.108997

Yadav, S., Luthra, S., Garg, D., et al. (2020). Internet of things (IoT) based coordination system in agri-food supply chain: Development of an efficient framework using DEMATEL-ISM. Operations Management Research, 13, 1–27. https://doi.org/10.1007/s12063-020-00164-x

Yadav, S., Kumar, A., Agrawal, R., et al. (2023). Exploring the relationship between digitalisation, resilient agri-food supply chain management practices and firm performance. Journal of Enterprise Information Management, 37(2), 511–543. https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2022-0095

FACTIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS A BASE DEL FRUTO DE CARAMBOLA EN LÁZARO CÁRDENAS, MICHOACÁN

Alma Rosa Tapia Tapia[1], Rebeca Almanza Jimenez[2], Ma. Sirenia Chávez Becerra[3]
Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas
alma.tapia@lcardenas.tecnm.mx

RESUMEN

La carambola es un fruto tropical de origen asiático que, pese a su alto contenido de vitaminas A y C, fibra soluble y compuestos antioxidantes, permanece subaprovechado en la región de Lázaro Cárdenas, Michoacán, México. El objetivo de esta investigación fue determinar la factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera de la producción y comercialización de un jugo natural elaborado a base del néctar de este fruto, bajo la marca K'RAM. Se empleó un enfoque de investigación cualitativo-descriptivo, desarrollado en dos fases de recolección de datos mediante encuesta estructurada: la primera aplicada a 150 habitantes de Lázaro Cárdenas para evaluar la percepción sobre calidad y marca, y la segunda, validada mediante una prueba piloto de 15 cuestionarios, aplicada a una muestra de 384 consumidores para determinar hábitos de consumo, preferencias de presentación, canales de venta y disposición a pagar. Los resultados muestran que el 100% de los encuestados considera que la calidad de un producto es determinante en su decisión de compra, que el 67.33% valora el sabor como el atributo más atractivo de un producto nuevo y que el 90.36% manifestó disposición a adquirir un jugo con sabor a carambola. El estudio técnico definió el proceso de producción, la distribución de planta y la macro y micro localización de la unidad productiva, mientras que el estudio financiero, con una inversión inicial de $118,973.84 pesos mexicanos, arrojó un Valor Presente Neto de $605,906.93, una Tasa Interna de Retorno promedio de 196.21% en un horizonte de cinco años y un periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente dos años, con un punto de equilibrio de 36,248 unidades (60% de la producción anual proyectada). Se concluye que el proyecto es factible desde las perspectivas de mercado, técnica, económica, social y ambiental, y constituye una alternativa viable de agro industrialización para los productores de frutales de la región.

Palabras clave: Carambola; factibilidad de proyectos; agroindustria; comercialización; estudio de mercado.

ABSTRACT

Carambola (starfruit) is a tropical fruit of Asian origin that, despite its high content of vitamins A and C, soluble fiber, and antioxidant compounds, remains underutilized in the Lázaro Cárdenas region of Michoacán, Mexico. The objective of this research was to determine the market, technical, economic, and financial feasibility of producing and marketing a natural juice made from the fruit's nectar under the brand name K'RAM. A qualitative-descriptive research approach was employed, involving two phases of data collection via structured surveys: the first was administered to 150 residents of Lázaro Cárdenas to assess perceptions regarding quality and branding; the second—validated through a pilot test of 15 questionnaires—was administered to a sample of 384 consumers to determine consumption habits, packaging preferences, sales channels, and willingness to pay. The results show that 100% of respondents consider product quality a decisive factor in their purchasing decisions, 67.33% value taste as the most attractive attribute of a new product, and 90.36% expressed a willingness to purchase carambola-flavored juice. The technical study defined the production process, plant layout, and the macro- and micro-location of the production facility. Meanwhile, the financial study—based on an initial investment of $118,973.84 Mexican pesos—yielded a Net Present Value of $605,906.93, an average Internal Rate of Return of 196.21% over a five-year horizon, and an investment payback period of approximately two years, with a break-even point of 36,248 units (60% of projected annual production). It is concluded that the project is feasible from market, technical, economic, social, and environmental perspectives, representing a viable agro-industrialization alternative for fruit growers in the region.

KEYWORDS: Carambola; project feasibility; agro-industry; marketing; market study.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La carambola (Averrhoa carambola L.) es una planta perteneciente a la familia Oxalidaceae, originaria del continente asiático, probablemente de Indonesia y Malasia (Saúco & Menini, 1991). Su fruto es elipsoidal u ovoide, con cinco costillas longitudinales que, al realizar un corte transversal, forman una silueta en forma de estrella de cinco picos; mide entre 6 y 12 cm de largo por 3 a 6 cm de ancho, presenta un epicarpio amarillo, duro y brillante, y un mesocarpio amarillo, carnoso y acídulo (León, 1968). Su pulpa es jugosa, de fragancia agradable y, en las variedades más dulces, de sabor vivo y ligeramente ácido. Con su jugo puede prepararse una bebida refrescante, y a partir del fruto se elaboran también mermeladas, jaleas y fruto cocido (Tello, 1986).

Nutricionalmente, la carambola es rica en vitaminas A y C, posee propiedades antioxidantes que ayudan a prevenir el envejecimiento celular prematuro y a reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y degenerativas; es además rica en fibra soluble, por lo que contribuye a prevenir el estreñimiento y a reducir los niveles de colesterol en sangre, y por su bajo contenido de hidratos de carbono, su riqueza en potasio y su bajo aporte de sodio, resulta recomendable para personas que padecen diabetes o hipertensión arterial.

En el mercado mexicano de jugos y néctares existen marcas consolidadas —como Jumex, Del Valle, LaLa y Boing— que comercializan sabores de manzana, mango, durazno, guayaba, uva y piña, entre otros; sin embargo, ninguna de ellas ofrece un producto con sabor a carambola, lo que representa una oportunidad de diferenciación para un nuevo producto regional. El municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán, se ubica en la costa del Pacífico mexicano, colindando con el estado de Guerrero, y cuenta con una población aproximada de 196,003 habitantes según el Censo de Población y Vivienda 2020 (INEGI, 2021); su clima cálido incrementa el consumo de líquidos por parte de la población, y su vocación económica dominante es la industria portuaria y minera, quedando el sector agrícola limitado principalmente al cultivo del mango, el principal producto frutícola del municipio. En este contexto, el fruto de carambola —cultivado en huertos de la región y de zonas cercanas como Apatzingán— permanece prácticamente desaprovechado por falta de información sobre sus propiedades y por la ausencia de empresas locales que lo transformen en un producto de consumo.

Planteamiento del problema

Debido a la falta de información precisa sobre el fruto de carambola, y a la inexistencia de una empresa en la región que garantice el aprovechamiento de sus nutrientes para la elaboración de un producto, se hace necesario realizar una investigación de mercado que permita recopilar información sobre los gustos, preferencias y el nivel de aceptación que puede tener un nuevo producto derivado de este fruto. Dicha investigación constituye la fuente primaria que aporta la información necesaria para definir si el proyecto es viable y, de ser factible, plantear las estrategias y objetivos a seguir para llevarlo a cabo.

Justificación

Esta investigación se relaciona directamente con la región de Lázaro Cárdenas, cuyo clima cálido favorece un mayor consumo de líquidos por parte de la población, de modo que la generación de una bebida de sabor nuevo representa un beneficio que contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la localidad. Mediante este estudio se documentan los recursos frutícolas con los que cuenta la región, así como los nutrientes y propiedades del fruto de carambola, y se identifican los productos que pueden elaborarse a partir de su néctar. Los principales beneficiarios de este proyecto son los agricultores cuya actividad económica se centra en la siembra y cosecha de la carambola, así como la sociedad en general, al generarse la oportunidad de crear micro y pequeñas empresas (Pymes) que produzcan empleo y mejoren la calidad de vida de las personas.

En el plano social, el proyecto genera un vínculo directo con los campesinos que proporcionan la materia prima, ofreciendo a la sociedad un producto saludable que contribuye a una mejor calidad de vida; en el plano económico, se crean nuevas fuentes de empleo para la distribución y venta del producto, promoviendo tanto la venta en establecimientos fijos como la distribución directa, lo que amplía la oportunidad de crecimiento económico regional; y en el plano ambiental, el proyecto no genera daño al ambiente, al contemplarse un cultivo con productos orgánicos que preservan los recursos naturales de suelo y agua utilizados en el proceso.

Objetivos

Objetivo general: determinar la factibilidad del aprovechamiento del fruto de carambola para el desarrollo y comercialización de un producto elaborado a base de su néctar en la ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

Objetivos específicos: identificar la factibilidad de mercado para la elaboración de un producto a base de néctar de carambola; analizar la factibilidad del aprovechamiento de los recursos naturales frutícolas de la región; y demostrar la factibilidad técnica, financiera y organizacional de elaborar y comercializar productos naturales a base de carambola en Lázaro Cárdenas.

Hipótesis: el aprovechamiento del fruto de carambola genera una opción viable para la producción y comercialización de un producto en la región de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

Pregunta de investigación: ¿Es factible la producción y la comercialización de productos derivados del fruto de la carambola en la región de Lázaro Cárdenas?

TEORÍA

El presente estudio se sustenta en tres ejes conceptuales: la factibilidad de proyectos, la producción y la comercialización, cuya integración permite evaluar de manera sistemática la viabilidad de un emprendimiento agroindustrial.

Factibilidad

De acuerdo con la Real Academia Española, factibilidad es la cualidad o condición de lo que se puede hacer. Varela (1997) la define como las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto, entendiendo el estudio de factibilidad como el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio propuesto será bueno o malo y qué estrategias deberá desarrollar para ser exitoso. Para Miranda Miranda (2005), el estudio de factibilidad es un instrumento que orienta la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto, correspondiente a la última fase de la etapa pre-operativa, formulado con la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de una inversión. Gómez (2000), por su parte, señala que la factibilidad indica la posibilidad de desarrollar un proyecto tomando en consideración la necesidad detectada, los beneficios, los recursos humanos, técnicos y financieros, el estudio de mercado y los beneficiarios.

En una línea similar, Baca Urbina (2013) sostiene que la evaluación de proyectos —y con ella el análisis de factibilidad— busca determinar, mediante criterios técnicos, de mercado y financieros, la conveniencia de asignar recursos escasos a una iniciativa de inversión frente a otras alternativas posibles. Por su parte, Sapag Chain et al. (2014) plantean que la factibilidad de un proyecto se sustenta en cuatro estudios particulares —de mercado, técnico, organizacional-legal y financiero—, cuya integración permite decidir si conviene o no llevar a cabo la inversión.

Los componentes clásicos de un estudio de factibilidad son tres: a) el estudio de mercado, que determina si existe una demanda que justifique la puesta en marcha de un programa de producción; b) el estudio técnico, que cuantifica el monto de las inversiones y los costos de las operaciones relativas al área productiva; y c) el estudio financiero, que ordena y sistematiza la información monetaria de las etapas anteriores para evaluar la rentabilidad del proyecto (Varela, 1997).

Producción

Se entiende por producción la adición de valor a un bien o servicio por medio de una transformación; producir es extraer o modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer ciertas necesidades (Tawfik & Chauvel, 1992). Cada empresa adopta un sistema de producción para realizar sus operaciones de la mejor manera posible y garantizar su eficiencia y eficacia, existiendo sistemas continuos, intermitentes, modulares y por proyectos, cada uno adecuado según el volumen y la variabilidad de la demanda (García Márquez, 2013; Tawfik & Chauvel, 1992).

Heizer y Render (2009) amplían esta noción al definir la administración de operaciones como el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios mediante la transformación de insumos en productos terminados, subrayando que la función de producción constituye, junto con la mercadotecnia y las finanzas, una de las tres funciones esenciales de cualquier organización. Desde esta perspectiva, Krajewski et al. (2013) señalan que la administración de operaciones se ocupa del diseño, la dirección y el control sistemático de los procesos que transforman los insumos en bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que su desempeño impacta directamente en la productividad, la calidad y la competitividad de la empresa.

Comercialización

La comercialización se define como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario (American Marketing Association, 1960), y estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones (Kotler, 1972). Sus funciones universales son comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, asumir riesgos y obtener información de mercado (Santesmases, 1999). En cuanto a los canales de distribución, éstos pueden ser directos, cuando el productor vende sin intermediarios, o indirectos, cuando existen uno o más intermediarios entre el proveedor y el consumidor final (Trout, 1985).

En este mismo sentido, Fischer y Espejo (2011) definen la mercadotecnia como el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, orientado a crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos individuales de los consumidores como los organizacionales de la empresa. Kotler y Armstrong (2012) añaden que la comercialización es, ante todo, un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de valor con otros, lo que implica identificar oportunidades de mercado, diseñar una oferta atractiva y establecer una estrategia de precio, plaza y promoción congruente con las expectativas del consumidor meta.

METODOLOGÍA

Área de estudio

La investigación se desarrolló en el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán, ubicado en la costa del Pacífico mexicano, colindante con Guerrero y delimitado por el río Balsas. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 (INEGI, 2021), la ciudad cabecera municipal contaba con 83,637 habitantes, mientras que el municipio en su conjunto alcanzó 196,003 habitantes, siendo la cuarta área urbana de Michoacán en términos poblacionales. El municipio cuenta con infraestructura terrestre, aérea y marítima relevante —incluido el puerto industrial de mayor calado de México—, y su clima es tropical, con lluvias en verano, precipitación pluvial anual de 1,276.8 mm y temperatura media anual de 27.8 °C. Si bien la actividad agrícola es limitada frente a la industria y la minería, el municipio produce mango como principal cultivo frutícola, mientras que el fruto de carambola se obtiene de huertos locales y de la región vecina de Apatzingán, sin explotación comercial previa.

Tipo y diseño de investigación

Se empleó un enfoque de investigación cualitativo y de alcance descriptivo (Sadín, 2003; Corbin & Strauss, 1990), orientado a comprender la perspectiva de los consumidores potenciales respecto a un producto nuevo en el mercado local. El diseño metodológico se organizó a través de un cuadro de congruencia metodológica que vinculó el objetivo general, la hipótesis, las variables de estudio (X: Factibilidad; Y: Producción y comercialización), la pregunta de investigación y el instrumento de recolección de datos. Posteriormente se realizó la operacionalización de las variables, descomponiendo cada una en dimensiones (calidad, características, procedimientos, satisfacción al cliente, producto, marca, estrategias e impacto), con sus respectivos indicadores e ítems, a fin de asegurar la correspondencia entre los conceptos teóricos y su medición empírica.

Instrumentos y muestra

Fase 1. Encuesta exploratoria sobre calidad y marca. Se aplicó un cuestionario de 10 preguntas a una muestra de 150 personas de la ciudad de Lázaro Cárdenas, con el objetivo de conocer la opinión de la población respecto a la idea de crear un nuevo producto (jugo a base de néctar de carambola) y el grado de aceptación o rechazo del mismo, así como la importancia que los consumidores otorgan a la calidad y a la marca en su decisión de compra.

Fase 2. Encuesta de mercado ampliada. Con base en los resultados de la fase exploratoria, se diseñó un segundo instrumento de 12 preguntas orientado a determinar hábitos de consumo de jugos de fruta, marcas y presentaciones preferidas, canales y frecuencia de compra, disposición a probar el sabor de carambola, tamaño de envase preferido y disposición a pagar por distintas presentaciones (350 ml, 600 ml y 1 litro). Este instrumento se validó mediante una prueba piloto de 15 cuestionarios para verificar su claridad y comprensión, y posteriormente se aplicó a una muestra de 384 encuestas al público en general de Lázaro Cárdenas, tamaño de muestra estadísticamente representativo de una población considerada infinita, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Desarrollo del producto y proceso de producción

La selección de la idea de negocio se realizó a partir de una lluvia de ideas de la que resultaron 15 propuestas, evaluadas mediante una matriz de ponderación con criterios de compatibilidad con los objetivos personales y empresariales, experiencia, recursos disponibles, posibilidad de realización a corto plazo, cantidad de clientes potenciales y nivel de competencia. La idea de "jugo de carambola sin conservadores" obtuvo la mayor puntuación (84 de 90 puntos posibles), y fue confirmada mediante una segunda matriz de factibilidad, innovación y sustentabilidad, en la que también obtuvo el mayor puntaje (25 de 30).

El producto resultante, denominado K'RAM —abreviación de "carambola"—, se desarrolló bajo la misión de producir y comercializar jugo de carambola con excelente calidad natural, la visión de posicionarse como una de las empresas líderes productoras, procesadoras y comercializadoras a nivel nacional, y el eslogan "El mejor jugo… naturalmente". El logotipo integra una estrella —forma característica del corte transversal del fruto— en tono amarillo, que representa el punto óptimo de maduración, sobre un círculo verde que representa la naturaleza y el origen de la materia prima.

El proceso de producción del jugo comprende siete etapas: 1) recepción de la fruta de carambola proveniente de Apatzingán; 2) almacenamiento en refrigeración industrial; 3) lavado, que incluye reposo de 20 minutos en agua con microdyn, lavado con jabón, enjuague y escurrido; 4) inspección de limpieza y verificación de estándares de calidad; 5) preparación del jugo, mediante la cocción de 10 carambolas cortadas en trozos con 2.5 litros de agua y 100 gramos de azúcar, calentados durante 5 minutos a 100 °C, seguido de licuado y filtrado; 6) envasado en botellas previamente inspeccionadas, conforme a los estándares de llenado establecidos por las normas ISO; y 7) transporte y distribución del producto terminado.

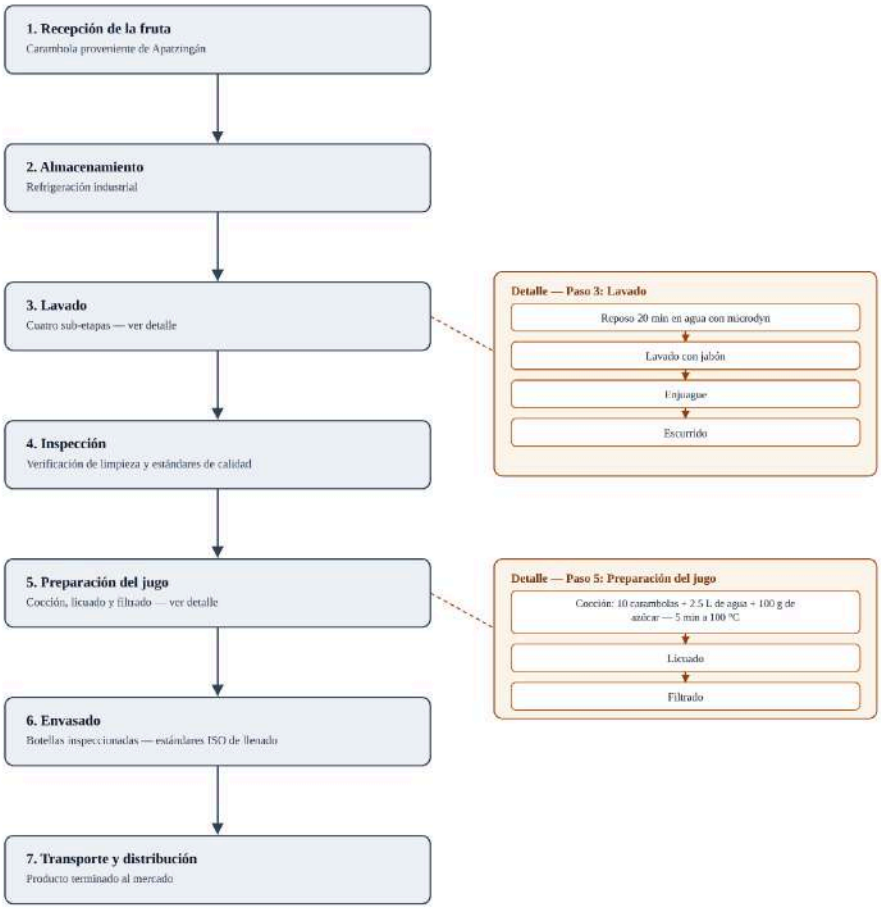


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de producción del jugo de carambola. Fuente: elaboración propia.

La planta productiva se proyectó con una superficie aproximada de 300 m², distribuida en área de producción, área administrativa, bodega de materia prima, bodega de producto terminado y estacionamiento. La macro-localización de la empresa se ubicó en el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán, y la micro-localización en la avenida Belisario Domínguez, colonia Nuevo Infonavit, código postal 60950.

Estructura organizacional

Se definió un organigrama general con las áreas de dirección general, finanzas, ventas y producción, así como un organigrama futuro que integra los departamentos de administración (almacén y recursos humanos), finanzas (compras), producción (producción y mantenimiento) y comercialización (marketing, publicidad y ventas). Se elaboraron fichas de análisis y descripción de puestos para cada departamento, y se construyó una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para valorar el entorno interno y externo del proyecto.

Análisis financiero

El estudio financiero se desarrolló mediante la integración de la inversión inicial (permisos, gastos preoperativos, costos de producción, maquinaria, mobiliario y equipo), la estructura de financiamiento (aportación de socios y crédito bancario), la determinación del costo unitario total de producción y el precio de venta con un margen de utilidad del 70%. A partir de estos datos se elaboraron las proyecciones a cinco años del presupuesto de ingresos, el flujo de efectivo, el estado de resultados y el balance general. Finalmente, se calcularon los indicadores de rentabilidad del proyecto: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el periodo de recuperación de la inversión y el punto de equilibrio en unidades, en pesos y como porcentaje de la capacidad de producción proyectada.

RESULTADOS

Resultados de la encuesta exploratoria (n = 150)

La Tabla 1 resume los principales hallazgos de la primera fase de recolección de datos, aplicada a 150 habitantes de Lázaro Cárdenas para evaluar la percepción sobre calidad y marca de un producto nuevo.

Ítem evaluado	Resultado principal	Interpretación
Calidad como atractivo de compra	100% Sí	La totalidad de los encuestados asocia la calidad con la atracción de clientes.
Necesidad de calidad en un producto	65.33% Necesario; 34.66% Muy necesario	El 100% considera la calidad relevante en algún grado.
Recomendación de productos con calidad	49.33% Siempre; 45.33% Casi siempre	La calidad genera publicidad de boca en boca entre consumidores.
Percepción de “buena calidad”	56.66% Reconocido; 23.33% Recomendado; 20% Certificado	El reconocimiento y el prestigio se asocian con la calidad percibida.
Atributo más atractivo del producto	67.33% Sabor; 24% Marca; 14% Precio	El sabor es el principal criterio de decisión de compra.
Medio de información sobre productos	65.33% Televisión; 31.33% Redes sociales	La televisión domina; las redes sociales son un canal de bajo costo.
Beneficio buscado en una marca	49.33% Calidad; 37.33% Precio; 13.33% Prestigio	La calidad es el beneficio prioritario asociado a una marca.
Influencia de la marca en la compra	49.33% Siempre; 37.33% A veces	La marca influye parcial o totalmente en la mayoría de los casos.
Disposición a consumir una marca única	100% Sí	Apertura total hacia marcas diferenciadas.
Disposición a consumir una marca nueva	100% Sí	No se identificó resistencia hacia marcas recién lanzadas.

Tabla 1. Resultados de la encuesta exploratoria sobre calidad y marca (n = 150). Fuente: elaboración propia.

Resultados de la encuesta de mercado ampliada (n = 384)

Con el propósito de profundizar en los hábitos de consumo y en la aceptación específica del sabor a carambola, se aplicó un segundo instrumento a 384 consumidores. La Tabla 2 sintetiza sus resultados.

Ítem evaluado	Resultado principal
Consumo de jugos de fruta	100% Sí consume
Marca de mayor consumo	46% Jumex; 27% Del Valle; 23% LaLa; 4% Otras
Presentación de mayor consumo	48% 500 ml; 34% 300 ml; 11% 250 ml; 7% Otras
Tipo de envase preferido	34% Caja tetra pack; 26% Vidrio; 25% Lata; 15% Botella plástico
Frecuencia de compra	50% Semanal; 31% Diario; 12% Quincenal; 7% Mensual
Precio pagado actualmente	50% $7.00–$10.00; 33% $10.00–$15.00; 15% $5.00–$7.00
Lugar de compra	68% Tienda de abarrotes; 14% Mercado; 13% Minisúper; 5% Mercado ciudad
Cantidad adquirida por compra	69% 1 a 2 unidades; 20% 3 a 4 unidades; 9% Media docena
Disposición a comprar jugo sabor carambola	90.36% Sí; 9.64% No
Tamaño de preferencia para carambola	48% 600 ml; 37% 350 ml; 15% 1 litro
Disposición a pagar (350 ml)	58% $5.00–$6.00; 24% $4.00–$5.00; 18% $3.00–$4.00
Disposición a pagar (600 ml)	52% $8.00–$10.00; 39% $10.00–$12.00; 9% $6.00–$8.00
Disposición a pagar (1 litro)	44% $18.00–$20.00; 42% $16.00–$18.00; 14% $14.00–$16.00
Razón principal de compra	50% Probar nuevos sabores; 25% Gusto por el sabor; 17% Vitaminas adicionales

Tabla 2. Resultados de la encuesta de mercado ampliada sobre hábitos de consumo y aceptación del jugo de carambola (n = 384). Fuente: elaboración propia.

En conjunto, ambas fases de recolección de datos evidencian una alta aceptación potencial del producto: el 90.36% de los 384 encuestados manifestó disposición a comprar un jugo con sabor a carambola, principalmente motivado por el interés en probar nuevos sabores (50%) y por el gusto hacia el sabor de la fruta (25%), mientras que la presentación de 600 ml resultó la de mayor preferencia (48%), con una disposición a pagar concentrada entre $8.00 y $10.00 pesos mexicanos (52%).

Análisis FODA

Categoría	Principales elementos identificados
Fortalezas	Ser los primeros en ofrecer el producto en el mercado; producto 100% natural; control de procesos para asegurar la calidad; alto grado de higiene.
Oportunidades	Tendencia hacia un estilo de vida más saludable; inexistencia de competencia directa; oportunidades de financiamiento.
Debilidades	Desconocimiento del producto por parte de los consumidores; necesidad de capital para invertir; concepto de negocio totalmente nuevo; producto que no es de primera necesidad.
Amenazas	Incertidumbre por la inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado); posible ingreso de nuevos competidores; inflación y aumento continuo de costos.

Tabla 3. Matriz FODA del proyecto K'RAM. Fuente: elaboración propia.

Resultados del estudio técnico

El estudio técnico confirmó la viabilidad operativa del proyecto: se definió un proceso de producción de siete etapas totalmente replicable con maquinaria industrial de mediana escala (licuadoras y estufas industriales, refrigerador industrial, mesas de trabajo de acero), una distribución de planta funcional que separa las áreas de producción, almacenamiento y administración, y una localización estratégica en la cabecera municipal de Lázaro Cárdenas que facilita el acceso a la materia prima proveniente de Apatzingán y a los canales de distribución locales. El análisis de competencia identificó a Jumex y Del Valle como las marcas líderes de jugos a nivel nacional, y a una empresa local productora de agua de coco embotellada como único competidor regional con producto natural, sin que ninguna de ellas ofrezca actualmente un jugo con sabor a carambola, lo que confirma la oportunidad de diferenciación identificada en el estudio de mercado.

Resultados del estudio financiero

La inversión inicial requerida para el arranque de operaciones se estimó en $118,973.84 pesos mexicanos, distribuida en gastos preoperativos ($3,350.00), producción mensual ($48,973.84), maquinaria de producción ($53,200.00) y equipo de cómputo, oficina y mobiliario ($13,450.00); dicha inversión sería financiada en un 50.4% mediante aportación de los socios ($60,000.00) y en un 49.6% mediante financiamiento bancario ($58,973.84).

El costo total unitario de producción se determinó en $9.79 pesos por unidad (materia prima $7.00, mano de obra $1.71 y costos indirectos $1.09); aplicando un margen de utilidad del 70%, se obtuvo un precio de venta de referencia de $17.00 pesos, ajustado en las proyecciones anuales del presupuesto de ingresos entre $16.65 y $65.56 pesos conforme al incremento gradual del precio y de la demanda estimada a lo largo del horizonte de evaluación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	60,000	62,400	65,520	68,796	72,924
Precio de venta ($)	16.65	21.65	29.22	41.50	65.56
Ingresos totales ($)	999,066	1,350,738	1,914,670	2,854,774	4,781,175
Utilidad neta ($)	41,525	233,178	613,371	1,074,088	2,290,077
Saldo de efectivo final ($)	189,274	273,117	374,879	516,932	641,644

Tabla 4. Proyección financiera a cinco años de la empresa K'RAM, S.A. de C.V. Fuente: elaboración propia.

Los indicadores de rentabilidad del proyecto confirman su factibilidad financiera: el Valor Presente Neto (VPN), calculado descontando los flujos de efectivo proyectados a una tasa de referencia y restando la inversión inicial, resultó positivo en $605,906.93 pesos mexicanos. La Tasa Interna de Retorno (TIR) promedio de los cinco años se estimó en 196.21%, cifra considerablemente superior a la tasa de referencia de los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) de 3.87% vigente al momento del estudio, con una diferencia de 192.34 puntos porcentuales a favor del proyecto productivo. El periodo de recuperación de la inversión se calculó en aproximadamente dos años, y el punto de equilibrio se determinó en $675,450.00 pesos mexicanos, equivalentes a 36,248 unidades, es decir, el 60% de las 60,000 unidades proyectadas para el primer año de operación.

Indicador	Valor
Inversión inicial	$118,973.84
Valor Presente Neto (VPN)	$605,906.93
Tasa Interna de Retorno (TIR) promedio a 5 años	196.21%
Tasa de referencia (CETES)	3.87%
Periodo de recuperación de la inversión	≈ 2 años
Punto de equilibrio (unidades)	36,248 unidades
Punto de equilibrio (pesos)	$675,450.00

Indicador	Valor
Punto de equilibrio (% de la producción proyectada)	60%

Tabla 5. Indicadores de rentabilidad y factibilidad financiera del proyecto K'RAM. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos teóricos de Varela (1997) y Miranda (2005), quienes señalan que un estudio de factibilidad debe integrar de manera articulada los estudios de mercado, técnico y financiero para minimizar la incertidumbre en la toma de decisiones de inversión. En este caso, la convergencia de una aceptación de mercado superior al 90% (encuesta ampliada, n = 384) con indicadores financieros positivos (VPN positivo y TIR muy superior a la tasa de referencia) sustenta de manera consistente la viabilidad del proyecto en sus tres dimensiones. Desde la perspectiva de comercialización (Kotler, 1972; Santesmases, 1999), el hallazgo de que el sabor (67.33%) y la posibilidad de probar productos nuevos (50%) son los principales motivadores de compra, por encima del precio o la marca, sugiere que la estrategia de introducción del producto debe priorizar la experiencia sensorial y las estrategias de degustación sobre la publicidad masiva; asimismo, la elevada preferencia por adquirir el producto en tiendas de abarrotes (68%) indica que un canal de distribución indirecto y de proximidad (Trout, 1985) resulta más adecuado para la etapa de introducción que la venta directa.

El análisis de la competencia mostró que, si bien existen marcas líderes consolidadas como Jumex y Del Valle, ninguna ofrece actualmente un producto de sabor carambola, lo cual coincide con la ausencia de rivalidad directa detectada en la matriz FODA; no obstante, esta misma ausencia de competencia constituye simultáneamente una amenaza, en la medida en que no existen referentes de mercado que permitan anticipar con precisión la respuesta de los consumidores ante un sabor desconocido en la región. En términos financieros, la TIR promedio de 196.21% obtenida es considerablemente más elevada que la reportada en evaluaciones típicas de proyectos agroindustriales de pequeña escala, lo que se explica por el reducido monto de la inversión inicial en relación con el crecimiento proyectado de las ventas y el margen de utilidad del 70% aplicado sobre el costo unitario de producción; si bien estas proyecciones deben interpretarse con cautela, el punto de equilibrio del 60% de la capacidad proyectada para el primer año ofrece un margen de seguridad razonable.

A partir de los resultados obtenidos en las dos fases de investigación de mercado, en el análisis técnico-organizacional y en el estudio financiero, se concluye que la producción y comercialización de un jugo natural a base del fruto de carambola en la ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, es factible en sus dimensiones de mercado, técnica, económica, financiera y social. La factibilidad de mercado se sustenta en que el 100% de los encuestados en la fase exploratoria asocia la calidad con la decisión de compra y el 90.36% de los encuestados en la fase ampliada manifestó disposición a adquirir un jugo con sabor a carambola, validando la hipótesis de que el aprovechamiento del fruto genera una opción viable de producción y comercialización. La factibilidad técnica se confirma mediante un proceso de producción replicable, una distribución de planta funcional y una localización estratégica que permite el acceso a la materia prima y a los canales de distribución regionales. La factibilidad financiera se sustenta en que la inversión inicial de $118,973.84 se recupera en aproximadamente dos años, con un VPN positivo de $605,906.93 y una TIR promedio de 196.21%, muy por encima de la tasa de referencia del mercado (CETES 3.87%), y un punto de equilibrio alcanzable en el 60% de la producción proyectada. Finalmente, la factibilidad social y ambiental se refleja en la generación de empleo directo e indirecto, el fortalecimiento de la vinculación con productores agrícolas locales y un proceso libre de conservadores artificiales y de bajo impacto ambiental.

En conjunto, estos hallazgos confirman la hipótesis de investigación y responden afirmativamente a la pregunta planteada: es factible la producción y la comercialización de productos derivados del fruto de la carambola en la región de Lázaro Cárdenas, Michoacán, siempre que se mantenga la calidad del producto y se implemente una estrategia de comercialización centrada en la experiencia de sabor y en canales de distribución de proximidad. Se recomienda a los profesionales e investigadores de recursos naturales regionales profundizar en los beneficios nutricionales y agroindustriales de frutos subutilizados como la carambola; a los empresarios e inversionistas, considerar el riesgo calculado de invertir en productos innovadores elaborados con recursos regionales; a futuros egresados y emprendedores, replicar y ampliar la metodología de factibilidad aquí presentada a otros frutos tropicales de la Costa de Michoacán; y para investigaciones futuras, complementar el presente estudio con un análisis sensorial

formal del producto y con pruebas de vida de anaquel, a fin de fortalecer los estándares de calidad e inocuidad exigidos por la normatividad sanitaria vigente.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)

El proyecto contribuye de manera directa a diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ONU, 2015). En materia económica, se alinea con el ODS 1 (Fin de la pobreza) al generar ingresos y empleo para los agricultores locales que proporcionan la materia prima, y con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al crear empleo directo e indirecto y constituir una empresa rentable que dinamiza la economía regional. En el ámbito agroindustrial, se vincula con el ODS 2 (Hambre cero), al aprovechar un recurso frutícola regional actualmente subutilizado, y con el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), al introducir un producto agroindustrial innovador en un municipio cuya economía depende principalmente de la actividad portuaria y minera. En el plano de la salud, el producto —un jugo natural rico en vitaminas A y C, fibra soluble y antioxidantes, libre de conservadores artificiales— aporta al ODS 3 (Salud y bienestar). Finalmente, en el ámbito ambiental, el proyecto responde al ODS 12 (Producción y consumo responsables), al revalorizar un fruto desaprovechado y prescindir de conservadores artificiales, y al ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres), al sustentarse en un cultivo con productos orgánicos que preservan los recursos naturales de suelo y agua utilizados en el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

American Marketing Association. (1960). Marketing definitions: A glossary of marketing terms. Committee on Definitions of the A.M.A.

Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos (7a ed.). McGraw-Hill.

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. Qualitative Sociology, 13(1), 3–21.

Fischer, L., & Espejo, J. (2011). Mercadotecnia (4a ed.). McGraw-Hill.

García Márquez, F. P. (2013). Dirección y gestión de la producción. Alfaomega Grupo Editor.

Gómez, C. (2000). Proyectos factibles. Predios.

Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de administración de operaciones (7a ed.). Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). Panorama sociodemográfico de Michoacán de Ocampo. Censo de Población y Vivienda 2020. INEGI.

Kotler, P. (1972). Dirección de mercadotecnia. Diana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (14a ed.). Pearson Educación.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor (10a ed.). Pearson.

León, J. (1968). Fundamentos botánicos de los cultivos tropicales. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Miranda Miranda, J. J. (2005). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. MMEditores.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1). Naciones Unidas.

Sadín, M. P. (2003). Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones. McGraw-Hill.

Santesmases, M. (1999). Marketing: conceptos y estrategias. Pirámide.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6a ed.). McGraw-Hill.

Saúco, V. G., & Menini, U. G. (1991). Carambola cultivation. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Tawfik, L., & Chauvel, A. M. (1992). Administración de la producción. McGraw-Hill.

Tello, D. (1986). Conservación de la carambola por azúcar y calor. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Trout, J., & Ries, A. (1985). Marketing warfare. McGraw-Hill.

Varela, R. (1997). Evaluación económica de proyectos de inversión. Grupo Editorial Iberoamericana.

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES ASOCIADOS CON LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD: CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN INTERNA Y CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS PYME E INDUSTRIAS DE ZACATECAS, MÉXICO.

Víctor Manuel Casas Sáenz[1], Rubí García Ibarra[2], José Marco Antonio Casas Sáenz[3]
[1] Universidad Politécnica de Zacatecas, [2]Universidad Politécnica de Zacatecas, [3]Universidad Autónoma de Zacatecas
[1]phd.casasvic@gmail.com [2]rgarcia@upz.edu.mx [3]jma_casas@uaz.edu.mx

RESUMEN

El estudio partió de la necesidad de comprender cómo las condiciones internas de las organizaciones se relacionaban con su capacidad para generar y aplicar nuevas ideas, mejoras y cambios. La investigación analizó la relación entre factores organizacionales y la innovación en PYME e industrias del estado de Zacatecas, considerando particularmente la cultura organizacional orientada a la innovación.

El planteamiento buscó determinar si las empresas con mayores niveles de cultura favorable a nuevas ideas, mejoras en procesos y apoyo al cambio también presentaban mayores niveles de innovación organizacional. El objetivo principal fue analizar la relación entre la cultura organizacional orientada a la innovación, integrada por los indicadores C04, C05 y C06, y la innovación organizacional, representada por DO7.

Se realizó la investigación con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo-correlacional. Se analizaron, como aspecto inicial y por conveniencia, 45 empresas ubicadas en Fresnillo, Enrique Estrada, Calera de Víctor Rosales y Zacatecas, mediante información obtenida de un cuestionario de 80 ítems. Las respuestas tipo Likert fueron codificadas numéricamente en una escala de 1 a 5.

Se emplearon estadística descriptiva, análisis gráfico, alfa de Cronbach y correlación de Spearman. La consistencia interna fue evaluada para las escalas compuestas de cultura organizacional, cultura orientada a la innovación, comunicación interna y desempeño organizacional.

La cultura orientada a la innovación obtuvo una valoración promedio de 4.16, mientras que la innovación organizacional presentó una media de 4.09. La posibilidad de proponer mejoras en los procesos constituyó el componente con mayor valoración dentro de la cultura orientada a la innovación. Asimismo, 34 de las 45 empresas se ubicaron en las categorías de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a DO7.

La correlación entre cultura orientada a la innovación e innovación organizacional fue positiva y estadísticamente significativa, con ρ de Spearman = 0.641 y $p < 0.001$. Las escalas analizadas presentaron elevada consistencia interna.

Los resultados proporcionaron evidencia favorable respecto de la existencia de una relación positiva entre cultura organizacional: A) orientada a la innovación e B) innovación organizacional en las empresas estudiadas. La evidencia permitió identificar una cultura favorable a las nuevas ideas, mejoras y cambios, aunque también mostró oportunidades relacionadas con comunicación, capacitación, organización y procesos.

Palabras clave: Cultura organizacional; innovación organizacional; comunicación interna; PYME; Zacatecas; capacidades dinámicas.

INTRODUCCIÓN

La capacidad de las organizaciones para introducir cambios y mejoras en productos, procesos, servicios, gestión y prácticas se relacionó con la innovación organizacional. Su estudio se vinculó con el diseño, cambio, cognición, aprendizaje, conocimiento y capacidades organizacionales. En las empresas mexicanas también se identificaron relaciones entre innovación, capacidades organizacionales y redes de conocimiento.

A pesar de la importancia atribuida a la innovación, resultó necesario analizar *cómo las condiciones internas de las PYME e industrias de Zacatecas se relacionaban con su capacidad innovadora*. En particular, se requirió determinar si una cultura caracterizada por la generación de nuevas ideas, la posibilidad de proponer mejoras y el apoyo al cambio se asociaba con una mayor percepción de innovación organizacional.

Este estudio, fue relevante porque permitió analizar empíricamente las condiciones culturales relacionadas con la innovación dentro de empresas del estado de Zacatecas. La información obtenida permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad vinculadas con cultura, comunicación, desempeño, capacitación, organización y procesos, generando elementos para orientar propuestas de mejora. Particularmente, identificar las características culturales que favorecen la innovación. Así como el comportamiento de la innovación organizacional

El propósito fue analizar la relación entre la cultura organizacional orientada a la innovación, operacionalizada mediante C04, C05 y C06, y la innovación organizacional, representada por DO7. La hipótesis planteó que una cultura organizacional favorable a las nuevas ideas, las mejoras en procesos y el apoyo al cambio se relacionaría positivamente con la innovación organizacional de las PYME e industrias estudiadas. Atendiendo el cuestionamiento de investigación el de: ¿En qué medida la cultura organizacional orientada a la innovación se relaciona con la innovación organizacional de las PYME e industrias del estado de Zacatecas?

TEORÍA

Se considera que la innovación organizacional es un fenómeno relacionado con la capacidad de las organizaciones para introducir cambios y mejoras en sus formas de gestión, procesos, productos, servicios y prácticas. Por tanto, no se limita al desarrollo de productos tecnológicamente nuevos, sino que puede manifestarse en diferentes ámbitos de la organización. Perilla y González (2021) indican que su estudio se ha relacionado con perspectivas del diseño, cambio, cognición y aprendizaje organizacional, lo que permite analizarla como un fenómeno vinculado con las características internas de las organizaciones y con su capacidad para generar y aplicar conocimientos.

Esta perspectiva resulta pertinente para la presente investigación, porque permite estudiar la innovación organizacional no solamente como la introducción de nuevos productos, sino también como un proceso relacionado con las condiciones culturales y organizacionales que favorecen la generación y aplicación de nuevas ideas.

La conceptualización de la innovación requiere distinguir las diferentes formas en que puede manifestarse. La Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD y Eurostat, 2018), mediante el *Manual de Oslo*, establecen un marco para la medición de las actividades de innovación empresarial. Desde esta perspectiva, la innovación comprende productos o procesos nuevos o mejorados que difieren significativamente de los anteriores y que han sido introducidos en el mercado o puestos en uso por la organización.

Esta definición permite diferenciar entre la generación de una idea y su implementación efectiva. Para la presente investigación, la innovación organizacional se analiza a partir de la capacidad de las empresas para concretar mejoras y cambios en sus actividades. Esta delimitación es congruente con el indicador DO7 de la base de datos, mediante el cual se examina la percepción de las empresas sobre la mejora de su capacidad de innovación mediante nuevos productos o procesos.

Sánchez Correa (2022) expresa que la innovación organizacional puede relacionarse con factores como el clima organizacional, la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad, los cuales pueden actuar como condiciones precursoras de la innovación administrativa. De esta manera, estrategias competitivas, sistemas de información y modelos de negocio pueden contribuir a la innovación tecnológica. Esta representación permite comprender que la innovación es resultado de un conjunto de condiciones organizacionales y no de un fenómeno aislado.

Franco López y Uribe Gómez (2022) estudiaron los factores asociados con la innovación organizacional en organizaciones de una economía emergente mediante un modelo de regresión lineal múltiple. Sus resultados identificaron relaciones entre innovación y diversas condiciones organizacionales, entre ellas la adaptabilidad al cambio, la infraestructura, las políticas y la investigación y desarrollo tecnológico.
Estos resultados permiten analizar la innovación organizacional como un fenómeno asociado con características internas y contextuales de las organizaciones. En este sentido, puede estudiarse empíricamente en función de diferentes condiciones que caracterizan a las empresas.

Este planteamiento es relevante para la presente investigación porque permite establecer una estructura explicativa en la que la *innovación organizacional constituye la variable dependiente*, mientras determinadas características internas de las empresas pueden analizarse como factores asociados. Específicamente, se examina la relación entre la

cultura organizacional orientada a la innovación, representada por C04, C05 y C06, y la *innovación organizacional*, representada por DO7.

Lo que expone Mejía-Trejo (2023) presenta una revisión de las principales escuelas que han contribuido al desarrollo de la teoría de la innovación organizacional. Su planteamiento muestra una evolución desde aproximaciones centradas principalmente en la tecnología y el cambio económico hacia enfoques que incorporan organización, conocimiento, capacidades, aprendizaje e interacción entre actores. Esta perspectiva permite comprender la innovación como un fenómeno desarrollado dentro de sistemas organizacionales complejos.

La innovación organizacional también puede analizarse desde el enfoque de las capacidades dinámicas, según el cual las organizaciones requieren capacidades para responder a los cambios del entorno y modificar o reconfigurar sus recursos y competencias. En materia de innovación, este rumbo permite considerar la capacidad innovadora como una competencia relacionada con la adaptación y transformación organizacional.

Gómez-Álvarez y Núñez-Ramírez (2022) vinculan la innovación organizacional con la perspectiva de las capacidades dinámicas y desarrollan un instrumento para medir diferentes dimensiones de innovación en empresas maquiladoras mexicanas. Su trabajo constituye un antecedente relevante porque proporciona evidencia sobre la posibilidad de estudiar empíricamente la innovación organizacional mediante dimensiones observables en empresas mexicanas.

Desde esta perspectiva, las capacidades dinámicas complementan el análisis de la cultura organizacional, ya que una cultura favorable a la innovación puede proporcionar condiciones internas para desarrollar comportamientos orientados al aprendizaje, adaptación, generación de ideas y modificación de procesos.

En el ámbito de la innovación, esta perspectiva es relevante porque permite interpretar la capacidad innovadora como una competencia organizacional que requiere aprendizaje, adaptación y transformación continua. Gómez-Álvarez y Núñez-Ramírez (2022) retoman este planteamiento al señalar la importancia de la capacidad de innovación para que las empresas puedan adaptarse a entornos caracterizados por cambios constantes.

La relación entre innovación y adaptación adquiere especial importancia en las pequeñas y medianas empresas, debido a que desarrollan sus actividades en entornos sujetos a cambios en el mercado, necesidades de los clientes y condiciones competitivas. En este contexto, la innovación puede constituir una alternativa para modificar productos, procesos y prácticas organizacionales y responder a las condiciones del entorno.

Vera Muñoz et al. (2022), en un estudio realizado con 258 MIPYME mexicanas, identificaron diferentes modalidades de innovación y analizaron la participación de las redes de conocimiento como mecanismos de apoyo a estos procesos. Entre las modalidades estudiadas se encuentran la innovación de productos, servicios, procesos, mercados e innovación organizacional. Los autores encontraron una relación entre innovación y redes de conocimiento, destacando su importancia como apoyo a los procesos de innovación empresarial.

Este antecedente resulta pertinente porque, dentro del contexto de las MIPYME mexicanas, muestra la importancia de analizar la innovación como un fenómeno que puede adoptar diferentes formas y relacionarse con las condiciones organizacionales y las redes de conocimiento. Por ello, la innovación puede considerarse no solamente como una estrategia para introducir productos o procesos, sino también como una capacidad relacionada con la transformación y adaptación de las organizaciones.

La evidencia empírica reciente también respalda el estudio de la innovación desde una perspectiva organizacional. Gómez-Álvarez y Núñez-Ramírez (2022), al desarrollar y validar un instrumento para medir innovación organizacional en empresas maquiladoras mexicanas, identificaron tres dimensiones: innovación de gestión, innovación comercial e innovación de procesos. Los resultados favorables de validez de contenido y constructo muestran la posibilidad de operacionalizar empíricamente la innovación organizacional mediante dimensiones observables, lo cual resulta pertinente para investigaciones desarrolladas en empresas mexicanas.

De igual manera, Vera Muñoz et al. (2022), mediante su investigación con 258 MIPYME mexicanas durante 2020–2021, encontraron vínculos entre innovación y redes de conocimiento. Sus resultados muestran que estas redes pueden apoyar los procesos de innovación y favorecer la permanencia empresarial, identificándose modalidades

como innovación de productos, servicios, procesos, mercados e innovación organizacional. Este antecedente refuerza la importancia de considerar la interacción, el intercambio de conocimiento y las relaciones organizacionales como elementos asociados con la capacidad innovadora.

A partir de los planteamientos anteriores, la teoría de la innovación organizacional puede utilizarse como marco explicativo para analizar la relación entre las condiciones internas de las organizaciones y su capacidad innovadora. La literatura revisada permite reconocer vínculos entre innovación, cambio, aprendizaje, conocimiento, adaptación y transformación organizacional (Perilla & González, 2021).

En este marco, la cultura organizacional constituye un elemento de interés porque puede generar condiciones favorables o desfavorables para la generación y aplicación de nuevas ideas. Una organización que favorece la generación de ideas permite proponer mejoras y respalda los cambios orientados al mejoramiento de sus resultados puede presentar condiciones más favorables para desarrollar procesos de innovación.
En consecuencia, el modelo conceptual de la presente investigación establece como *variable independiente la cultura organizacional orientada a la innovación*, operacionalizada mediante C04, C05 y C06, y como *variable dependiente la innovación organizacional*, operacionalizada mediante DO7. La relación propuesta será evaluada empíricamente con los datos obtenidos de las PYME e industrias del estado de Zacatecas.

De esta manera, el planteamiento teórico permite formular la siguiente relación analítica:

Cultura organizacional orientada a la innovación ➡ Innovación organizacional

Esta relación no supone asumir previamente causalidad, sino establecer una proposición susceptible de contrastación empírica. Los resultados estadísticos permitirán determinar si existe evidencia suficiente para respaldar la hipótesis planteada.

Esta concepción mantiene correspondencia con la operacionalización del estudio. La variable independiente *cultura organizacional orientada a la innovación* se integra por C04, C05 y C06, relacionados con la generación de nuevas ideas o soluciones, la posibilidad de proponer mejoras en los procesos y el apoyo a los cambios que benefician el desempeño. La *innovación organizacional* se representa mediante DO7, relacionado con la percepción de que la empresa ha mejorado su capacidad para innovar mediante nuevos productos o procesos.

Por tanto, el modelo conceptual plantea que una cultura caracterizada por la apertura a nuevas ideas, la participación en la mejora de procesos y la aceptación del cambio puede constituir una condición favorable para desarrollar innovación organizacional. Esta relación encuentra respaldo en la literatura que vincula innovación con cambio, aprendizaje, conocimiento, adaptación y capacidades organizacionales (Perilla & González, 2021; Franco López & Uribe Gómez, 2022; Gómez-Álvarez & Núñez-Ramírez, 2022).

En el contexto de las PYME e industrias del estado de Zacatecas, este marco teórico permite establecer una relación lógica entre **cultura organizacional ➡ generación y aplicación de nuevas ideas ➡ innovación organizacional**. De esta manera, proporciona fundamento para analizar empíricamente si las empresas con mayores niveles de cultura orientada a la innovación también presentan mayores niveles de innovación organizacional.

METODOLOGÍA

A continuación, se presenta el apartado del Diseño de la investigación, mostrado para mantener congruencia con el planteamiento que ha venido desarrollando:

- cultura organizacional orientada a la innovación (C04–C06) como variable independiente, e
- innovación organizacional (DO7) como variable dependiente,

incorporando comunicación interna, cultura organizacional y desempeño como elementos complementarios del análisis.

Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se estructura con el propósito de analizar la relación existente entre *la cultura organizacional, la comunicación interna y las capacidades dinámicas,* como factores asociados con la innovación y la competitividad de las PYME e industrias del estado de Zacatecas. Ubicadas en Fresnillo, Enrique Estrada, Calera de Víctor Rosales y Zacatecas, decidiendo aplicar en total a 45 empresas. El estudio se desarrolla a partir de información obtenida de una base de datos empresarial correspondiente a organizaciones ubicadas en el estado de Zacatecas, México, realizada a través de un cuestionario con 80 ítems.

De acuerdo con el planteamiento desarrollado, el análisis estadístico se concentra particularmente en la relación entre la cultura organizacional orientada a la innovación, constituida por los indicadores C04, C05 y C06, y la innovación organizacional, representada por el indicador DO7. Los demás indicadores disponibles en la base de datos se emplean como elementos complementarios para caracterizar la cultura organizacional, la comunicación interna y el desempeño de las empresas.

El diseño se plantea bajo un enfoque *cuantitativo*, debido a que utiliza información susceptible de codificación numérica y análisis estadístico. Asimismo, presenta un alcance *descriptivo-correlacional*, puesto que inicialmente caracteriza el comportamiento de las variables y posteriormente examina la asociación existente entre ellas. En función de los resultados y de las características de los datos, pueden incorporarse procedimientos estadísticos inferenciales para determinar la significancia de las relaciones observadas.

Fuentes de información

La fuente principal de información corresponde a la base de datos propia, como resultado de la aplicación de cuestionario en la cual concentra las *respuestas 2026 Banco de Datos de las empresas PYME e industriales en el estado de Zacatecas, México*. La base constituye una fuente de información primaria para el análisis estadístico de la investigación, en virtud de que contiene las respuestas registradas de las unidades empresariales consideradas en el estudio. La información disponible permite analizar diferentes dimensiones relacionadas con las características organizacionales y el comportamiento empresarial.

Para el desarrollo específico de la investigación se consideran principalmente los siguientes conjuntos de indicadores:

- **C01–C09:** cultura organizacional.
    - **C01:** Valores de la empresa
    - **C02:** Influencia de los Valores de la Empresa
    - **C03:** Alineación con los Valores de la Empresa
    - **C04:** Nuevas ideas
    - **C05:** Mejoras en procesos
    - **C06:** Apoyo al cambio
    - **C07:** Sentirse importante de la organización
    - **C08:** Compromiso con los objetivos
    - **C09:** Reconocimiento por la identidad clara con la organización
- **C04–C06:** cultura organizacional orientada a la innovación.
    - **C04:** Nuevas ideas
    - **C05:** Mejoras en procesos
    - **C06:** Apoyo al cambio
- **C1–C7:** comunicación interna.
    - **C01:** Valores de la empresa
    - **C02:** Influencia de los Valores de la Empresa
    - **C03:** Alineación con los Valores de la Empresa
    - **C04:** Nuevas ideas
    - **C05:** Mejoras en procesos
    - **C06:** Apoyo al cambio
    - **C07:** Sentirse importante de la organización
- **DO1–DO6:** desempeño organizacional, excluyendo el indicador de innovación.
    - **D01:** Productividad (en el último año)

    - **D02:** Rentabilidad (Satisfactoria)
    - **D03:** Calidad de los productos/servicios (Mejora y cumplimiento con el estándar)
    - **D04:** Cumplimiento de los objetivos (Comerciales y de operación)
    - **D05:** Motivación y Clima Laboral (Satisfacción del personal)
    - **D06:** Rotación del Personal (Baja rotación)
- **DO7:** innovación organizacional.
- **PC1:** Fortalezas principales
- **PC2:** Debilidades principales
- **PC3:** Acciones prioritarias

La selección de C04–C06 como indicadores de la variable independiente responde al modelo conceptual previamente establecido, debido a que estos indicadores permiten representar específicamente los aspectos de la cultura organizacional relacionados con la generación de nuevas ideas, la propuesta de mejoras y el apoyo a los cambios.

Por su parte, DO7 se mantiene como indicador específico de la variable dependiente, debido a que representa la percepción empresarial respecto a la mejora de la capacidad de innovación mediante nuevos productos o procesos.

Como fuentes secundarias se consideran las publicaciones científicas y documentos institucionales utilizados para fundamentar conceptualmente las variables y el diseño metodológico, entre ellos trabajos relacionados con innovación organizacional, cultura, aprendizaje, capacidades dinámicas, comunicación y redes de conocimiento, así como el *Manual de Oslo* de OECD y Eurostat (2018).

Procedimiento

El procedimiento de investigación se desarrolló mediante una secuencia de etapas orientadas a garantizar la organización, depuración, sistematización y análisis de la información.

- **Etapa 1. Identificación de la base de datos**
  Se identificó como fuente de análisis a la base de datos propia. A partir de ello se determinaron las variables e indicadores relacionados directamente con el problema, la pregunta y los objetivos de investigación.
- **Etapa 2. Selección de variables e indicadores**
  Con base en el modelo conceptual se seleccionaron los indicadores que permiten representar los constructos de interés.

La variable independiente principal es:

Cultura organizacional orientada a la innovación (COI)

$$COI = \frac{C04+C05+C06}{3} \dots 1$$

Los indicadores seleccionados representan los componentes culturales relacionados con la generación de ideas, la propuesta de mejoras y el apoyo al cambio.
La variable dependiente es:

Innovación organizacional (IO)

$$IO = DO7 \dots 2$$

DO7 se mantiene como indicador individual, debido a que constituye una medida específica de innovación organizacional dentro de la base de datos.

De manera complementaria se consideran:

$$Cultura\ organizacional = CO1 - CO9 \dots 3 \quad Comunicación\ interna = C1 - C7 \dots 4 \quad Desempeño\ organizacional = DO1 - DO$$

Estos constructos complementarios permiten contextualizar los resultados y fortalecer la interpretación de la relación principal.

- **Etapa 3. Codificación de las respuestas**

Las respuestas de tipo Likert se transformaron en valores numéricos para posibilitar el análisis estadístico. La escala utilizada se estructuró de la siguiente manera:

Respuesta	**Valor**
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

La transformación permite obtener medidas estadísticas comparables entre los diferentes indicadores.

- **Etapa 4. Construcción de indicadores compuestos**
  Para las variables integradas por varios reactivos se obtuvieron índices mediante el promedio de sus respectivos indicadores.

Para cultura orientada a la innovación:

$$COI = \frac{CO4+CO5+CO6}{3} \ldots 6$$

Para cultura organizacional:

$$CO = \frac{CO1+CO2+CO3+CO4+CO5+CO6+CO7+CO8+CO9}{9} \ldots 7$$

Para comunicación interna:

$$CI = \frac{C1+C2+C3+C4+C5+C6+C7}{7} \ldots 8$$

Para desempeño organizacional:

$$DO = \frac{DO1+DO2+DO3+DO4+DO5+DO6}{6} \ldots 9$$

El promedio permite conservar la escala original de 1 a 5 y facilita la interpretación de los resultados.

- **Etapa 5. Evaluación de la consistencia interna**
  Se evaluó la confiabilidad de las escalas mediante el *coeficiente alfa de Cronbach*.

Los resultados obtenidos fueron:

Constructo	**Indicadores**	**α de Cronbach**
Cultura orientada a la innovación	C04–C06	0.910
Cultura organizacional	C01–C09	0.952
Comunicación interna	C1–C7	0.920
Desempeño organizacional	DO1–DO6	0.910

Los resultados indican una elevada consistencia interna de las escalas compuestas utilizadas en el estudio.

El indicador DO7, PC1, PC2 y PC3 no se sometió al cálculo del alfa de Cronbach debido a que constituye un indicador único. El alfa de Cronbach requiere más de un ítem para evaluar consistencia interna.

- **Etapa 6. Análisis descriptivo**
  Posteriormente se analizaron las distribuciones de las respuestas mediante frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, con el propósito de identificar patrones de comportamiento de las variables.

Asimismo, se elaboraron representaciones gráficas para facilitar la interpretación de:

1. Cultura orientada a la innovación (C04-C06);
2. Innovación organizacional (DO7);
3. Dispersión entre C0I y DO7;
4. Cultura organizacional (C01-C09);
5. Comunicación interna (C1-C7);
6. Desempeño organizacional (DO1-DO6);
7. Fortalezas principales (PC1);
8. Debilidades (PC2);
9. Acciones prioritarias (PC3);
10. integración de los factores organizacionales relacionados con innovación.

- **Etapa 7. Análisis de asociación**
  Para analizar la relación entre la cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación organizacional se empleó la correlación de *Spearman*, debido a la naturaleza ordinal de las respuestas y a que esta medida permite determinar la dirección y fuerza de la asociación entre las variables.

El análisis se expresó mediante:

$$COI \leftrightarrow DO7 \ldots 10$$

La interpretación de la correlación se complementa con el nivel de significancia estadística correspondiente.

- **Etapa 8. Contraste de la hipótesis**
  La hipótesis de trabajo se plantea en términos de una relación positiva entre la cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación organizacional.

Por tanto, el contraste estadístico busca determinar si existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de ausencia de asociación y respaldar la hipótesis de trabajo.
El criterio de decisión se establece mediante un nivel de significancia de:

$$\alpha = 0.05$$

De manera general:

- si $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula;
- si $p \geq 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula.

La decisión estadística deberá complementarse con la magnitud y dirección de la asociación, evitando interpretar la significancia estadística como evidencia automática de causalidad.

Concentrando, la consistencia interna del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Para la dimensión de cultura organizacional orientada a la innovación, integrada por los indicadores C04, C05 y C06, se obtuvo un α = .910, lo que evidencia una consistencia interna excelente. La escala global de cultura organizacional (C01–C09) presentó α = .952, mientras que la escala de comunicación interna (C1–C7) alcanzó α = .920. Por su parte, los indicadores de desempeño organizacional DO1–DO6 obtuvieron un α = .910.

Estos resultados respaldan la consistencia interna de las escalas compuestas empleadas en el análisis. El indicador DO7, correspondiente a innovación organizacional, se mantuvo como indicador único, por lo que no fue posible calcular alfa de Cronbach para esta variable.

Herramientas de análisis

Para la sistematización, procesamiento y análisis de la información se utilizaron herramientas de procesamiento de datos y procedimientos estadísticos orientados a transformar las respuestas originales en información cuantitativa interpretable.

Las principales herramientas metodológicas fueron:

1. *Base de datos en formato Hoja Electrónica* para la organización inicial de las respuestas.
2. *Codificación numérica de las respuestas Likert* para convertir las categorías de respuesta en valores cuantificables.
3. *Estadística descriptiva* para obtener frecuencias, porcentajes, promedios y medidas de dispersión.
4. *Alfa de Cronbach* para evaluar la consistencia interna de las escalas compuestas.
5. *Correlación de Spearman* para determinar la asociación entre cultura orientada a la innovación e innovación organizacional.
6. *Análisis gráfico* para representar visualmente la distribución y comportamiento de los indicadores.
7. *Análisis de regresión*, cuando corresponda y una vez verificados los supuestos estadísticos, como procedimiento complementario para evaluar la capacidad explicativa de la variable independiente sobre la dependiente.

Sistematización y análisis

Para la sistematización de la información se utilizó la base de datos en Hoja Electrónica, a partir de la cual se organizaron las respuestas, se identificaron los indicadores correspondientes a cada constructo y se efectuó la transformación de las variables categóricas en valores numéricos. Posteriormente, los datos fueron estructurados para obtener los índices correspondientes a las variables compuestas. Este procedimiento permitió generar las

puntuaciones de cultura organizacional orientada a la innovación, cultura organizacional, comunicación interna y desempeño organizacional.

Para el análisis se emplearon procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales. Los primeros permitieron identificar la distribución y comportamiento de las respuestas; los segundos permitieron evaluar la consistencia interna de los instrumentos y determinar la existencia de asociaciones estadísticamente significativas entre las variables.
Los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos, procurando que cada representación incluyera los indicadores utilizados y sus valores correspondientes. Esta estrategia permite vincular directamente los resultados estadísticos con la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis.

Fundamentación metodológica

La metodología cuantitativa resulta pertinente para el presente estudio porque las variables fueron operacionalizadas mediante indicadores susceptibles de medición y codificación numérica. Esto permite transformar las percepciones registradas en la base de datos en información estadística susceptible de descripción, comparación y contraste.

El alcance descriptivo permite caracterizar el comportamiento de la cultura organizacional, comunicación interna, desempeño e innovación en las empresas estudiadas. A su vez, el alcance correlacional permite determinar si existe una asociación entre la cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación organizacional.

La utilización de escalas compuestas requiere evaluar previamente su consistencia interna. Por ello, el alfa de Cronbach constituye un procedimiento metodológico adecuado para determinar el grado en que los indicadores de un constructo presentan coherencia interna. Los valores obtenidos para C04–C06, C01–C09, C1–C7 y DO1–DO6 respaldan la utilización de dichas escalas en los análisis posteriores.

La correlación de Spearman resulta pertinente debido a que los indicadores proceden de una escala tipo Likert y permite evaluar la relación monotónica entre las variables sin exigir, como condición fundamental, que estas presenten una distribución normal. Su utilización permite establecer la dirección y magnitud de la asociación entre la cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación organizacional.

Finalmente, el diseño metodológico mantiene correspondencia con el modelo conceptual de la investigación:

$$Cultura\ organizacional\ orientada\ a\ la\ innovación\ (C04–C06) \rightarrow Innovación\ organizacional\ (DO7)$$

La comunicación interna, la cultura organizacional general y el desempeño organizacional se incorporan como variables complementarias para proporcionar mayor profundidad interpretativa al fenómeno estudiado.

En consecuencia, el diseño permite articular de manera sistemática *fuentes de información, operacionalización, confiabilidad, análisis descriptivo, análisis correlacional y contraste de hipótesis*, proporcionando una estructura metodológica congruente con el propósito de determinar si las condiciones culturales orientadas a la innovación se relacionan con la capacidad innovadora de las PYME e industrias del estado de Zacatecas.

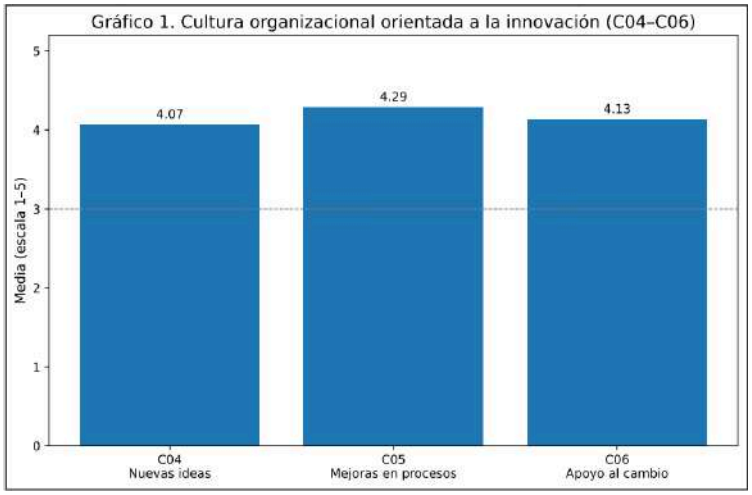
RESULTADOS

Como elemento inicial, se puede expresar que: *La innovación no comienza con la tecnología; se encabeza con la cultura que permite imaginar, proponer y transformar*.

Por tanto, se presentan como concentrado práctico de las resultas, las siguientes representaciones gráficas que pretenden en dar a conocer los resultados obtenidos. En donde se expresa la interpretación de los conjuntos de indicadores analizados. Dando una perspectiva real de la percepción brindada por parte de las empresas, las cuales brindaron la información.

Tenga presente que la relación observada debe interpretarse como *asociación y no como causalidad*, debido al diseño transversal y al tamaño de la muestra. Para ello, se continua con los siguientes gráficos:

Gráfico 1. C04–C06: Cultura organizacional orientada a la innovación



La gráfica muestra una valoración favorable de los tres componentes que integran la cultura organizacional orientada a la innovación **(COI)**.

C05 (4.29), correspondiente a la posibilidad de proponer mejoras en los procesos, presenta el valor más elevado.

le siguen **C06 (4.13)**, relativo al apoyo organizacional a los cambios que benefician el desempeño, y

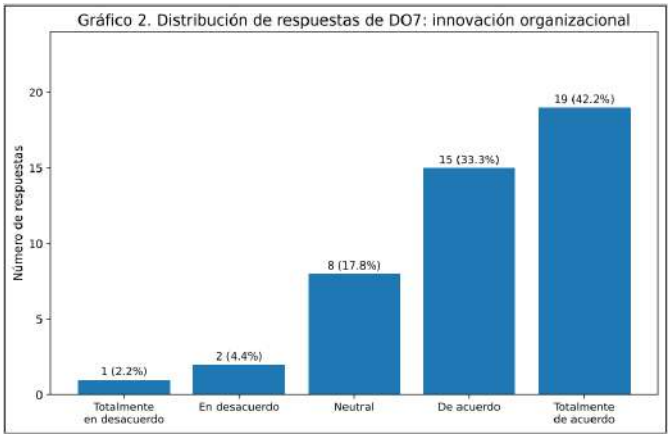
C04 (4.07), relacionado con el fomento de nuevas ideas o soluciones.

El índice promedio de los tres indicadores (**COI = 4.16**) evidencia una percepción alta de una cultura favorable a la innovación.

Este resultado aporta evidencia directa para el *primer objetivo particular*, al permitir identificar las características culturales que favorecen la innovación. Asimismo, constituye la medición de la *variable independiente* de la hipótesis.

El hecho de que los tres indicadores superen el punto medio de la escala sugiere un comportamiento organizacional favorable hacia la generación de ideas, la mejora continua y la aceptación del cambio. En términos de mejora, el menor valor relativo de C04 indica la conveniencia de fortalecer mecanismos sistemáticos para estimular la generación de nuevas ideas, no solamente permitir propuestas de mejora.

Gráfico 2. Distribución de respuestas de DO7: Innovación organizacional

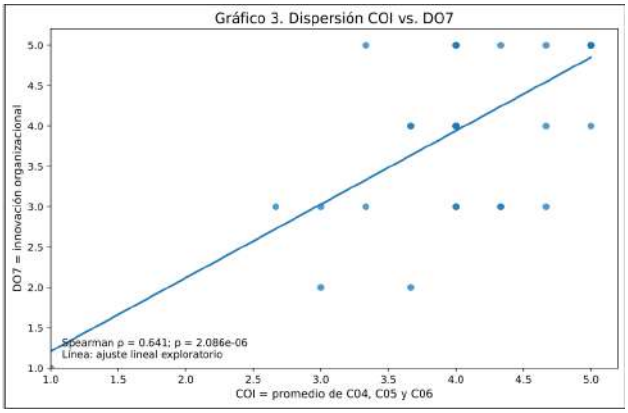


La distribución de DO7 muestra una percepción predomi-nantemente positiva respecto a la capacidad de innovación de las empresas.

De las 45 observaciones, 34 empresas (75.6 %) se ubican en las categorías "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo", mientras que solamente tres respuestas corresponden a desacuerdo y ocho permanecen en posición neutral. La media de 4.09 confirma una valoración elevada de la innovación organizacional.

Este resultado proporciona evidencia descriptiva para la *variable dependiente* y permite establecer que la innovación constituye una característica relevante dentro de las organizaciones estudiadas. Sin embargo, la existencia de 8 respuestas neutrales indica que no todas las empresas presentan el mismo nivel de desarrollo innovador. Por ello, las propuestas de mejora deben orientarse a convertir las iniciativas innovadoras percibidas en procesos sistemáticos y medibles de generación, implementación y evaluación de nuevos productos y procesos.

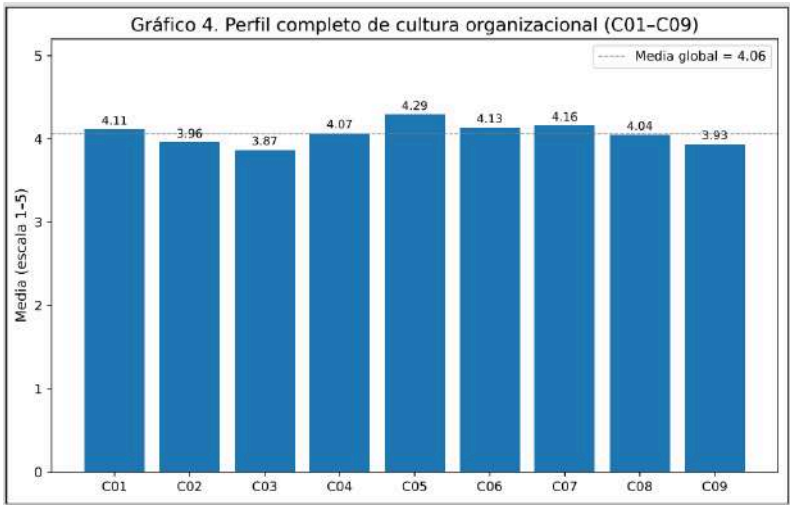
Gráfico 3. Dispersión COI vs. DO7, con línea de tendencia



Esta gráfica constituye la **evidencia estadística central para la hipótesis de trabajo**. La relación entre el índice de cultura organizacional orientada a la innovación (**COI**) y la innovación organizacional (**DO7**) presenta una asociación positiva de magnitud considerable: **ρ de Spearman = 0.641, p < 0.001**.
La tendencia ascendente indica que, conforme aumenta la valoración de la cultura orientada a nuevas ideas, mejoras y cambio, también tiende a aumentar la innovación reportada por las empresas.

Por tanto, los datos proporcionan *evidencia estadísticamente significativa a favor de la hipótesis de trabajo*. Esto permite responder la pregunta de investigación señalando que, en la muestra analizada, existe una relación positiva entre la cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación empresarial. No obstante, el resultado debe interpretarse como *asociación y no como causalidad*, debido al diseño transversal y al tamaño de la muestra. Para fortalecer la investigación doctoral sería conveniente comprobar posteriormente esta relación mediante modelos multivariados y una muestra mayor.

Gráfico 4. Perfil completo C01–C09 de cultura organizacional



El perfil de **C01–C09** muestra que la cultura organizacional presenta una valoración global favorable (**media aproximada = 4.05**),

aunque existen diferencias entre sus componentes.

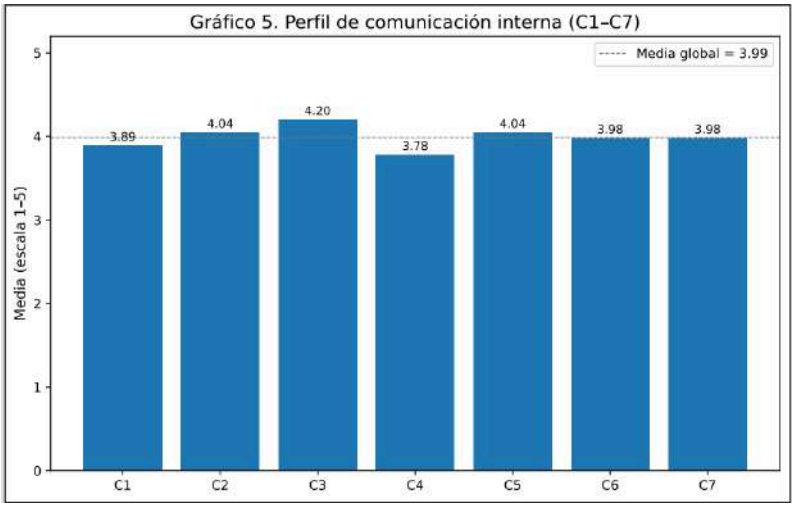
El valor más alto corresponde a Mejoras en procesos C05 (4.29**)**,

mientras que Alineación con los Valores de la Empresa C03 (3.87) presenta el menor resultado.

También destacan
C07 (4.16), Sentirse importante de la organización,
C06 (4.13), Apoyo al cambio y
C01 (4.11), Valores de la empresa.

Este comportamiento indica que las empresas poseen fortalezas culturales importantes, particularmente en materia de propuestas de mejora, pertenencia, apoyo al cambio y claridad de valores. Sin embargo, los valores relativamente menores de Alineación con los Valores de la Empresa (C03), Reconocimiento por la identidad clara con la organización (C09) y Influencia de los Valores de la Empresa (C02) sugieren áreas susceptibles de fortalecimiento. Para los objetivos de investigación, la gráfica permite contextualizar que la innovación no ocurre de manera aislada, sino dentro de una estructura cultural más amplia. La principal recomendación derivada es fortalecer la congruencia *entre valores, comportamientos, identidad organizacional y prácticas de innovación.*

Gráfico 5. Perfil C1–C7 de comunicación interna



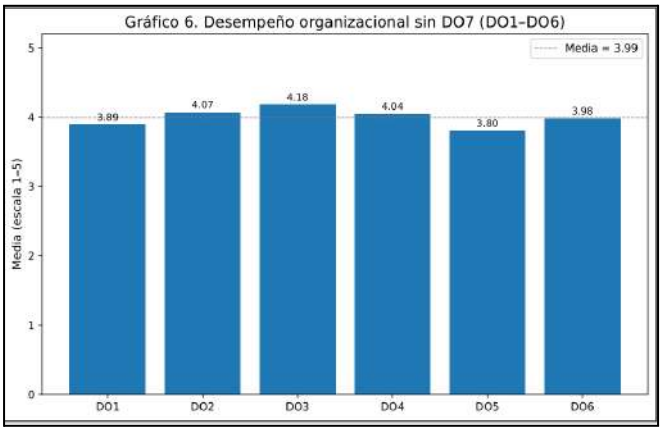
La gráfica, evidencia que la comunicación interna alcanza una valoración global aproximada de **3.99**, ligeramente inferior a la cultura organizacional.

Esto indica una percepción generalmente favorable, pero con mayor espacio de mejora que algunos componentes culturales.

Los siete indicadores permiten observar las condiciones existentes para la circulación de información, retroalimentación, expresión de ideas, comunicación entre áreas y transparencia.

Aunque la comunicación interna no constituye la variable independiente principal de la hipótesis actual, su inclusión es relevante porque puede contribuir a explicar *cómo las ideas generadas dentro de una cultura favorable llegan a convertirse en innovaciones*.
La evidencia cualitativa de las preguntas abiertas refuerza esta interpretación, debido a que la comunicación aparece también entre las debilidades identificadas por las empresas. Por ello, una propuesta de mejora consiste en establecer canales formales para compartir ideas, retroalimentar propuestas y comunicar los resultados de las innovaciones implementadas.

Gráfico 6. DO1–DO6: Desempeño organizacional sin innovación



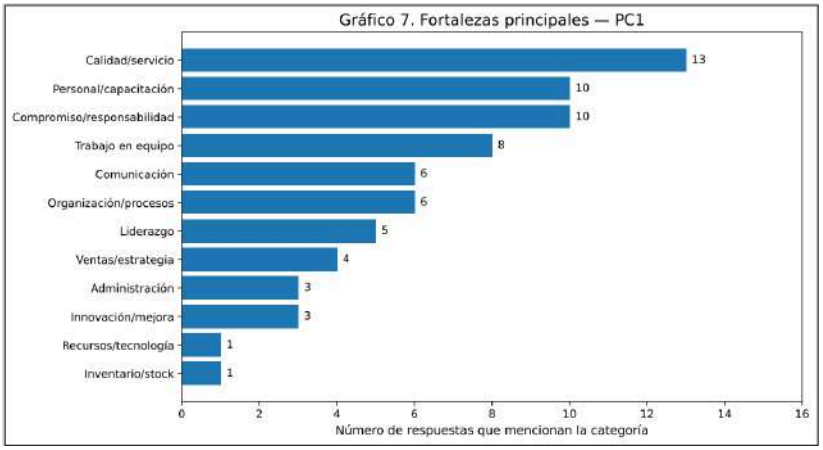
El desempeño organizacional, analizado mediante **DO1–DO6 y excluyendo DO7**, presenta una media aproximada de **3.99.**

Lo que representa una valoración favorable, aunque no homogénea.

DO3 (calidad) alcanza el mayor valor (**4.18**),
mientras que **DO5 (satisfacción del personal)** presenta el menor (**3.80**).

Este resultado es particularmente relevante para la discusión porque muestra que un desempeño favorable no necesariamente implica que todos sus componentes se encuentren igualmente desarrollados. La diferencia entre calidad y satisfacción del personal sugiere que las estrategias de mejora deberían adoptar una perspectiva integral: "no basta con fortalecer productos y procesos, sino que también es necesario atender las condiciones internas que sostienen el desempeño". Aunque DO1–DO6 no son necesarios para probar la hipótesis principal, permiten evaluar las *implicaciones organizacionales más amplias* de una cultura favorable a la innovación.

Gráfico 7. Fortalezas principales — PC1



El análisis temático de las Fortalezas principales (**PC1)** muestra que las empresas identifican principalmente como fortalezas aspectos relacionados considerando el total de respuestas:
- calidad/servicio (18.6% de las menciones),
- compromiso y responsabilidad (14.3%),
- personal/capacitación (14.3%) y trabajo en equipo (11.4%).

También aparecen como otros, no graficados, organización/procesos y comunicación.

El resultado indica que las empresas reconocen capacidades internas que pueden constituir una plataforma para desarrollar innovación. Particularmente, el trabajo en equipo, la capacitación y el compromiso pueden facilitar la generación y ejecución de nuevas ideas. Esta información complementa los resultados cuantitativos y permite formular propuestas de comportamiento basadas no solamente en las escalas de Likert, sino también en la percepción directa de los participantes. La estrategia recomendable es *aprovechar las fortalezas existentes como recursos para institucionalizar procesos de innovación.*

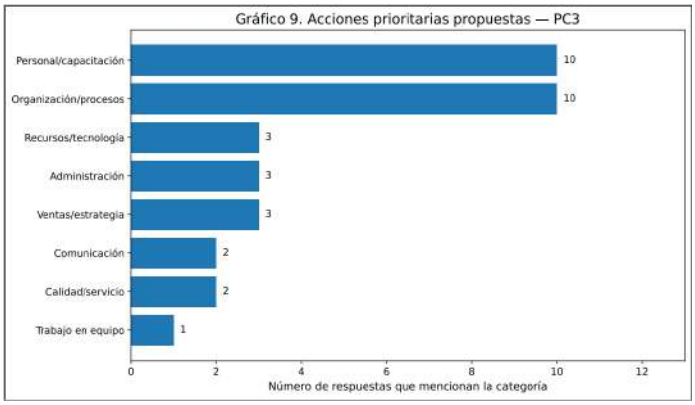
Gráfico 8. Debilidades principales — PC2

Del total de respuestas de las debilidades principales (**PC2),** identifican como principales áreas de debilidad:
-la **comunicación (23.4% de las menciones)**, seguida por
-**personal/capacitación (17%)**,
-**ventas/estrategia (14.9%)** y
-**organización/procesos (12.8%)**.

Este resultado es especialmente importante porque contrasta con la valoración positiva de la cultura organizacional observada en los gráficos anteriores.

La coexistencia de una cultura favorable a la innovación con dificultades de comunicación sugiere que *tener disposición para innovar no garantiza que las ideas circulen, se coordinen y se implementen eficazmente*. Esta evidencia fortalece las propuestas de mejora orientadas a desarrollar mecanismos de comunicación transversal, capacitación y coordinación entre áreas. Asimismo, proporciona una explicación contextual para las respuestas neutrales o menos favorables observadas en innovación.

Gráfico 9. Acciones prioritarias propuestas — PC3

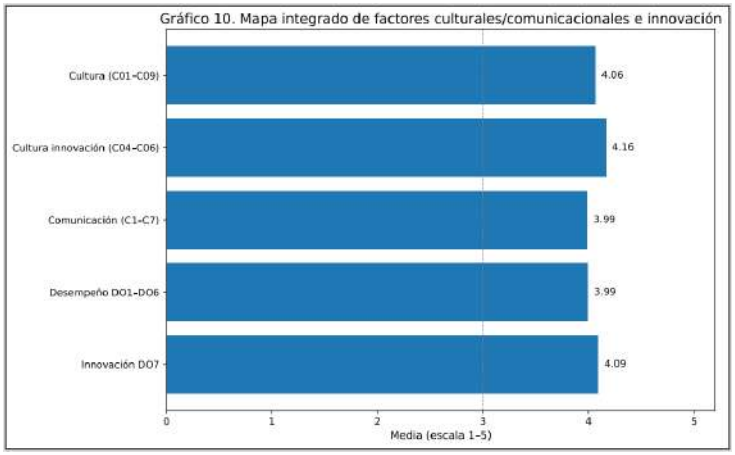


Las respuestas presentadas, de **PC3** concentran las principales acciones sugeridas en:
- organización/procesos (41.7%) y
- personal/capacitación (41.7%).

También se identifican necesidades relacionadas con: administración, ventas/estrategia, recursos/tecnología y comunicación.

Este resultado tiene especial utilidad para el apartado de *propuestas de mejora*, porque las prioridades expresadas por los propios participantes convergen con los hallazgos cuantitativos. La evidencia sugiere que las empresas no requieren únicamente fomentar nuevas ideas, sino desarrollar capacidades para *organizar, capacitar, implementar y dar seguimiento* a dichas iniciativas. Por tanto, se recomienda establecer programas de capacitación en innovación, mejora continua y gestión de procesos, acompañados de mecanismos de evaluación de resultados.

Gráfico 10. Mapa integrado de factores culturales/comunicacionales e innovación



El mapa integrado muestra que los principales constructos analizados mantienen valoraciones relativamente altas:

cultura organizacional = 4.05;
cultura orientada a la innovación = 4.16;
comunicación interna = 3.99;
desempeño DO1–DO6 = 3.99; e
innovación DO7 = 4.09.

El resultado global permite observar un escenario organizacional favorable, aunque con diferencias entre dimensiones. La *cultura orientada a la innovación presenta el valor más elevado*, mientras que comunicación y desempeño general muestran mayor margen relativo de mejora. Al relacionar esta evidencia con el Gráfico 3, se fortalece la interpretación de que la cultura constituye un factor relevante asociado con la innovación. El principal reto consiste en transformar las condiciones culturales favorables en *procesos organizacionales sistemáticos que produzcan innovaciones sostenibles y mejores resultados*.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permitieron responder al propósito central de la investigación y establecer una relación empírica entre la cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación organizacional en las PYME e industrias estudiadas del estado de Zacatecas.

- Respecto del *primer objetivo particular*, relacionado con la identificación de las características culturales favorables a la innovación, se cumplió al analizar los indicadores C04, C05 y C06. Los resultados mostraron una valoración favorable de la generación de nuevas ideas, la posibilidad de proponer mejoras en los procesos y el apoyo organizacional a los cambios que benefician el desempeño. La cultura orientada a la innovación presentó una valoración global elevada.
- Respecto del *segundo objetivo particular*, relacionado con el análisis de la innovación organizacional, también se cumplió mediante el indicador DO7. Los resultados mostraron una percepción predominantemente positiva sobre la capacidad de innovación de las empresas, aunque se identificaron respuestas neutrales que evidenciaron diferencias en el nivel de desarrollo innovador entre las organizaciones.

- En cuanto al *objetivo general*, se logró analizar la relación entre cultura organizacional orientada a la innovación e innovación organizacional. La asociación encontrada fue positiva y estadísticamente significativa, lo que proporcionó evidencia empírica favorable al planteamiento central de la investigación.
- Respecto de la *hipótesis de trabajo*, los resultados estadísticos permitieron respaldarla, debido a que se identificó una asociación positiva de magnitud considerable entre la cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación organizacional. Sin embargo, esta evidencia no permitió establecer una relación causal, por lo que la conclusión se limitó a la existencia de una asociación dentro de la muestra analizada.
- Los principales hallazgos mostraron que las organizaciones estudiadas *presentaron condiciones culturales favorables para la innovación.* La *posibilidad de proponer mejoras* en los procesos destacó como el componente mejor valorado de la cultura orientada a la innovación. Al mismo tiempo, *la comunicación interna mostró un margen de mejora y fue identificada como una de las principales debilidades* por las empresas. También destacaron como áreas de atención el personal y la capacitación, las ventas y estrategia, y la organización y los procesos.
- El análisis de fortalezas mostró que la calidad y el servicio, el compromiso y responsabilidad, el personal y la capacitación y el trabajo en equipo constituyeron elementos reconocidos favorablemente por las empresas. Estas capacidades representaron una plataforma potencial para institucionalizar procesos de innovación.
- El *aporte del estudio consistió en establecer evidencia empírica sobre la relación entre una cultura organizacional orientada a la innovación y la innovación organizacional en PYME e industrias del estado de Zacatecas, utilizando indicadores específicos de generación de ideas, mejora de procesos, apoyo al cambio e innovación*.
- Finalmente, el estudio presentó limitaciones relacionadas con el tamaño de la muestra y su carácter transversal. Por ello, futuras investigaciones podrían ampliar el número de empresas estudiadas y emplear modelos multivariados que permitan profundizar en la relación entre cultura, comunicación, capacidades organizacionales e innovación.

RECOMENDACIONES

La siguiente serie de recomendaciones, claramente no son las únicas, pero se aportan con relación a la importancia detectada. Las cuales tienen una estructura, siendo el enunciada la recomendación se externa para quien va dirigido (*Destinatarios*), las actividades y tareas a realizar (*Acción*), la plena intención de la acción (*Finalidad*) y la expresión del porqué se expone (*Viabilidad*). Las cuales son las que se enuncian, a continuación.

1. Fortalecer mecanismos sistemáticos para la generación de nuevas ideas.

Destinatarios: PYME e industrias estudiadas.

Acción: establecer mecanismos formales para recibir, registrar, valorar y dar seguimiento a propuestas de nuevas ideas y soluciones.

Finalidad: fortalecer el componente de generación de ideas, que presentó una valoración inferior a la posibilidad de proponer mejoras en los procesos.

Viabilidad: puede implementarse mediante reuniones periódicas, registros internos de propuestas y mecanismos sencillos de seguimiento.

2. Institucionalizar procesos de mejora continua.

Destinatarios: responsables de las empresas.

Acción: establecer procedimientos para identificar oportunidades de mejora, implementar cambios y evaluar sus resultados.

Finalidad: transformar la disposición favorable hacia las mejoras en procesos sistemáticos de innovación.

Viabilidad: se obtiene al integrarse a las actividades ordinarias de organización y seguimiento de procesos.

3. Fortalecer la comunicación interna.

Destinatarios: PYME e industrias.

Acción: establecer canales formales para compartir ideas, proporcionar retroalimentación y comunicar los resultados de las innovaciones implementadas.

Finalidad: facilitar que las ideas generadas dentro de la organización circulen, se coordinen y puedan convertirse en acciones.

Viabilidad: realizándose mediante reuniones de trabajo, canales internos de comunicación y mecanismos de retroalimentación.

4. Desarrollar programas de capacitación relacionados con innovación y mejora de procesos.

Destinatarios: responsables y personal de las empresas.

Acción: implementar capacitación orientada a innovación, mejora continua, organización y gestión de procesos.

Finalidad: atender una de las principales áreas de debilidad identificadas y fortalecer las capacidades internas de las organizaciones.

Viabilidad: puede desarrollarse mediante programas internos o actividades de capacitación vinculadas con las necesidades identificadas.

5. Aprovechar las fortalezas existentes para impulsar la innovación.

Destinatarios: responsables de las PYME e industrias.

Acción: utilizar el trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad, calidad, servicio, personal y capacitación como recursos para desarrollar iniciativas de innovación.

Finalidad: aprovechar las capacidades que las propias empresas reconocieron como fortalezas para institucionalizar procesos innovadores.

Viabilidad: puede realizarse integrando estas fortalezas a proyectos concretos de mejora e innovación.

6. Fortalecer la coordinación entre organización, procesos y personal.

Destinatarios: responsables de gestión y administración empresarial.

Acción: revisar procesos internos y establecer responsabilidades claras para la implementación y seguimiento de iniciativas de mejora.

Finalidad: atender las principales acciones prioritarias identificadas por las empresas.

Viabilidad: puede realizarse mediante revisiones periódicas de procesos y definición de responsables.

7. Vincular las iniciativas de innovación con mecanismos de evaluación.

Destinatarios: responsables de las organizaciones.

Acción: establecer procedimientos para evaluar los resultados de las innovaciones y mejoras implementadas.

Finalidad: pasar de la generación de iniciativas a procesos sistemáticos y medibles de innovación.

Viabilidad: puede realizarse mediante indicadores internos de seguimiento y evaluación.

Recomendaciones para futuras investigaciones

8. Ampliar el tamaño de la muestra.

Destinatarios: futuros investigadores.

Acción: incorporar un mayor número de PYME e industrias en investigaciones posteriores.

Finalidad: fortalecer la capacidad de generalización de los resultados y ampliar la evidencia sobre la relación entre cultura e innovación.

Viabilidad: puede realizarse mediante una estrategia de muestreo que incluya un número mayor de organizaciones.

9. Incorporar análisis multivariados.

Destinatarios: investigadores que continúen el estudio.

Acción: complementar el análisis correlacional con modelos estadísticos multivariados.

Finalidad: profundizar en la capacidad explicativa de los factores organizacionales relacionados con la innovación.

Viabilidad: requiere ampliar la base de datos y verificar previamente los supuestos estadísticos correspondientes.

10. Profundizar en la relación entre comunicación e innovación.

Destinatarios: futuros investigadores.

Acción: estudiar específicamente cómo la comunicación interna interviene en la generación, circulación, coordinación e implementación de ideas innovadoras.

*Finalidad***:** explicar con mayor profundidad la coexistencia observada entre una cultura favorable a la innovación y la identificación de la comunicación como una de las principales debilidades.

Viabilidad: puede desarrollarse mediante investigaciones correlacionales, explicativas o longitudinales.

11. Analizar conjuntamente cultura, comunicación, capacidades dinámicas e innovación.

Destinatarios: futuros investigadores.

Acción: desarrollar modelos que incorporen conjuntamente estos factores organizacionales.

Finalidad: ampliar la comprensión del fenómeno estudiado y determinar cómo interactúan diferentes condiciones internas en el desarrollo de la innovación.

Viabilidad: puede realizarse mediante muestras mayores y modelos estadísticos que permitan analizar simultáneamente las variables.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

- Franco López, J. A., & Uribe Gómez, J. A. (2022). La innovación como factor decisivo de las organizaciones en países emergentes. *Contaduría y Administración, 67*(1). https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2603
- Gómez-Álvarez, P. D., & Núñez-Ramírez, M. A. (2022). Validez inicial de un instrumento para medir innovación organizacional en empresas maquiladoras. *Información Tecnológica, 33*(5), 61–72. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000500061
- Mejía-Trejo, J. (2023). *Teoría de la innovación organizacional: Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor*. Universidad de Guadalajara; Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación.
- Perilla, R. B., & González, M. B. (2021). La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista ESPACIOS, 42*(2), 84–100. https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n02p08
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4.ª ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en
- Sánchez Correa, L. M. (2022). La innovación administrativa y tecnológica como estrategia para enfrentar los retos actuales del mercado inmobiliario en vertical: Una revisión teórica. *Economía: Teoría y Práctica*, (57), 71–92. https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/572022/sanchez
- Vera Muñoz, M. A. M., Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, J. G. S., & Sánchez Flores, M. B. (2022). Innovación en las empresas apoyada en las redes conocimiento. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, (16). https://doi.org/10.25009/hccs.v0i16.50

FACTOR DE ÉXITO EN EL TRANSPORTE DE ÚLTIMA MILLA A PARTIR DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Araceli Romero Romero[1], Mayela Anita García Palmas[2], Michael Esperanza Gasca Leyva[3]
Universidad Autónoma del Estado de México.
[1] aromeroruaemex@gmail.com; [2]magarciap@uaemex.mx; [3] mgascal@uaemex.mx

RESUMEN
El transporte de última milla constituye la etapa final de la cadena de suministro y uno de los puntos de mayor contacto entre la operación logística y el cliente final. Su expansión, impulsada por el comercio electrónico, ha incrementado la presión sobre las empresas para cumplir entregas rápidas, seguras y confiables. En este contexto, la productividad del personal operativo y la retención del capital humano se convierten en factores estratégicos, debido a que la rotación, la falta de capacitación, las deficiencias de liderazgo y las fallas de comunicación pueden afectar los indicadores de servicio y elevar los costos. El objetivo de este capítulo es analizar los factores que influyen en la productividad y permanencia de los colaboradores de una pequeña empresa de transporte de última milla y, a partir del diagnóstico, proponer estrategias de gestión organizacional. Se desarrolló una investigación aplicada con enfoque mixto, alcance descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo integrada por 37 colaboradores operativos, a quienes se aplicó una encuesta, y se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos expertos del sector. Los resultados obtenidos muestran una amplia diferencia de percepción entre la dirección y la experiencia del personal: ya que el 76% de los colaboradores estarían dispuestos a cambiar de empresa por el mismo sueldo; el 29% aprecia reconocimiento por su labor; un 41% considera la capacitación escasa y el 42% percibe buen trato, apoyo y respeto como factores de lealtad. Asimismo, solo 57 % reporta recibir retroalimentación. Se concluye que la productividad y la retención no dependen exclusivamente de la compensación económica, sino de un sistema integrado de liderazgo, comunicación, capacitación, reconocimiento, condiciones de trabajo, desarrollo profesional y cultura organizacional.
Palabras clave: *Última milla; productividad; retención del capital humano.*

INTRODUCCIÓN

El transporte de última milla es un término utilizado en la industria logística que hace referencia al proceso de entrega de un producto al cliente final. En la actualidad, este proceso ha adquirido una gran importancia debido al auge del comercio electrónico y la necesidad de satisfacer las demandas de los clientes en tiempos cada vez más cortos.

En este sentido, la implementación de soluciones de transporte de última milla se ha convertido en una estrategia clave para las empresas sobre todo para para el canal de venta de comercio electrónico. La pandemia hizo que todo el mundo evolucionara en la forma de ver y hacer las cosas, el transporte de última milla no fue la excepción y el crecimiento ha sido exponencial.

Los principales retos para el transporte de última milla son: tráfico, inseguridad, falta de infraestructura, altos costos y rotación de personal. Estos factores pueden afectar la productividad, incrementar los tiempos de entrega y disminuir la eficiencia de las operaciones logísticas. No obstante, también existen oportunidades que deben ser aprovechadas por los actores del sector. Las perspectivas

de crecimiento de las entregas de última milla abren la posibilidad de realizar inversiones en la renovación y ampliación de flotas, así como en la incorporación de nuevas tecnologías orientadas a optimizar los procesos logísticos.

A lo anterior se suma la necesidad de implementar soluciones tecnológicas e integrar nuevas modalidades de transporte, como el uso de drones, bicicletas y vehículos eléctricos, además de desarrollar nuevos puntos y alternativas de entrega.

Estas acciones pueden contribuir a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, disminuir el impacto ambiental y responder de manera más efectiva a las nuevas necesidades de los consumidores.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito desarrollar estrategias orientadas a incrementar la productividad de los colaboradores y, al mismo tiempo, contribuir a disminuir la rotación de personal. Fortaleciendo la eficiencia de las operaciones de última milla mediante acciones que favorezcan tanto el desempeño organizacional como la permanencia y el compromiso de los colaboradores.

TEORÍA

El transporte de última milla como eslabón estratégico

El transporte de última milla comprende la etapa final del proceso de distribución, desde el punto de consolidación o

almacén hasta la entrega al cliente final. En la actualidad la última milla puede representar más del 53% de los costos totales de envío, de tal forma que, si no se optimiza el proceso, las ineficiencias pueden conducir a un exceso de costo, elevando los gastos generales y reduciendo las ganancias, ya que los recorridos se desarrollan en zonas conurbadas complejas, el tráfico, la inseguridad, las condiciones climáticas, la disponibilidad del destinatario, por mencionar algunas. Esta fase en el comercio electrónico adquiere mayor importancia ya que el cliente distingue de forma directa el resultado de cadena de suministro.

La productividad en una empresa de última milla se observa a partir de los indicadores relacionados con la entrega, fecha comprometida, devolución oportuna de paquetes no entregados, carencia de entregas equivocadas, reducción de reportes de paquetes como no recibidos y la puntualidad de las unidades de reparto y operadores. Estos indicadores muestran la calidad en el servicio como resultado buen desempeño del colaborador. Para Fayol en Reyes (2000, p. 65) las operaciones productivas en una empresa son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar servicios y las operaciones de ventas y distribución tienen por objeto hacer que los bienes y servicios cuya producción constituye el fin, lleguen en la forma más efectiva a manos de los consumidores.

Administración, Estrategia y Administración Estratégica

En Reyes (2000, p. 17), menciona que Henry Fayol, considerado por muchos como el verdadero padre de la administración moderna, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar", una definición breve de Administración "es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros". La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y otros.

Porter (2002) define la estrategia como una composición competitiva, como el hecho de elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor. En otras palabras, se debe comprender a los competidores y al mercado que han elegido determinar cómo debería de reaccionar la empresa.

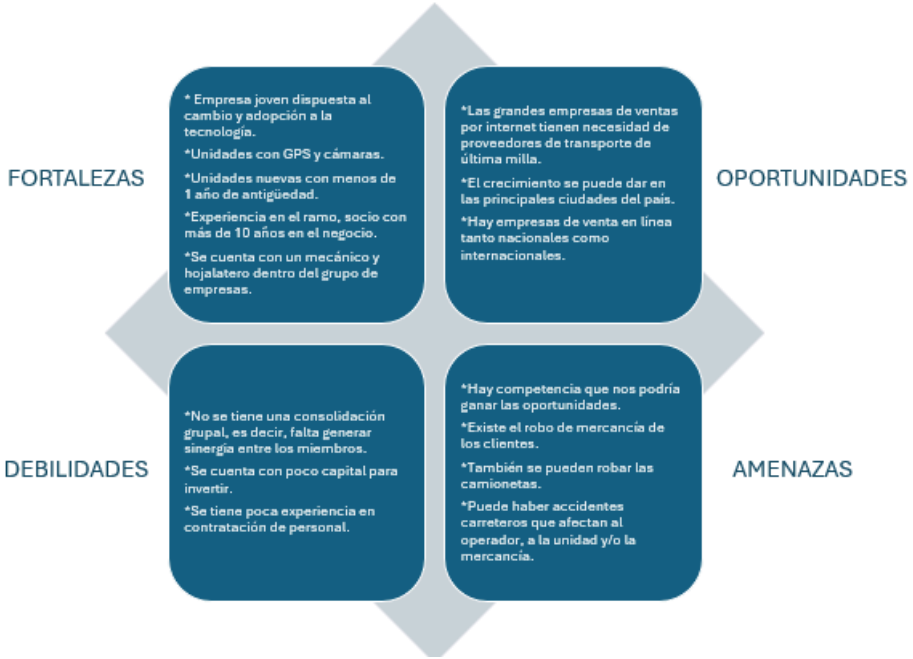
La elección de la estrategia adecuada para el negocio es crucial para maximizar la rentabilidad, obtener una ventaja competitiva en el mercado y permitir el crecimiento y la expansión del mismo. Hay que realizar una evaluación exhaustiva y asegurarse de adaptar la estrategia según las necesidades de la empresa para obtener los mejores resultados. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas y motive a los empleados asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.

David (2023, p. 5) menciona que la administración astratégica, es como el arte y la ciencia de formular. Implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos. Algunos términos clave de la administración estratégica, son la ventaja competitiva, estrategas, declaración de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias objetivos anuales y políticas.

Schilling (2019), enfatiza que la formulación estratégica es un proceso a través del cual los líderes de una organización analizan el entorno y sus capacidades internas para seleccionar las mejores opciones con el fin de alcanzar una ventaja competitiva. Está formulación debe realizar un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas con respecto a la competencia. Además del análisis interno identificando las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades de la propia empresa, y en conjunto diseñar el modelo de negocio. El valor del FODA no reside únicamente en enumerar factores, sino en convertirlos en decisiones: aprovechar capacidades tecnológicas, profesionalizar la gestión del personal, fortalecer la seguridad y planear el crecimiento.

En la figura 1 se muestra el diagnóstico FODA de la empresa PRESUROSOS, en cual se manifiesta las fortalezas tales como la capacidad de adaptación, el uso de la tecnología y la disponibilidad de unidades; las debilidades con respecto a trabajo en equipo, la falta de comunicación y la limitación financiera; las oportunidades para un crecimiento del comercio electrónico y las amenazas relacionadas con la competencia, la inseguridad y los accidentes que tengan las unidades.

Figura 1.
Análisis FODA de la Empresa "Presurosos"



Fuente: Elaboración propia 2026

Desarrollo de Estrategias con base al FODA

Estrategias ofensivas: la empresa tiene la capacidad de actuar rápido, tiene tecnología y unidades nuevas por lo cual es buen candidato para las grandes empresas de venta en línea, se debe dar a conocer en ferias tecnológicas como las de Mercado Libre.

Estrategias defensivas: las unidades cuentas con GPS y telemetría, con esta tecnología se pueden disminuir los robos de paquetes como de unidades.

Estrategias de reorientación: existe un gran crecimiento en el mercado de venta en línea principalmente en las grandes ciudades del país, se pueden desarrollar campañas de reclutamiento en ciudades previamente estudiadas para contar con personal y capacitarlo en tiempo y forma.

Adicionalmente se necesitará tomar ventaja de las fortalezas, se tiene una estructura tanto mecánica con tecnológica para hacer la diferencia ante la competencia, también se debe establecer un plan de crecimiento geográfico para considerar las ciudades donde se tiene menos competencia y/o se necesitan más proveedores.

Con base a las debilidades expuestas, será necesario considerar un plan financiero que involucre apalancamiento de la banca de primer piso o tener en cuenta otras propuestas para incrementar el parque de unidades conforme lo soliciten los clientes. La debilidad que se debe atacar de forma inmediata es la falta de trabajo en equipo, consolidar la sinergia, una forma sería desarrollando una cultura organizacional y mejorando el performance de los mandos medios.

Para mitigar las amenazas, se debe evaluar asegurar la mercancía por temas de robo, no puede existir una unidad sin seguro por temas de robo o accidentes.

Productividad del capital humano

La productividad expresa la relación entre resultados e insumos y permite valorar la eficiencia con la que se utilizan el tiempo, los recursos y las capacidades. Drucker mencionado en Romero Gabancho et. al. (2022) amplía esta noción al señalar que la productividad no puede reducirse al volumen: la calidad del resultado y el valor del trabajador son igualmente relevantes. En operaciones de última milla, esta visión es especialmente útil, porque

entregar más paquetes no constituye por sí mismo un desempeño satisfactorio si aumentan los errores, los reclamos, los daños, los retornos o los incumplimientos.
En la empresa caso de estudio, se trata de evaluar si los equipos de trabajo están o no cumpliendo con las expectativas y si sus resultados se ajustan a los tiempos de entrega y necesidades empresariales, otra forma de verlo es que impulsa un mejor equilibrio entre tiempo, recursos y demandas de los clientes, también puede asegurar que los productos y servicios que ofreces llegarán en el momento preciso a tus consumidores y que tendrán la calidad esperada.
Por otro lado, Chiavenato (2004), expone que el capital humano es la integración de competencias, conocimiento y habilidades de un grupo de personas que trabajan en una empresa, así, el capital humano se puede renovar y forma parte del capital intelectual, éste último concepto está constituido por el capital humano, el estructural (o financiero) y por el capital de clientes; es decir, el capital intelectual es la suma de todos los negocios de la organización.

Motivación, compensaciones y reconocimiento
Herzberg (1959), en su libro Motivation at Work destaca que "Un empleado que se siente satisfecho podrá ser más productivo, fiel y eficiente". También se debe considerar que el rendimiento y productividad de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimenta en su ambiente en el cual trabaja y su relación con jefes, compañeros e inclusive subordinados.
En operaciones exigentes, la compensación debe ser competitiva y comprensible, especialmente cuando existen bonos ligados a indicadores. Sin embargo, el sistema de recompensas pierde efectividad si el colaborador desconoce las metas, no recibe retroalimentación o considera que el trato del jefe es inadecuado. El reconocimiento cotidiano, la posibilidad de desarrollo y el equilibrio entre trabajo y vida personal pueden tener un efecto relevante sobre la permanencia.
De acuerdo con algunas experiencias de trabajadores en la empresa caso de estudio, señalan que, si bien en un inicio el sueldo y prestaciones determinar cierta atracción y motivación para el empleado, al momento de desempeñar sus actividades y relacionarse con las personas, el ambiente laboral, la relación con los jefes, el trabajo en equipo puede influenciar más al colaborador que el mismo sueldo.

Rotación y retención del capital humano
La rotación ocurre cuando termina la relación entre una organización y un empleado y el puesto debe ser cubierto nuevamente. Puede ser voluntaria o involuntaria, deseable o indeseable. La rotación indeseable es especialmente costosa cuando la organización pierde a colaboradores con experiencia y desempeño elevado, porque se suman los costos de reclutamiento, selección, capacitación, aprendizaje y posibles afectaciones al servicio.
Entre las causas frecuentes de rotación se encuentran mejores ofertas laborales, exceso de trabajo, falta de reconocimiento, cultura organizacional deficiente y mala relación con el jefe. La rotación en la empresa "Presurosos" es un factor que impacta de forma directa la productividad e inclusive la imagen de la empresa. Algunos de los motivos que señalan como factor de su deserción es el salario y las prestaciones son bajas conforme al mercado; las unidades (camionetas) no se encuentran en buen estado y es un trabajo pesado y solo tienen un día de descanso.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño
El enfoque de la investigación fue mixto ya que considera los aspectos cuantitativos y cualitativos con un alcance descriptivo y diseños fenomenológico, narrativo e investigación-acción y que para este caso de estudio se aplicaron porque su finalidad fue comprender y resolver problemas específicos de un grupo de personas seleccionado y aporte información que guíe la toma de decisiones para mejorar procesos, estructuras, cambios sociales y ambiente laboral
La investigación combinó también una revisión bibliográfica y trabajo de campo. La variable dependiente fue el incremento de la productividad y la retención del capital humano, mientras que la variable independiente correspondió a las estrategias de gestión como factor de éxito en el transporte de última milla.

Población y participantes
La unidad de estudio fue una pequeña empresa de transporte de última milla, identificada con el seudónimo "Rapiditos" para preservar su anonimato. La población cuantitativa estuvo integrada por 37 empleados. El cuestionario se aplicó al total de la población definida, por lo que se obtuvo cobertura censal del universo disponible. Para el componente cualitativo se utilizó una selección intencional por conveniencia de dos expertos y propietarios de empresas del sector.

El primer experto tenía 46 años y cinco años de experiencia en última milla, formación en Administración de Empresas y estudios de maestría. El segundo tenía 42 años, 15 años de experiencia en el sector y formación media superior. La diversidad de trayectorias permitió contrastar visiones distintas sobre productividad, rotación, capacitación, liderazgo y condiciones de operación.

Técnicas e instrumentos

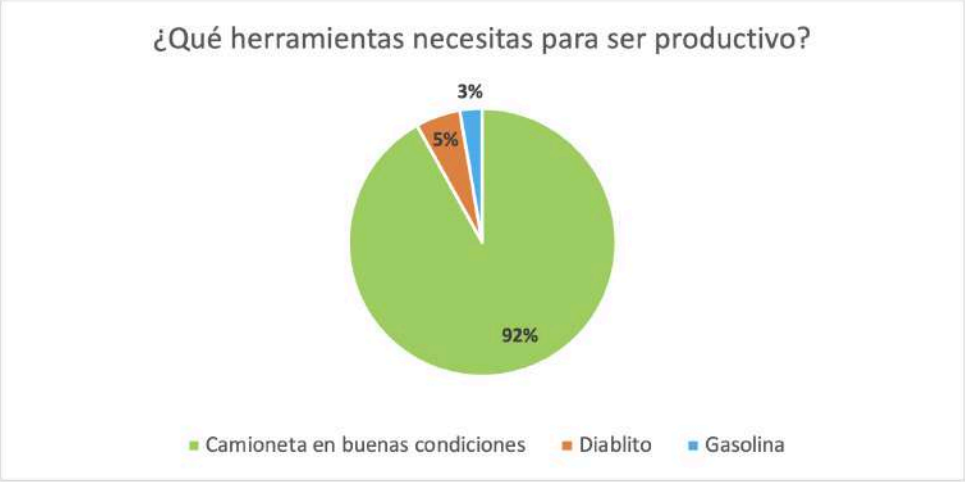
Se emplearon dos instrumentos. El primero fue una encuesta dirigida a los colaboradores operativos, organizado en torno a productividad y fidelidad o lealtad hacia la empresa. Incluyó preguntas sobre conocimiento de indicadores, comunicación del jefe, herramientas, impedimentos, retroalimentación, plan de trabajo, sugerencias de mejora, disposición a recomendar o permanecer en la empresa, reconocimiento, capacitación y propuestas de mejora. Y el segundo instrumento fue una entrevista semiestructurada se realizó a dos personas expertas en el ramo del transporte de última milla que otorgaron a esta investigación sus experiencias vividas relacionadas con el manejo y liderazgo del personal. Los resultados cuantitativos obtenidos se analizaron bajo frecuencias y porcentajes y los resultados cualitativos se organizaron por coincidencias, diferencias y categorías. Finalmente se realizó una triangulación entre la percepción de los colaboradores y la visión de los expertos.

RESULTADOS

El análisis realizado de forma mixta fue en cuatro etapas. **Primero** se identificaron los factores internos y externos relacionados con la productividad, Gráficas 1 y 2.

Gráfica 1.

Herramientas para ser productivos.



Fuente: Elaboración propia 2026

El 92% de los encuestados indican que la camioneta en buenas condiciones es su principal herramienta. Los operadores, diario se mueven en las camionetas para llegar a los usuarios finales, aquí se demuestra la importancia de tener una unidad en perfectas condiciones.

Gráfica 2.

Sugerencias.

Fuente: Elaboración propia 2026

El salario y prestaciones no son el principal factor que impacta la productividad, son más importantes los siguientes puntos: 1) apoyo de los jefes y mejor trato, 2) dar mantenimiento a camionetas y 3) mejorar el despacho, las 3 sugerencias suman 51%.

Segundo, se examinaron los resultados del cuestionario para detectar alertas de comunicación, reconocimiento, capacitación y permanencia (Gráfica 3, Gráfica 4 y Gráfica 5).

Gráfica 3.
Reconocimiento de logros.

Fuente: Elaboración propia 2026

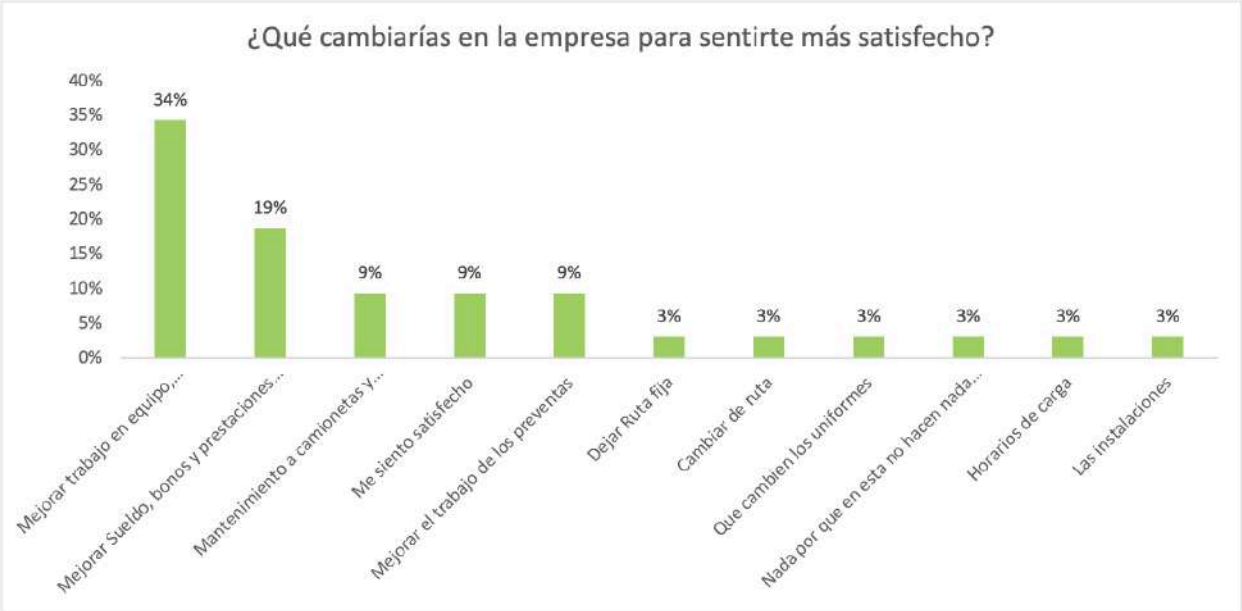
Solo el 29% de la población siente reconocimiento sobre su trabajo, otro dato alarmante que impacta de forma seria la lealtad de los colaboradores.

Gráfica 4.
Capacitación.

Fuente: Elaboración propia 2026

El 41% de los encuestados indica que no recibió una correcta capacitación, dato significativo también que impacta la productividad e inclusive la lealtad del colaborador.

Gráfica 5.
Propuestas de mejoras.



Fuente: Elaboración propia 2026

La satisfacción de los empleados tiene muchas aristas, la sinergia o sea el trabajo en equipo y la organización ocupan el 34% y el factor económico el 19% y mantenimiento a camionetas el 9, entre las 3 suman 63%. El enfoque estratégico debe considerar los factores anteriores.

Tercero, se analizaron las entrevistas para reconocer patrones y contrastes entre los expertos (Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3).

Tabla 1.

Actitud de expertos (Enfoque cualitativo: observación en la entrevista)

Atributo	Experto 1	Experto 2
Actitud*	Tiene experiencia media, pero muestra interés en el negocio, irradia energía, tiene visión es de expansión y crecimiento, ve oportunidades.	A pesar de su amplia experiencia se observa cansado, el optimismo ha disminuido. Su visión ya no es de crecimiento. Ve dificultades (para él, realidades).

Fuente: Elaboración propia 2026

Tabla 2.
Similitudes de pensamiento (Enfoque cualitativo: observación en la entrevista)

Atributo	SIMILITUDES
Factor Humano	Ambos comentaron que un factor de éxito o fracaso en la última milla es la gestión del personal generando alta o baja productividad y/o rotación de empleados.
Rotación	Ambos indicaron que la rotación se ve impactada por la ciudad donde se lleva la gestión.
Lealtad	La capacitación, los procesos, los incentivos, las herramientas y prestaciones sociales propician la lealtad al empleado.

Fuente: Elaboración propia 2026

Tabla 3.
Diferencias de pensamiento (Enfoque cualitativo: observación en la entrevista)

Atributo	DIFERENCIAS	
Rotación	La rotación se ve impactada por incumplimiento de políticas y baja productividad.	La rotación se da principalmente por factores externos a la empresa (temas familiares, culturares de cada empleado)
Productividad	La productividad se ve impactada desde la correcta definición de perfiles antes de la contratación y cumplimiento de indicadores.	La productividad se ve impactada por un tema generacional donde los jóvenes quieren todo con un "click" sin esfuerzo.
Carrera profesional	Si se tiene considerado y se estimula para que el personal lo considere.	Aunque si se tiene considerada, se da muy poco por falta de compromiso.
Liderazgo	Se presume involucramiento con el personal (no se ha comprobado)	Se presume falta de involucramiento con el personal (no se ha comprobado)

Fuente: Elaboración propia 2026

Y **cuarto**, se compararon las respuestas de trabajadores y directivos con el propósito de identificar brechas de percepción. Estas brechas fueron utilizadas como fundamento para formular las estrategias de intervención (Tabla 4).

Tabla 4.
Comparaciones de las respuestas de la encuesta a empleados operativos y los expertos (dueños).

Atributo	Expertos	Operarios
Indicadores	Indican que si otorgan los indicadores de medición de productividad a los equipos de trabajo.	Solo el 86% indica conocer los indicadores de medición de productividad. Adicionalmente solo el 76% menciona que su jefe les dio los indicadores.

Herramientas	Indica que los vehículos están en correcto estado. El experto 2 menciona que un vehículo nuevo no impulsa la productividad.	El 92% de los encuestados indica que su principal herramienta es el vehículo y el 54% menciona que la falta de una herramienta en buen estado impacta negativamente su productividad.
Retroalimentación y Plan de Trabajo	Se otorga de forma recurrente y se definen acciones	Solo el 57% respondió que, si recibe retroalimentación sobre su trabajo, pero el 92% de la población dice que, si tiene un plan de trabajo para cumplir indicadores, este resultado se contrapone.
Incremento de Productividad	Los incentivos, las prestaciones y la capacitación propician el incremento de la productividad.	Los encuestados sugieren 1) apoyo de los jefes y mejor trato, 2) dar mantenimiento a camionetas y 3) mejorar el despacho
Rotación	Ambos indicaron que la rotación se ve impactada por la ciudad donde se lleva la gestión.	El 76% de los encuestados está dispuesto a cambiar de empresa por el mismo sueldo, este es un dato alarmante.

Fuente: Elaboración propia 2026

Los líderes destacan incentivos, prestaciones y capacitación, pero los colaboradores solicitan apoyo de los jefes, mejor trato, mantenimiento y un despacho más eficiente. Esta brecha constituye uno de los resultados centrales del estudio. Una estrategia puede estar formalmente definida y, aun así, no llegar a la operación. Cuando la comunicación no baja en cascada, la retroalimentación es irregular y los problemas cotidianos no se incorporan a la toma de decisiones, se debilita la alineación organizacional. El resultado es una operación donde dirección y colaboradores trabajan sobre interpretaciones distintas del mismo problema.

Estrategias derivadas del diagnóstico

El diagnóstico dio origen a un modelo de gestión integrado por acciones de corto plazo (Tabla 7). La primera estrategia consiste en definir perfiles de puesto y funciones, con criterios diferenciados según el tipo de operación. La segunda es profesionalizar el reclutamiento y la selección, medir la efectividad de los canales y establecer un programa de referidos. La tercera es estructurar la capacitación en dos niveles: inducción para nuevos ingresos y formación periódica para colaboradores con mayor antigüedad.

La cuarta estrategia es fortalecer la evaluación del desempeño y la retroalimentación. Los indicadores deben ser conocidos, medibles y vinculados con conversaciones periódicas de mejora. Entre las metas operativas consideradas se encuentran 99 % de entregas el mismo día, 95 % de rutas despachadas a tiempo, 100 % de contacto con el cliente por intento de entrega y 0 % de entregas no aceptadas. La quinta estrategia sería diseñar un plan de carrera con rutas de crecimiento para todos los puestos desde el ayudante y operador, despachador, coordinador y gerente; reconocimientos mensuales, retroalimentación trimestral. La sexta estrategia es estudiar las renuncias y los despidos mediante de salida y registro de causas convirtiendo la rotación del personal en aprendizaje para la organización.

La séptima estrategia es desarrollar una cultura organizacional, estableciendo la misión, visión y valores, mediciones semestrales, reuniones semanales, capacitación con liderazgo renovador y actividades orientadas al equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Tabla 7.

Estrategias derivadas del diagnóstico

Hallazgo	Implicación	Respuesta estratégica
76 % cambiaría de empresa por el mismo sueldo	Vínculo organizacional frágil	Cultura, liderazgo, carrera y experiencia del empleado
Solo 29 % percibe reconocimiento	Débil refuerzo del logro	Reconocimiento periódico y retroalimentación
41 % reporta capacitación insuficiente	Riesgo de errores y menor productividad	Inducción estructurada y capacitación continua
Solo 57 % recibe retroalimentación	Bajo aprendizaje operativo	Revisión periódica de indicadores

54 % percibe afectación por herramientas/unidades	Brecha entre dirección y operación	Mantenimiento, escucha y seguimiento
42 % prioriza trato, apoyo y respeto para la lealtad	La retención no depende solo del salario	Desarrollo de mandos y liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia 2026

CONCLUSIONES

La presente investigación detalló una diferencia significativa entre la visión de la dirección y la experiencia operativa, por lo que se afecta la alineación estratégica. La gestión debe incorporar mecanismos formales de escucha, comunicación, retroalimentación, seguimiento de indicadores y análisis de causas de salida de colaboradores.

El enfoque mixto permitió explorar y describir las experiencias de los trabajadores y a través de los instrumentos como los cuestionarios, los resultados dieron la oportunidad de entender el pensar y el sentir de los colaboradores con su medio ambiente laboral, este conocimiento arrojó que en gran medida el liderazgo era el factor que más influía directamente en la baja productividad. Para los colaboradores el liderazgo es más importante que el sueldo y los beneficios otorgados por la empresa. Por lo tanto, se debe actuar sobre factores internos que puedan controlarse, sin ignorar las condiciones externas y personales que influyen en la permanencia.

Las estrategias propuestas se pueden integrar en ocho factores de intervención: el diseño del puesto, reclutamiento y selección; capacitación; evaluación y retroalimentación; plan de vida y carrera;, gestión de salidas; cultura organizacional y liderazgo. El valor de las estrategias radica en la integración gradual de todos los factores. Es decir, ninguna acción funciona por sí sola, un bono, una capacitación, una reunión no resolverá por sí misma la baja productividad o rotación, se requiere de una integración coherente y permanente.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

David, F.R. (2023). Conceptos de administración estratégica (16ª ed.) México:Pearson – Educación. https://www.ppearsoneducacion.com/conceptos-administracion-estrategica

Schilling, M. A. (2019). Administración estratégica de innovación tecnológica. (6ª. ed.). McGraw – Hill.

Porter, M. E. (2022). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. https://doi.org/10.1002/9781119205654

Reyes, P. A. (2000). Administración de Empresas I y II. México, Ed. LIMUSA

Romero Gabancho, E. D., Villalobos Lopez, C. J., Montero Pichilingue, M. T., Velasquez Espejo, E. L. y Mendez Concha, L. E. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa. Economía y Negocios, 4(2), 280-296. https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1265

FORTALECIMIENTO DE LA TRADICION ASL PARA LA EXPANSIÓN Y DESARROLLO COMERCIAL

Ma. Luisa Espinosa Águila [1], Mauricio José Manuel Anguiano Carmona [2], Rocío Verónica Flores Ramírez [3]
[1], [2, 3]Universidad Tecnológica de Tlaxcala.
[1]mariluea@uttlaxcala.edu.mx, mauricio.anguiano@uttlaxcala.edu.mx, rocio.flores@uttlaxcala.edu.mx

RESUMEN
La Tradición ASL es un negocio artesanal dedicado a la fabricación de productos de cuero para charrería, como guantes, manillas, rosaderas, cuadrileras y más. Con un enfoque en la personalización y calidad, ofrece artículos elaborados a mano que combinan funcionalidad y tradición. El objetivo es preservar las costumbres charras mientras se posicionan como un referente en productos de alta calidad, tanto en el mercado local como en el internacional.

La charrería, declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, ofrece un nicho de mercado en crecimiento. México cuenta con una base sólida de consumidores locales, mientras que en España se ha identificado una demanda emergente en comunidades interesadas en la cultura ecuestre y charra. El análisis de mercado revela que los clientes valoran la personalización, la autenticidad y el origen artesanal de los productos, características que distinguen a La Tradición ASL.
Palabras Clave. - mercado, crecimiento, análisis

INTRODUCCIÓN

La Tradición ASL combina tradición, innovación y calidad para satisfacer un mercado apasionado por la charrería, mientras busca ampliar sus horizontes hacia nuevas fronteras, sin perder la esencia cultural que define sus productos.
La Tradición ASL nace de una experiencia personal y la necesidad de resolver un problema práctico: un guante roto durante el entrenamiento. Lo que comenzó como una solución improvisada se transformó, casi por accidente, en una oportunidad de negocio.
La idea central de "La Tradición ASL" es la creación artesanal de guantes y manillas de cuero personalizados, hechos a mano y ajustados a las necesidades específicas de cada cliente. El valor diferencial radica en ofrecer productos de alta calidad, con detalles personalizados que reflejen tanto la funcionalidad como el estilo individual de los usuarios, especialmente en la comunidad de la charrería.
.
Este negocio se basa en la cercanía y la atención personalizada. Al trabajar directamente desde casa, "La Tradición ASL" puede ofrecer una experiencia única en la que el cliente no solo recibe un producto hecho a medida, sino que también forma parte del proceso de diseño. Además, al añadir una marca distintiva, los guantes de "La Tradición ASL" se diferencian en el mercado, convirtiendo cada pieza en una representación de la tradición y el arte de la charrería, combinada con un toque moderno y funcional.

TEORÍA

La importancia de la investigación como herramienta de marketing, radica en que ésta proporciona la información necesaria para la toma de decisiones, es decir, actúa como un "input", que ayuda a los responsables de la empresa en el proceso de toma de decisiones.

la investigación aplicada se lleva a cabo cuando es necesario tomar una decisión sobre un problema específico de la vida real. Precisamente el enfoque de la investigación de mercados se centra en la investigación aplicada, puesto que se realiza para contestar preguntas acerca de problemas específicos o para tomar decisiones sobre cursos de acción en una determinada organización.

La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

Determinar sus objetivos. Antes de establecer sus objetivos, las empresas deben basarse en el conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes, ya que es posible que se pretendan metas muy ambiciosas en empresas que surten a mercados cuya demanda se está contrayendo. También es posible lo contrario, lo cual equivale a una compañía que se plantee objetivos muy pobres comparados con un potencial de mercado comparativamente grande. Es muy común que las empresas establezcan los objetivos de marketing sin tener un conocimiento real de sus mercados actuales y potenciales. Como ejemplo tenemos a compañías pequeñas, medianas y grandes, nacionales y multinacionales, que cada año fijan las cuotas de ventas regionales, distritales y personales, tan sólo mediante una multiplicación de las ventas actuales más el porcentaje de incremento que quieren alcanzar para el año siguiente.

Desarrollo de un plan de acción. La investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precio, distribución y publicidad que las compañías han de asignar para el siguiente periodo.

Figura 1.1
Principales tipos de investigación de acuerdo con un plan de acción

La investigación de mercados juega un papel esencial en el sistema de mercadotecnia, forma parte de los subsistemas que lo integran y se define como un "proceso de planeación, captura y análisis de datos relacionados a las decisiones de mercadotecnia". Los resultados de la investigación de mercados miden la eficacia de la mezcla actual de mercadotecnia y además proporciona elementos de juicio para los cambios necesarios. La investigación de mercados tiene dos modalidades: la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa, ambas cuentan con técnicas de investigación que permiten lograr los objetivos predeterminados de cualquier estudio.

METODOLOGÍA

Estudio de Mercado

Población

La información no está disponible de manera pública; sin embargo, se ha estimado que existen aproximadamente 255 charros federados en el estado de Tlaxcala, registrados en el año 2025. Se han inscrito 17 asociaciones, las cuales, para obtener su registro oficial, deben cumplir con el requisito de contar con un mínimo de 15 charros debidamente registrados. Además, se establece que cada charro únicamente puede formar parte de una sola asociación, en cumplimiento de la normativa vigente.

Muestra

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

- σ = nivel de confianza
- N = universo o población
- p = probabilidad a favor
- q = probabilidad en contra
- e = error de estimación (precisión en los resultados)
- n = número de elementos (tamaño de la muestra)

σ = 85% = 1.43

N = 255

p = 255

q = 50%

e = 50%

n= ?

5

$$\frac{(1.43)^2(255)(0.5)(0.5)}{(0.15)^2(255-1)+(1.43)^2(0.5)(0.5)} = 20.93762673$$

Nuestra muestra nos marca 21.

Encuesta y preguntas

1. ¿Qué es lo que más valoras en un guante de charrería?
a) Durabilidad
b) Comodidad
c) Flexibilidad
d) Estilo

2. ¿Has tenido problemas con la durabilidad de tus guantes actuales? Si es así, ¿cuál ha sido la principal causa del desgaste?
a) Desgaste en las costuras
b) Rasgaduras en los dedos
c) Pérdida de flexibilidad
d) Otros _____

3. ¿Consideras útil que los guantes incluyan parches reforzados en zonas clave? ¿Por qué?
a) Sí, para evitar desgaste rápido
b) No, no lo considero necesario
c) Depende de las zonas donde estén los parches

4. ¿Qué tan importante es para ti que un guante mantenga su forma y resistencia después de varios usos?
a) Muy importante
b) Algo importante
c) No es importante

5. ¿Qué tipo de materiales prefieres para tus guantes de charrería? ¿Te gustaría que fueran más resistentes pero sin perder flexibilidad?
a) Cuero tradicional
b) Materiales sintéticos
c) Combinación de cuero y sintético
d) Indiferente

6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un guante que dure más tiempo debido a parches reforzados?
a) Menos de $500
b) Entre $500 y $700
c) Más de $900

7. ¿Has probado alguna vez guantes con características adicionales para aumentar su durabilidad? Si es así, ¿cómo fue tu experiencia?
a) Sí, y fue positiva
b) Sí, pero no me funcionó
c) No, nunca he probado
d) Otro _____

8. ¿Qué nivel de personalización te gustaría que se ofrezca en este tipo de guantes, además de los parches extra?
a) Iniciales o nombre
b) Colores personalizados

c) Modificaciones en el diseño
d) No necesito personalización

9. ¿Prefieres un diseño tradicional en tus guantes o estarías dispuesto a probar algo más innovador si mejora su rendimiento?
a) Tradicional
b) Innovador
c) Me da igual, mientras sea funcional

10. ¿Cómo crees que unos guantes con parches reforzados afectarían tu rendimiento o comodidad en la práctica de la charrería?
a) Mejorarían mi rendimiento
b) No afectaría mi rendimiento
c) Podrían hacerlos menos cómodos
d) No estoy seguro

RESULTADOS Gráficas

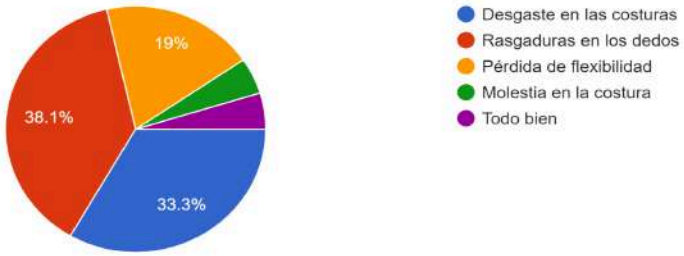
Interpretación:

- **Durabilidad (85.7%):** La característica más valorada por la gran mayoría de los encuestados es la durabilidad del guante. Esto indica que los charros buscan guantes que resistan el uso constante y las condiciones exigentes de la charrería.
- **Comodidad (9.5%):** Un porcentaje menor, pero aún significativo, de personas mencionó la comodidad como un factor importante. Esto sugiere que, aunque la durabilidad es primordial, también se busca un guante que sea cómodo de usar durante largas jornadas.
- **Flexibilidad (4.8%):** La flexibilidad es valorada por una pequeña proporción de los encuestados. Esto podría indicar que algunos charros buscan guantes que les permitan tener un mayor rango de movimiento y destreza al realizar las diferentes suertes charras.
- **Estilo (0%):** En esta encuesta en particular, ninguno de los encuestados mencionó el estilo como un factor importante. Sin embargo, es posible que otros charros consideren el diseño y la estética del guante al momento de elegirlo.

Conclusión:

En resumen, la gráfica muestra que la durabilidad es el factor más importante para los charros al elegir un guante. Esto se debe a que los guantes son una herramienta de trabajo esencial en la charrería y deben resistir el desgaste y el uso intensivo. Sin embargo, la comodidad y la flexibilidad también son aspectos que se toman en cuenta, aunque en menor medida.

2. ¿Has tenido problemas con la durabilidad de tus guantes actuales? Si es así, ¿Cuál ha sido la principal causa del desgaste?
21 respuestas



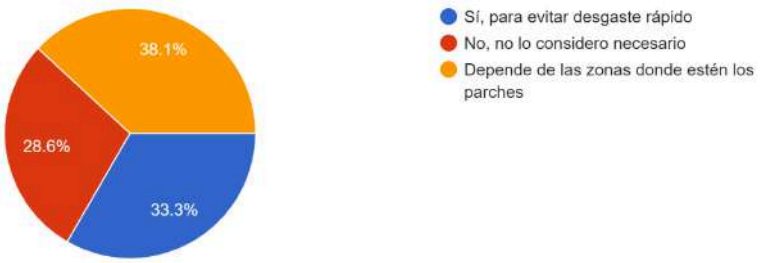
Interpretación:

- **Rasgaduras en los dedos (38.1%):** Esta es la causa más común de desgaste en los guantes, lo que sugiere que los dedos son la parte más vulnerable y sufren un mayor estrés durante las actividades charras.
- **Desgaste en las costuras (33.3%):** Un porcentaje significativo de los encuestados mencionó el desgaste en las costuras como un problema. Esto indica que la calidad de las costuras es un factor crucial para la durabilidad del guante.
- **Pérdida de flexibilidad (19%):** Algunos charros reportaron que sus guantes perdían flexibilidad con el tiempo, lo que puede afectar el desempeño y la comodidad.
- **Molestia en la costura (5.7%):** Un porcentaje menor de encuestados mencionó molestias en las costuras, lo que podría estar relacionado con problemas de ajuste o materiales irritantes.
- **Todo bien (3.8%):** Solo una pequeña proporción de los encuestados indicó que no habían tenido problemas de durabilidad con sus guantes.

Conclusión:

En general, la gráfica muestra que los guantes de charrería suelen desgastarse principalmente en los dedos y las costuras. Esto sugiere que los guantes deberían enfocarse en reforzar estas áreas para mejorar la durabilidad, además, la pérdida de flexibilidad y las molestias en las costuras son problemas menores, pero también deben ser considerados en el diseño y la fabricación de los guantes.

3. ¿Consideras útil que los guantes incluyan parches reforzados en zonas clave? ¿Por qué?
21 respuestas

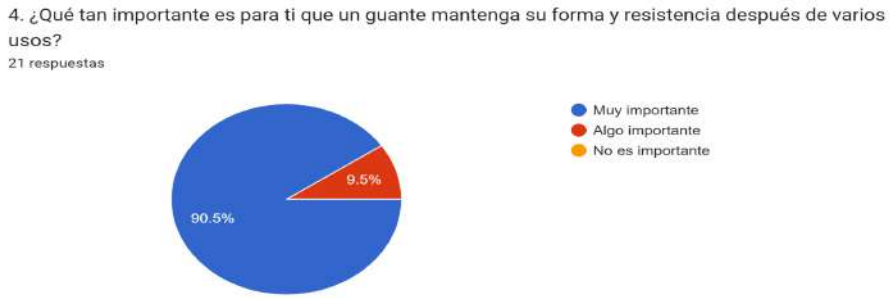


Interpretación:

- **Sí, para evitar desgaste rápido (33.3%):** Un tercio de los encuestados considera que los parches reforzados son útiles para prolongar la vida útil del guante, especialmente en las áreas que sufren mayor desgaste.
- **No, no lo considero necesario (28.6%):** Casi un tercio de los encuestados cree que los parches no son necesarios y prefieren un guante más sencillo.
- **Depende de las zonas donde estén los parches (38.1%):** La mayoría de los encuestados (casi el 39%) considera que la utilidad de los parches depende de la ubicación. Es decir, creen que solo son necesarios en ciertas áreas específicas del guante, como las puntas de los dedos o la palma.

Conclusión:

En general, la gráfica muestra que existe una opinión dividida sobre la utilidad de los parches reforzados en los guantes de charrería. Si bien algunos charros los consideran beneficiosos para aumentar la durabilidad del guante, otros prefieren un diseño más sencillo. Además, la mayoría de los encuestados coinciden en que la ubicación de los parches es un factor importante por considerar.



Interpretación:

- **Alta Prioridad en la Durabilidad:** El porcentaje abrumador de respuestas a favor de la importancia de la forma y resistencia sugiere que los charros buscan guantes que puedan soportar las exigencias de la charrería y mantener su funcionalidad a pesar del uso constante.
- **Poca Tolerancia al Desgaste:** El hecho de que solo un pequeño porcentaje (9.5%) considere que la forma y resistencia del guante no sean importantes indica que los charros no están dispuestos a sacrificar la calidad y durabilidad de sus guantes por otros factores, como el precio o el estilo.

Conclusión:

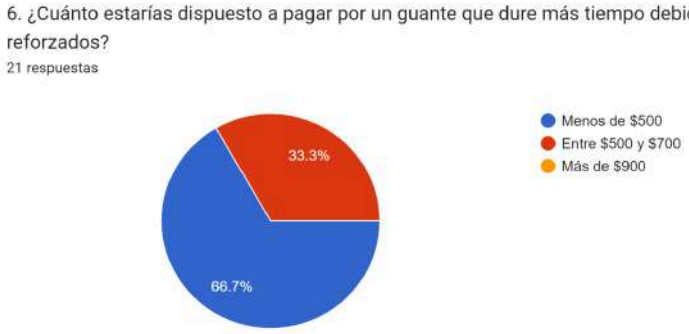
La gráfica muestra que la gran mayoría de los charros encuestados (90.5%) considera muy importante que un guante mantenga su forma y resistencia después de varios usos. Esto indica que, para los charros, la durabilidad y el buen desempeño del guante a lo largo del tiempo son factores clave al momento de elegir uno.

Interpretación:

- **Cuero Tradicional (52.4%):** La preferencia por el cuero tradicional indica que muchos charros valoran las cualidades tradicionales y reconocidas del cuero, como su durabilidad, suavidad y capacidad de amoldarse a la mano con el uso.
- **Combinación de Cuero y Sintético (47.6%):** Un porcentaje significativo de los encuestados prefiere una combinación de cuero y materiales sintéticos. Esto sugiere que los charros buscan un equilibrio entre las cualidades tradicionales del cuero y las ventajas de los materiales sintéticos, como mayor resistencia a la abrasión o impermeabilidad en ciertas zonas.
- **Baja Preferencia por Materiales Sintéticos Puros:** La ausencia de una opción para materiales sintéticos puros y la baja preferencia por la opción "indiferente" sugiere que los charros tienen una preferencia marcada por el cuero, pero están abiertos a explorar combinaciones que ofrezcan las mejores características de ambos materiales.

Conclusión:

Los charros valoran tanto las tradiciones como la innovación en cuanto a los materiales de sus guantes. La preferencia por el cuero tradicional refleja la importancia de la calidad y la durabilidad, mientras que la apertura a las combinaciones con materiales sintéticos indica un deseo de mejorar el rendimiento y la funcionalidad de los guantes.



Interpretación:

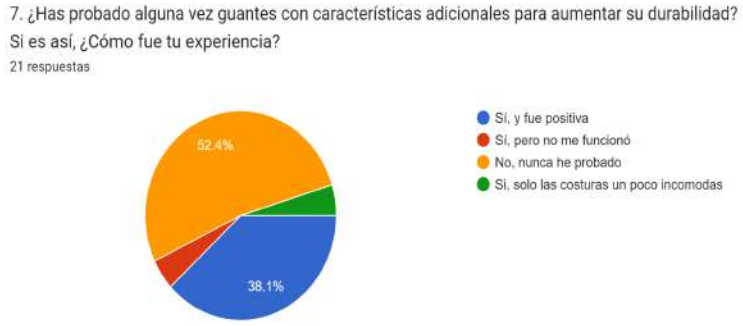
- **La mayoría opta por Precios Moderados (66.7%):** La porción más grande del gráfico indica que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar menos de $500 pesos por un guante con parches

reforzados. Esto sugiere que los charros buscan una buena relación calidad-precio y valoran la durabilidad sin estar dispuestos a gastar sumas excesivas.

- **Minoría Dispuesta a Pagar Más (33.3%):** Un porcentaje menor, pero significativo, está dispuesto a pagar entre $500 y $700 pesos. Esto indica que hay un segmento de mercado dispuesto a invertir más en un producto de mayor calidad y durabilidad.
- **Poca Disposición a Pagar Precios Muy Altos:** La ausencia de una opción para precios superiores a $900 pesos sugieren que la mayoría de los charros no están dispuestos a pagar precios exorbitantes por guantes, incluso si ofrecen una mayor durabilidad.

Conclusión:

La gráfica indica que los charros están dispuestos a invertir en guantes de mayor calidad y durabilidad, pero buscan opciones que se ajusten a su presupuesto.



Interpretación:

- **Experiencia Positiva (52.4%):** Más de la mitad de los encuestados que han probado guantes con características adicionales reportaron una experiencia positiva, lo que sugiere que estas características, como los parches reforzados o materiales más resistentes, efectivamente prolongan la vida útil de los guantes.
- **Experiencia Negativa (38.1%):** Un porcentaje considerable de los encuestados que probaron guantes con características adicionales no quedaron satisfechos con los resultados. Esto podría deberse a varios factores, como una mala calidad de los materiales adicionales, un diseño incómodo o una ubicación inadecuada de los refuerzos.
- **Incomodidad en las Costuras (19.5%):** Un pequeño porcentaje de los encuestados mencionó que si bien habían probado guantes con características adicionales, las costuras les causaban molestias. Esto sugiere que aunque las características adicionales pueden mejorar la durabilidad, es importante que no comprometan la comodidad del guante.
- **No han Probado (14.3%):** Un porcentaje menor de los encuestados nunca ha probado guantes con características adicionales, lo que podría indicar que no están al tanto de estas opciones o que prefieren los guantes tradicionales.

Conclusión:

La gráfica muestra que los charros están dispuestos a probar guantes con características adicionales para mejorar su durabilidad. Sin embargo, es importante que estas características sean diseñadas y fabricadas de manera cuidadosa para garantizar una experiencia positiva.

8. ¿Qué nivel de personalización te gustaría que se ofrezca en este tipo de guantes, además de los parches extra?
21 respuestas

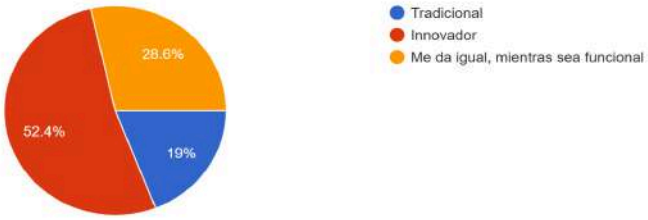
Interpretación:

- **No Necesitan Personalización (38.1%):** Un porcentaje significativo de los encuestados (casi el 40%) no requiere ningún tipo de personalización adicional en sus guantes. Esto sugiere que muchos charros valoran la funcionalidad y la durabilidad por encima de elementos estéticos personalizados.
- **Colores Personalizados (23.8%):** Un poco más de una quinta parte de los encuestados estaría interesada en poder elegir los colores de sus guantes. Esto indica que hay un interés en personalizar la apariencia de los guantes, pero sin modificar su diseño básico.
- **Iniciales o Nombre (19%):** Un porcentaje similar de encuestados desearía poder agregar sus iniciales o nombre a los guantes. Esta opción de personalización es más personal y permite identificar de manera única cada par de guantes.
- **Modificaciones en el Diseño (19%):** Un pequeño porcentaje de los encuestados está interesado en modificaciones más profundas en el diseño de los guantes, lo que sugiere que hay un nicho de mercado para productos altamente personalizados.

Conclusión:

La gráfica muestra que aunque la mayoría de los charros no requieren un alto nivel de personalización en sus guantes, existe un interés creciente en opciones que permitan personalizar la apariencia y la identidad de sus guantes.

9. ¿Prefieres un diseño tradicional en tus guantes o estarías dispuesto a probar algo más innovador si mejora su rendimiento?
21 respuestas



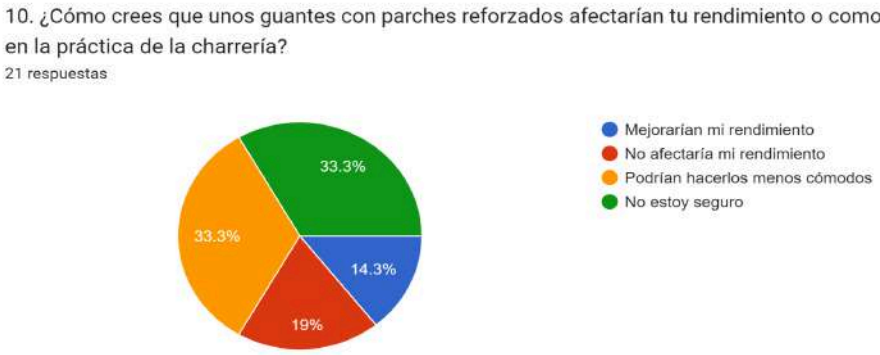
Interpretación:

- **Innovación Prioritaria (52.4%):** La mayoría de los charros encuestados (más de la mitad) están dispuestos a probar diseños innovadores en sus guantes, siempre y cuando estos ofrezcan mejores resultados en términos de funcionalidad, durabilidad o comodidad. Esto indica una apertura a nuevas tecnologías y materiales en la fabricación de guantes.

- **Diseño Tradicional (19%):** Un porcentaje menor, pero significativo, prefiere los diseños tradicionales. Esto sugiere que existe un grupo de charros que valoran la estética y la tradición de los diseños clásicos y no están dispuestos a sacrificarlos por la innovación.
- **Funcionalidad Sobre Todo (28.6%):** Casi un tercio de los encuestados indica que no tiene preferencia por ningún diseño en particular, siempre y cuando el guante sea funcional. Esto sugiere que para muchos charros, lo más importante es que el guante cumpla con su propósito y ofrezca un buen desempeño.

Conclusión:

La gráfica muestra que los charros están dispuestos a adoptar nuevas tecnologías y diseños en sus guantes, sier 17 cuando estos ofrezcan ventajas tangibles.



Interpretación:

- **Mejoraría el Rendimiento (33.3%):** Un tercio de los encuestados cree que los parches reforzados mejorarían su rendimiento en la charrería. Esto sugiere que ven los parches como una forma de aumentar la durabilidad de los guantes y proteger sus manos de las ampollas y rozaduras, lo que podría traducirse en un mejor agarre y control.
- **No afectaría el rendimiento (33.3%):** Otro tercio de los encuestados cree que los parches reforzados no tendrían un impacto significativo en su rendimiento. Esto indica que valoran la durabilidad, pero no necesariamente creen que los parches sean un factor determinante en su desempeño.
- **Podrían hacerlos menos cómodos (19%):** Un porcentaje menor de los encuestados está preocupado de que los parches reforzados puedan hacer los guantes menos cómodos. Esto podría deberse a que imaginan que los parches podrían ser rígidos o causar rozaduras.
- **No están seguros (14.3%):** Un pequeño porcentaje de los encuestados no está seguro de cómo los parches reforzados afectarían su rendimiento y comodidad. Esto sugiere que necesitan más información o experiencia con este tipo de guantes para formar una opinión definitiva.

Conclusión:

La gráfica muestra que los charros tienen opiniones divididas sobre los parches reforzados. Si bien algunos creen que mejorarían su rendimiento, otros están preocupados por la comodidad

CONCLUSIONES

El crecimiento del negocio se enfocará en la personalización, la calidad del trabajo artesanal y el boca a boca entre los aficionados y profesionales de la charrería. "La Tradición ASL" no solo ofrece productos; ofrece un legado de tradición y pasión por el oficio.

La Tradición ASL combina tradición, innovación y calidad para satisfacer un mercado apasionado por la charrería, mientras busca ampliar sus horizontes hacia nuevas fronteras, sin perder la esencia cultural que define sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

Benassini M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados, enfoque para América Latina Segunda Edición Perarson Prentice Hall.

Esteban, A., (2014) Investigación de mercados, Business&MarketingSchool, Primera edición.

Kotker P, Armstrong G. (2012). Marketing Decimocuarta edición, Pearson

Molina Figueroa B. (2019). Fundamentos de mercadotecnia, Universidad Autónoma de Chiapas

Prieto, J., Investigación de mercados, ECOE ediciones, Tercera edición.

Rosendo R. V., Investigación de mercados, aplicado al marketing estratégico empresarial, 1ra. Edicion

LA GESTIÓN Y CONTROL DEL RIESGO COMO PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES EN MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón[1], Georgina Dolores Sandoval Ballesteros[2], Luz Amparo Delgado Diaz[3]
Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.
Manuel.becerra@academicos.udg.mx [1] Gina.sando@gmail.com [2] delgado@academicos.udg.mx[3]

RESUMEN

La gestión y el control de riesgos forman parte de las prácticas organizacionales mediante las cuales las empresas identifican, atienden y dan seguimiento a situaciones que pueden afectar su operación. El objetivo de esta investigación fue analizar las prácticas implementadas de gestión y control de riesgos en microempresas del sector comercio. Se desarrolló un estudio cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, mediante la aplicación de un cuestionario a 170 administradores de microempresas. Las prácticas se analizaron de acuerdo con su grado de implementación mediante una escala de cinco categorías: no tiene o no existe, en proceso de documentación, documentación, operando y evaluación. Los resultados muestran que las prácticas de gestión de riesgos se concentran principalmente en proceso de documentación y documentación, mientras que una proporción menor se encuentra operando y son pocos los casos que han alcanzado la etapa de evaluación. En las prácticas de control de riesgos se observa un comportamiento similar, aunque con una mayor presencia en las etapas de documentación y operación. Los hallazgos permiten identificar que las microempresas estudiadas han incorporado prácticas para gestionar y controlar riesgos, pero existe heterogeneidad en su grado de implementación y una limitada presencia de procesos de evaluación.
Palabras clave: gestión de riesgos, control de riesgos, prácticas organizacionales, microempresas, sector comercio.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas desarrollan sus actividades en entornos donde la incertidumbre forma parte de las decisiones cotidianas. Cambios en la demanda, disponibilidad de recursos, comportamiento de proveedores, condiciones financieras, fallas operativas y modificaciones del entorno competitivo pueden alterar su funcionamiento. Estas circunstancias adquieren una dimensión particular en organizaciones de menor tamaño debido a que suelen disponer de estructuras administrativas menos especializadas y recursos más limitados para anticipar y atender eventos adversos. En este contexto, la gestión de riesgos permite identificar amenazas, valorar sus posibles efectos y establecer respuestas orientadas a reducir la exposición de la empresa. Mthiyane et al. (2022) señalan que la adopción de prácticas de gestión de riesgos en pequeñas y medianas empresas requiere considerar sus condiciones organizacionales y la información disponible para sustentar las decisiones, particularmente en economías en desarrollo.

La exposición al riesgo no se presenta de manera uniforme entre las empresas. La antigüedad, el tamaño, la actividad desarrollada y las características de su operación pueden modificar tanto los riesgos enfrentados como las respuestas utilizadas para atenderlos. En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, Foli et al. (2022) encontraron que factores externos como la demanda, la regulación, los riesgos de seguridad y el desempeño relativo intervienen de manera distinta según el grado de madurez de las organizaciones. Esta evidencia permite considerar la gestión del riesgo como una práctica condicionada por las características de la empresa y por las circunstancias en las que desarrolla sus operaciones, en lugar de asumir la existencia de un modelo uniforme aplicable a todas las organizaciones.

Una característica relevante en las empresas de menor tamaño es que la gestión de riesgos no siempre se materializa mediante procedimientos altamente formalizados. Moschella et al. (2023) observaron que los propietarios de pequeñas y medianas empresas pueden desarrollar prácticas de gestión de riesgos integradas a sus actividades habituales aun cuando estas no adopten la estructura formal que suele encontrarse en organizaciones de mayor tamaño. Su investigación muestra que los empresarios pueden gestionar el riesgo mediante decisiones deliberadas

relacionadas con la protección de activos, el desarrollo de capacidades y la preservación de la empresa. Esta perspectiva es pertinente para estudiar microempresas porque permite diferenciar entre la inexistencia de prácticas y aquellas situaciones en las que las prácticas existen, pero presentan distintos grados de formalización e implementación.

TEORÍA

Las diferencias asociadas con el tamaño empresarial también han sido documentadas empíricamente. Buganová et al. (2023), al comparar prácticas de gestión de riesgos según características organizacionales, identificaron diferencias entre microempresas y empresas de mayor tamaño, observando una menor participación de las primeras en procesos estructurados de gestión de riesgos. Este hallazgo sugiere que el tamaño puede condicionar la posibilidad de documentar, aplicar y evaluar procedimientos específicos. Para las microempresas, por tanto, resulta insuficiente establecer únicamente si determinada práctica existe; es necesario conocer el grado en que ha sido incorporada a sus procesos administrativos.

El riesgo operativo constituye una de las áreas donde esta necesidad se hace visible. Hudáková et al. (2023) documentaron que propietarios y administradores de pequeñas y medianas empresas han modificado su percepción sobre la gestión de riesgos frente a amenazas derivadas del entorno empresarial y analizaron la relación entre riesgos operativos y desempeño financiero. Aunque las características de cada contexto impiden trasladar automáticamente estos resultados a cualquier población empresarial, el estudio confirma que la gestión del riesgo se vincula con decisiones relacionadas con la continuidad de las operaciones y el uso de los recursos. En organizaciones pequeñas, el seguimiento de estas prácticas cobra importancia porque una interrupción operativa puede tener efectos proporcionalmente mayores cuando existen recursos limitados para absorber sus consecuencias.

La experiencia reciente de las empresas frente a escenarios de crisis también ha mostrado que reconocer los riesgos no equivale necesariamente a gestionarlos mediante procedimientos consolidados. Riepl et al. (2024), al estudiar empresas familiares durante la crisis ocasionada por la COVID-19, identificaron cambios y adaptaciones en las prácticas de gestión de riesgos utilizadas para responder a condiciones excepcionales. Sus resultados muestran que la manera de abordar el riesgo puede modificarse conforme las organizaciones enfrentan situaciones que ponen a prueba sus procedimientos administrativos. Esto refuerza la necesidad de distinguir entre prácticas que apenas están siendo reconocidas o formalizadas y aquellas que ya forman parte de la operación y son objeto de seguimiento.

La percepción del riesgo constituye otro elemento que interviene en este proceso. Glowka et al. (2024) encontraron que las pequeñas y medianas empresas presentan perfiles diferenciados en la percepción de riesgos estratégicos, familiares y externos. Esta heterogeneidad resulta relevante porque las decisiones de los administradores respecto de qué riesgos atender y cómo hacerlo dependen, en parte, de aquello que reconocen como una amenaza para la organización. En consecuencia, las prácticas de gestión y control de riesgos no deben analizarse únicamente a partir de su existencia formal, sino considerando que las empresas pueden encontrarse en etapas distintas de identificación, documentación, aplicación y seguimiento.

La evidencia disponible en micro, pequeñas y medianas empresas muestra, además, que la adopción de sistemas de gestión de riesgos enfrenta barreras organizacionales específicas. Ulupui et al. (2024), al estudiar la incorporación de prácticas de gestión de riesgos en mipymes de Indonesia, identificaron rezagos en su adopción y analizaron factores asociados con la incorporación de sistemas internos de control y gestión de riesgos. Sus resultados son particularmente útiles para el presente estudio porque muestran que la implementación puede entenderse como un proceso progresivo y que la existencia de una práctica administrativa no implica necesariamente que esta haya alcanzado el mismo grado de desarrollo en todas las empresas.

Desde una perspectiva más amplia, la investigación reciente también ha examinado la relación entre gestión de riesgos y desempeño en las mipymes. La revisión bibliométrica desarrollada por Ciocoiu et al. (2025) muestra que esta relación ha adquirido mayor presencia dentro de la literatura, aunque los enfoques, tipos de riesgo y contextos empresariales estudiados continúan siendo heterogéneos. Esta diversidad advierte sobre la necesidad de evitar generalizaciones respecto de los efectos de la gestión de riesgos y de documentar primero qué prácticas utilizan realmente las organizaciones antes de atribuirles resultados sobre el desempeño. Para estudios de carácter descriptivo, esta distinción es especialmente importante porque permite separar la identificación de prácticas de cualquier afirmación causal sobre sus consecuencias.

El análisis de las prácticas implementadas también ha comenzado a extenderse hacia empresas que operan en sectores con estructuras administrativas menos formalizadas. Arthur et al. (2025), en una investigación realizada con pequeñas y medianas empresas del sector informal de servicios, analizaron los procesos utilizados para identificar, analizar y responder a los riesgos. Los autores encontraron que la identificación constituye una etapa relevante dentro del proceso y documentaron el uso de distintas técnicas para valorar y manejar las exposiciones empresariales. Estos resultados respaldan la conveniencia de estudiar las prácticas concretas utilizadas por administradores y propietarios,

debido a que permiten conocer cómo la gestión del riesgo se incorpora en las actividades empresariales más allá de la existencia nominal de un sistema formal.

La formalización tampoco debe confundirse con la consolidación de la gestión de riesgos. Sakka et al. (2025) examinaron la relación entre gestión formalizada del riesgo, cultura de riesgo y resiliencia en pequeñas y medianas empresas manufactureras. Su análisis reconoce que la formalización constituye una dimensión relevante de la gestión empresarial, pero que debe considerarse junto con la manera en que las prácticas son incorporadas a la organización. Esta distinción tiene implicaciones para la evaluación de microempresas: disponer de un procedimiento documentado representa un avance respecto de su inexistencia, aunque no permite afirmar por sí mismo que el procedimiento se encuentre funcionando de forma sistemática o que sus resultados estén siendo evaluados.

La literatura más reciente continúa señalando vacíos en el conocimiento sobre la forma en que las pequeñas empresas gestionan sus riesgos. Tsen y Ko (2026), mediante una revisión sistemática, identificaron que las respuestas de las pequeñas y medianas empresas suelen concentrarse en aspectos operativos, laborales y financieros y que, en numerosos casos, mantienen un carácter reactivo, con menor énfasis en la planificación y el aprendizaje posterior a las crisis. Los autores también advierten que la investigación sobre los procesos de gestión de riesgos en este tipo de empresas continúa siendo limitada. Esta situación justifica estudios que examinen la implementación de las prácticas empresariales sin asumir que su sola presencia implica un proceso completo de gestión.

A partir de estos antecedentes, el estudio de las microempresas requiere una aproximación que permita reconocer diferentes grados de incorporación de las prácticas de gestión y control de riesgos. Una práctica puede no existir, encontrarse en proceso de documentación, estar documentada, operar dentro de las actividades habituales o haber alcanzado una etapa en la que se evalúa su funcionamiento. Esta secuencia permite distinguir entre formalización, aplicación y evaluación, evitando tratar estas condiciones como equivalentes. Tal diferenciación resulta pertinente para comprender hasta dónde han avanzado las organizaciones estudiadas en la incorporación de mecanismos orientados a atender los riesgos asociados con su operación.

En este marco, el objetivo de la investigación fue analizar las prácticas implementadas de gestión y control de riesgos en microempresas del sector comercio, a partir de la información proporcionada por sus administradores. El análisis considera el grado de implementación de dichas prácticas, desde su inexistencia hasta su evaluación, con el propósito de identificar las etapas en las que se concentra su incorporación dentro de las microempresas estudiadas.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. El enfoque cuantitativo permite examinar un fenómeno mediante información susceptible de medición y análisis estadístico, mientras que los estudios descriptivos se orientan a caracterizar las propiedades y distribución de las variables observadas sin requerir la manipulación de las condiciones en las que se presentan (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Siedlecki, 2020). El diseño transversal fue pertinente debido a que la información se obtuvo en un momento determinado, sin seguimiento temporal de los participantes; este tipo de diseño observacional permite describir simultáneamente las características consideradas en una población o muestra (Setia, 2016).

La unidad de análisis estuvo constituida por microempresas del sector comercio y la unidad informante correspondió a sus administradores, debido a su participación en las actividades administrativas y en las decisiones relacionadas con la operación de la empresa. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, mediante el cual se seleccionaron participantes accesibles que cumplían con los criterios establecidos para formar parte del estudio. La muestra quedó integrada por 170 administradores de microempresas, a quienes se aplicó un cuestionario para obtener información sobre las prácticas implementadas de gestión y control de riesgos. Debido al carácter no probabilístico del procedimiento de selección, los resultados describen el comportamiento de la muestra estudiada y no deben interpretarse como estimaciones estadísticamente representativas del conjunto de microempresas del sector comercio.

Para efectos del estudio se analizaron dos dimensiones: gestión de riesgos y control de riesgos. La primera se orientó a identificar las prácticas mediante las cuales las microempresas reconocen y atienden situaciones que pueden afectar su operación, mientras que la segunda consideró las prácticas relacionadas con el seguimiento y control de dichos riesgos. Ambas dimensiones fueron examinadas a partir del grado de implementación reportado por los administradores participantes.

Las prácticas se clasificaron mediante una escala ordinal de cinco categorías que representa diferentes grados de implementación: 1) no tiene o no existe, cuando la práctica no se encuentra incorporada en la empresa; 2) en proceso de documentación, cuando se han iniciado acciones dirigidas a su formalización; 3) documentación, cuando la práctica se encuentra documentada; 4) operando, cuando la práctica ha sido incorporada a las actividades de la empresa; y 5) evaluación, cuando la práctica implementada es objeto de valoración o seguimiento. El tratamiento ordinal resulta congruente con la existencia de categorías que mantienen un orden respecto del atributo evaluado, sin asumir necesariamente distancias equivalentes entre ellas (Norman, 2010).

El análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva. Se calcularon frecuencias absolutas y relativas para identificar la distribución de los administradores en cada categoría de implementación de las prácticas de gestión y control de riesgos. Este procedimiento permite describir las características observadas en la muestra sin atribuir, por sí mismo, relaciones explicativas o causales entre las variables analizadas (Siedlecki, 2020). Posteriormente, se elaboraron tablas de contingencia para examinar la distribución de las prácticas según características de los administradores y de las microempresas, entre ellas antigüedad, género, edad, nivel de estudios y tipo de propiedad. Las diferencias identificadas mediante estas tablas se interpretaron como patrones descriptivos de la muestra. En consecuencia, no se asumieron como evidencia de influencia, asociación estadísticamente significativa o causalidad mientras dichas relaciones no fueran sometidas a pruebas inferenciales específicas. Esta estrategia permitió identificar el grado de implementación de las prácticas de gestión y control de riesgos y diferenciar entre aquellas microempresas que aún no las incorporan, las que se encuentran en procesos de documentación y aquellas que han avanzado hacia su operación o evaluación. De esta manera, el tratamiento metodológico mantiene correspondencia con el objetivo de analizar las prácticas implementadas de gestión y control de riesgos en las microempresas estudiadas.

RESULTADOS

El análisis se realizó con información proporcionada por 170 administradores de microempresas del sector comercio. Para responder al objetivo de la investigación se examinó el grado de implementación de las prácticas correspondientes a las dimensiones gestión de riesgos y control de riesgos. Las categorías utilizadas permiten distinguir entre la ausencia de la práctica, su proceso de documentación, la existencia de documentación, su operación y su evaluación.

Prácticas de control de riesgos

Los resultados muestran distintos grados de implementación de las prácticas de control de riesgos. De los 170 administradores participantes, 22 (12.9 %) indicaron que la práctica no existe o no se encuentra implementada en su empresa; 49 (28.8 %) señalaron que está en proceso de documentación y 54 (31.8 %) reportaron que ya se encuentra documentada. Por su parte, 44 administradores (25.9 %) ubicaron las prácticas de control de riesgos en la categoría operando y solamente uno (0.6 %) indicó haber alcanzado la etapa de evaluación.

Tabla 1
Grado de implementación de las prácticas de control de riesgos

Grado de implementación	Frecuencia	Porcentaje
No tiene o no existe	22	12.9
En proceso de documentación	49	28.8
Documentación	54	31.8
Operando	44	25.9
Evaluación	1	0.6
Total	170	100.0

Nota: Elaboración propia con apoyo del spss version 31

Los datos permiten identificar que el 87.1 % de los administradores reportó algún grado de incorporación de prácticas de control de riesgos, considerando conjuntamente desde el proceso de documentación hasta la evaluación. No obstante, este porcentaje no debe interpretarse como evidencia de implementación completa. La mayor frecuencia se concentra en documentación (31.8 %) y proceso de documentación (28.8 %), mientras que el 25.9 % reportó prácticas en operación. La evaluación constituye la etapa menos frecuente, con un solo caso.

Esta distribución muestra una diferencia entre formalizar las prácticas y cerrar el proceso mediante su evaluación. Si se consideran únicamente las categorías operando y evaluación como los grados en los que la práctica ha superado la etapa documental, 45 microempresas (26.5 %) se encuentran en estas condiciones. En contraste, 103 (60.6 %) se

concentran entre proceso de documentación y documentación. Por tanto, el patrón observado se caracteriza principalmente por prácticas que han iniciado o concluido su formalización documental, pero que en menor proporción han avanzado hacia su operación y evaluación.

Prácticas de gestión de riesgos

En la dimensión gestión de riesgos también se identificaron diferencias entre los grados de implementación. Del total de participantes, 24 administradores (14.1 %) señalaron que la práctica no existe en la empresa, mientras que 66 (38.8 %) la ubicaron en proceso de documentación. Otros 53 administradores (31.2 %) indicaron que las prácticas se encuentran documentadas; 24 (14.1 %) reportaron que están operando y 3 (1.8 %) señalaron que han alcanzado la etapa de evaluación.

Tabla 2
Grado de implementación de las prácticas de gestión de riesgos

Grado de implementación	Frecuencia	Porcentaje
No tiene o no existe	24	14.1
En proceso de documentación	66	38.8
Documentación	53	31.2
Operando	24	14.1
Evaluación	3	1.8
Total	170	100.0

Nota: Elaboración propia con apoyo del spss version 31

La distribución muestra que el 85.9 % de los participantes reportó algún grado de incorporación de prácticas de gestión de riesgos. Sin embargo, el 70.0 % de la muestra se concentra exclusivamente en proceso de documentación o documentación: 66 casos (38.8 %) y 53 (31.2 %), respectivamente. En cambio, únicamente 27 microempresas (15.9 %) se encuentran en las categorías operando o evaluación.

El resultado permite observar que la principal concentración se presenta antes de la operación efectiva de las prácticas. Aunque solamente 14.1 % de los administradores indicó que su empresa carece de prácticas de gestión de riesgos, la proporción que reportó haber avanzado hasta su operación o evaluación también es reducida. En consecuencia, la presencia de alguna actividad relacionada con la gestión de riesgos no puede equipararse con una implementación completa.

Comparación entre gestión y control de riesgos

La comparación descriptiva de ambas dimensiones permite observar diferencias en el grado de implementación reportado por los administradores.

Tabla 3
Comparación del grado de implementación de las prácticas de gestión y control de riesgos

Grado de implementación	Control de riesgos n (%)	Gestión de riesgos n (%)
No tiene o no existe	22 (12.9)	24 (14.1)
En proceso de documentación	49 (28.8)	66 (38.8)
Documentación	54 (31.8)	53 (31.2)
Operando	44 (25.9)	24 (14.1)
Evaluación	1 (0.6)	3 (1.8)
Total	170 (100.0)	170 (100.0)

Nota: Elaboración propia con apoyo del spss version 31

Las dos dimensiones presentan una característica común: la mayor parte de las respuestas se concentra en las etapas intermedias de implementación. En control de riesgos, el 60.6 % se encuentra entre proceso de documentación y documentación; en gestión de riesgos esta proporción alcanza 70.0 %. La diferencia más visible aparece en la categoría operando: 25.9 % de los administradores reportó prácticas de control de riesgos en operación, frente a 14.1 % en gestión de riesgos.

En ambos casos, la evaluación presenta una frecuencia reducida. Solo 0.6 % de los participantes ubicó las prácticas de control de riesgos en esta etapa y 1.8 % hizo lo mismo respecto de la gestión de riesgos. El resultado sugiere que, dentro de la muestra estudiada, el principal rezago no se encuentra exclusivamente en la ausencia de prácticas, sino en su avance desde la documentación hacia etapas de operación y, particularmente, de evaluación.

En conjunto, los resultados describen un proceso de implementación heterogéneo. Una proporción mayoritaria de las microempresas ha iniciado algún grado de incorporación de prácticas de gestión y control de riesgos, pero la concentración en las categorías de proceso de documentación y documentación muestra que esta incorporación se encuentra predominantemente en etapas intermedias. La baja presencia de casos en evaluación indica que el seguimiento sistemático de las prácticas implementadas constituye la etapa menos desarrollada entre las empresas analizadas.

CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir que las prácticas de gestión y control de riesgos están presentes en una proporción importante de las microempresas del sector comercio estudiadas, aunque su grado de implementación es heterogéneo. La principal concentración se encuentra en las etapas de proceso de documentación y documentación, lo que muestra que una parte considerable de las empresas ha iniciado la formalización de estas prácticas, pero todavía no las incorpora plenamente a su operación ni desarrolla mecanismos sistemáticos para evaluar su funcionamiento.

En las prácticas de control de riesgos se observa un mayor avance hacia la operación que en las de gestión de riesgos. Mientras que el 25.9 % de los administradores reportó prácticas de control operando, en gestión de riesgos esta proporción fue de 14.1 %. Esta diferencia describe un mayor grado de implementación operativa del control de riesgos dentro de la muestra; sin embargo, debido al alcance descriptivo de la investigación, no permite establecer las razones que explican dicha diferencia.

El resultado que requiere mayor atención se encuentra en la etapa de evaluación. Únicamente el 0.6 % de los administradores señaló que las prácticas de control de riesgos han alcanzado este grado, mientras que en gestión de riesgos la proporción fue de 1.8 %. La escasa presencia de la evaluación muestra una discontinuidad entre documentar, operar y verificar el funcionamiento de las prácticas. En consecuencia, disponer de procedimientos documentados no debe interpretarse como equivalente a contar con una gestión del riesgo plenamente implementada.

En relación con el objetivo de la investigación, los hallazgos permiten identificar que las microempresas estudiadas se encuentran predominantemente en grados intermedios de implementación. El principal rasgo observado no es la ausencia generalizada de prácticas de gestión y control de riesgos, sino su limitada progresión hacia la operación y, especialmente, hacia la evaluación. Esta distinción permite caracterizar con mayor precisión la situación de las empresas analizadas y evita clasificar de la misma manera a aquellas que apenas documentan una práctica y a las que ya la aplican y evalúan.

Los resultados deben interpretarse dentro de los límites del diseño utilizado. La investigación describe las prácticas reportadas por 170 administradores de microempresas del sector comercio y no establece relaciones causales entre la gestión y el control de riesgos y otras características organizacionales. Por ello, las conclusiones se circunscriben a la muestra estudiada y al grado de implementación declarado por los participantes.

BIBLIOGRAFÍA

Arthur, J. L., Amofah, K., Arthur, S. D., Boateng, R., & Oppong, D. (2025). Small and medium enterprise approach to risk management in the Kumasi metropolis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14*, 121. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00519-3

Buganová, K., Hudáková, M., Šimíčková, J., & Mošková, E. (2023). Disparities in the implementation of risk management in the SMEs. *Systems, 11*(2), 71. https://doi.org/10.3390/systems11020071

Ciocoiu, C. N., Radu, C., Colesca, S. E., & Prioteasa, A. (2025). Exploring the link between risk management and performance of MSMEs: A bibliometric review. *Journal of Economic Surveys, 39*, 1523–1552. https://doi.org/10.1111/joes.12664
Foli, S., Durst, S., Davies, L., & Temel, S. (2022). Supply chain risk management in young and mature SMEs. *Journal of Risk and Financial Management, 15*(8), 328. https://doi.org/10.3390/jrfm15080328
Glowka, G., Hule, R., & Zehrer, A. (2024). Risk perception of SMEs: Strategic risks, family-related risks, external risks. *Risk Management, 26*, 17. https://doi.org/10.1057/s41283-024-00148-2
Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education
Hudáková, M., Kardoš, P., Dvorský, J., Afful, C. R., & Kloudova, J. (2023). Management of operational risk in the context of financial performance of SMEs. *Systems, 11*(8), 408. https://doi.org/10.3390/systems11080408
Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education, 15*, 625–632. https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y
Moschella, J., Boulianne, E., & Magnan, M. (2023). Risk management in small- and medium-sized businesses and how accountants contribute. *Contemporary Accounting Research, 40*(1), 668–703. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12819
Mthiyane, Z. Z. F., van der Poll, H. M., & Tshehla, M. F. (2022). A framework for risk management in small medium enterprises in developing countries. *Risks, 10*(9), 173. https://doi.org/10.3390/risks10090173
Riepl, J., Mitter, C., & Kuttner, M. (2024). Risk management during the COVID-19 crisis: Insights from an exploratory case study of medium-sized family businesses. *Journal of Management Control, 35*, 109–135. https://doi.org/10.1007/s00187-023-00363-0
Sakka, O., St-Pierre, J., Bahri, M., & Fadil, N. (2025). SMEs' resilience in the manufacturing sector: The role of formalized risk management and risk culture. *Journal of Risk Research, 28*(7), 815–837. https://doi.org/10.1080/13669877.2025.2553857
Setia, M. S. (2016). Methodology series module 3: Cross-sectional studies. *Indian Journal of Dermatology, 61*(3), 261–264. https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410
Siedlecki, S. L. (2020). Understanding descriptive research designs and methods. Clinical Nurse Specialist, 34(1), 8–12. https://doi.org/10.1097/NUR.0000000000000493
Tsen, E., & Ko, R. K. L. (2026). SME risk management – An island of their own? The Bottom Line. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/BL-12-2025-0290
Ulupui, I. G. K. A., Zairin, G. M., Musyaffi, A. M., & Sutanti, F. D. (2024). Navigating uncertainties: A tri-factorial evaluation of risk management adoption in MSMEs. Cogent Business & Management, 11(1), 2311161. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2311161

LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIA FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL ESTADO DE TLAXCALA

M.A.D. Armando Villanueva Meléndez, M.A.O. Adriana Montiel García, M.A.D. Raúl Alonso Lozada
Universidad Tecnológica de Tlaxcala.
armandonueva@uttlaxcala.edu.mx, adriana.montiel@uttlaxcala.edu.mx, raul.alonso@uttlaxcala.edu.mx

RESUMEN
En el contexto del siglo XXI, caracterizado por la revolución digital, la globalización de los mercados y la creciente interconexión económica, las organizaciones enfrentan presiones sin precedentes para mantener su relevancia y competitividad. Parra y López (2019) señalan que la información, el conocimiento, los avances tecnológicos, la apertura comercial y la globalización han transformado radicalmente el panorama competitivo, obligando a países y empresas a desarrollar capacidades superiores para sobrevivir y prosperar en entornos cada vez más dinámicos y exigentes.

El presente artículo aborda la gestión del cambio organizacional como una estrategia fundamental para que las pequeñas empresas del Estado de Tlaxcala puedan elevar sus niveles de competitividad y productividad. Se examinan las diversas estrategias para vencer las resistencias que frecuentemente presentan los empleados durante la implementación de nuevos modelos organizacionales, así como las condiciones que la alta dirección debe generar para facilitar una transición exitosa. Además, se analizan los estilos de liderazgo más adecuados para conducir procesos de cambio organizacional efectivos.

Los resultados presentados provienen de un estudio aplicado a 200 pequeñas empresas de diversos sectores económicos ubicadas en el Estado de Tlaxcala, México. La investigación se complemente con las aportaciones teóricas de reconocidos autores en materia de gestión del cambio, especialmente Kurt Lewin, John Kotter y otros especialistas en comportamiento organizacional.

El objetivo central de este trabajo es proponer un conjunto integral de estrategias para enfrentar la resistencia al cambio en los empleados de las pequeñas empresas. Más allá de las estrategias específicas, se busca sugerir los escenarios organizacionales que deben crearse para aplicar exitosamente dichas estrategias y, de esta manera, facilitar la implementación de modelos empresariales que impulsen la competitividad y productividad organizacional.

Palabras clave: Competitividad, Productividad, Gestión del Cambio, Liderazgo, Resistencia al Cambio, Pequeñas Empresas.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracteriza por una dinámica de mercado particularmente agresiva, impulsada por la globalización económica, los avances vertiginosos en las tecnologías de la información y la comunicación, y la creciente interconexión de las economías mundiales. Lombrada y Palacios (2022) mencionan que la denominada Revolución 4.0 ha transformado radicalmente los escenarios empresariales, exigiendo una actualización constante para mantener la vigencia en el mercado. Esta transformación no es opcional; las organizaciones que no se adaptan a estos cambios corren el riesgo de desaparecer en un entorno empresarial cada vez más competido y exigente.

En este contexto, la competitividad no es simplemente una aspiración deseable, sino una responsabilidad ineludible para la supervivencia organizacional. Etimológicamente, ser "competitivo" implica la capacidad de rivalizar para salir victorioso, superando el mero hecho de ser "competente" o hábil en una tarea. Ser competitivo significa ser referente, ser el más hábil, el que más sabe o el que mejor lo hace en un determinado campo o sector. Esta distinción es fundamental para comprender el nivel de exigencia que enfrentan las organizaciones contemporáneas.

Sin embargo, la implementación de modelos de desarrollo organizacional diseñados para elevar la productividad suele enfrentarse a una barrera humana significativa: la resistencia al cambio. Los nuevos escenarios, marcados por la incertidumbre y la velocidad de las transformaciones, han venido afectando la vida empresarial de manera sustancial.

Las empresas deben estar en constante actualización para seguir compitiendo en un entorno empresarial cada vez más competido, pero esta necesidad de cambio choca frecuentemente con la resistencia natural de los seres humanos a modificar sus hábitos, rutinas y formas de trabajo establecidas.

Al querer incrementar la productividad y competitividad empresarial, es necesario tener en cuenta que se deben poner en marcha modelos de desarrollo organizacional que ayuden a alcanzar dicho fin. Frecuentemente, cuando las empresas quieren aplicar estos modelos, es común que se encuentren con resistencias por parte de su personal, quienes se oponen a la implantación de los nuevos modelos por diversas razones: miedo a lo desconocido, temor a perder su estatus o posición, falta de comprensión sobre los beneficios del cambio, o simplemente comodidad con las formas tradicionales de trabajo. Todo ello provoca que los modelos implementados no alcancen el éxito esperado o, en el peor de los casos, fracasen estrepitosamente. Lo anterior hace necesario que las empresas apliquen estrategias certeras de gestión del cambio en sus empleados, estrategias que no son fáciles de diseñar ni implementar debido a la complejidad de los factores humanos involucrados.

JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El Estado de Tlaxcala, siendo una de las entidades más pequeñas de México en términos territoriales, alberga un tejido empresarial dominado por micro y pequeñas empresas que enfrentan desafíos particulares en materia de competitividad. Estas organizaciones, muchas veces con recursos limitados y estructuras organizacionales informales, requieren enfoques adaptados a su realidad específica para poder implementar procesos de cambio efectivos que les permitan competir en mercados cada vez más exigentes.

La relevancia de este estudio radica en que las pequeñas empresas constituyen el motor económico de la región, generando la mayor parte del empleo y contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto estatal. Sin embargo, su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su productividad es limitada debido a múltiples factores: falta de recursos financieros, limitado acceso a tecnologías, escasa capacitación de su personal, y, fundamentalmente, una comprensión insuficiente sobre cómo gestionar el cambio organizacional de manera efectiva.

El presente artículo se propone ser, a la vez, una guía práctica y una fuente de información teórica para quienes estén interesados en gestionar la resistencia al cambio que pudieran presentar sus empleados al momento de que la empresa decida aplicar modelos que ayuden a incrementar la competitividad y productividad. Es una guía en el sentido que identifica cuáles son los escenarios que deberá crear la alta dirección para reducir al máximo la resistencia de su personal; además, también sugiere estrategias específicas que se pueden aplicar en diferentes tipos de pequeñas empresas. Es una fuente de información porque ofrece un marco de comprensión sobre cómo gestionar el cambio organizacional dentro de las organizaciones, basado tanto en la evidencia empírica recogida en el campo como en el sustento teórico proporcionado por reconocidos autores en la materia.

TEORÍA

Fundamentos de la Gestión del Cambio Organizacional

La gestión del cambio organizacional se ha consolidado como una disciplina fundamental en el ámbito de la administración contemporánea. Su relevancia radica en la necesidad de las organizaciones de adaptarse continuamente a entornos dinámicos y volátiles. El cambio organizacional puede definirse como el proceso mediante el cual las organizaciones transitan desde su estado actual hacia un estado futuro deseado, modificando su estructura, procesos, cultura o estrategia para mejorar su desempeño y capacidad de adaptación.

Kurt Lewin, considerado el padre de la psicología social y pionero en el estudio del cambio organizacional, propuso un modelo de tres etapas que sigue siendo relevante en la actualidad: **descongelamiento, cambio y recongelamiento**. El descongelamiento implica crear conciencia sobre la necesidad del cambio y preparar a la organización para abandonar viejos hábitos y formas de trabajo. La etapa de cambio implica la implementación de nuevas prácticas, procesos y comportamientos. Finalmente, el recongelamiento busca estabilizar los nuevos patrones y asegurar que se conviertan en la nueva normalidad organizacional.

Por su parte, John Kotter, profesor de la Harvard Business School, desarrolló un modelo de ocho pasos para liderar el cambio que ha sido ampliamente adoptado por organizaciones de todo el mundo. Estos pasos incluyen: crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, crear una visión para el cambio, comunicar la visión, eliminar

obstáculos, crear metas de corto plazo, consolidar mejoras y producir más cambios, e institucionalizar los nuevos enfoques. La importancia de este modelo radica en su enfoque integral que reconoce tanto los aspectos técnicos como los humanos del cambio organizacional.

La Resistencia al Cambio y el Factor Humano

Para incrementar su competitividad, las organizaciones deben cambiar internamente, pero las innovaciones y nuevas tecnologías suelen generar resistencia tanto interna como externa. La gestión efectiva de este fenómeno implica planificar, implementar y monitorear modificaciones no solo en procesos, sino también en la estructura y cultura empresarial. Autores como Kotter y Lewin han establecido que la clave para una transformación exitosa reside en la planificación estratégica para gestionar estas resistencias.

El empleo de los beneficios que nos dan las nuevas tecnologías será crucial para generar estrategias de gran efectividad. Sin embargo, esto no es una tarea fácil debido a que la tecnología digital y la rapidez con la que se producen los avances en esta área están afectando todos los ámbitos posibles de la vida profesional, personal y social. Ya sea porque hemos ido aprendiendo a usar estas tecnologías de manera gradual o porque muchos ya han nacido siendo nativos digitales (Romain, 2019), lo cierto es que la brecha generacional y digital representa un desafío adicional en los procesos de cambio organizacional.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas formas: pasiva (cuando los empleados simplemente no adoptan las nuevas prácticas, pero sin confrontación abierta), activa (cuando hay oposición explícita y confrontación), y manifiesta (cuando la resistencia es visible y fácilmente identificable) o latente (cuando subyace de manera sutil, pero afecta igualmente la implementación del cambio). Identificar el tipo de resistencia presente es fundamental para diseñar estrategias de gestión adecuadas.

Entre las principales causas de resistencia al cambio se encuentran:

1. **Miedo a lo desconocido:** Los empleados pueden sentirse ansiosos o temerosos ante la incertidumbre que genera un cambio organizacional, especialmente cuando no comprenden completamente cómo les afectará.
2. **Pérdida de estatus o poder:** El cambio puede amenazar posiciones de poder, jerarquías establecidas o estatus adquiridos, generando resistencia por parte de quienes se sienten perjudicados.
3. **Falta de confianza en la dirección:** Cuando los empleados no confían en quienes promueven el cambio, es más probable que se resistan a sus iniciativas.
4. **Percepción de amenaza a la seguridad laboral:** Los cambios pueden ser interpretados como una amenaza a la estabilidad y seguridad en el empleo, especialmente cuando se asocian con procesos de reestructuración o automatización.
5. **Cultura organizacional arraigada:** Organizaciones con culturas fuertemente establecidas tienden a resistirse a cambios que desafían sus valores, normas y prácticas tradicionales.
6. **Falta de comprensión de los beneficios:** Cuando los empleados no entienden por qué es necesario el cambio o cómo les beneficiará, la resistencia es natural.
7. **Hábitos y rutinas establecidas:** Para las personas, cambiar rutinas establecidas requiere esfuerzo y puede generar incomodidad.
8. **Inercia organizacional:** Las organizaciones, como sistemas, tienden a mantener su estado actual y resistirse a perturbaciones.

El Liderazgo como Factor Crítico en la Gestión del Cambio

El liderazgo se posiciona como una fuerza influyente crítica en cualquier proceso de cambio organizacional. Aunque existe una disparidad significativa entre la teoría y la práctica, el estilo de liderazgo adoptado impacta directamente en el éxito de la transición. Las investigaciones en liderazgo han demostrado consistentemente que la capacidad de los líderes para guiar a sus equipos a través de períodos de incertidumbre es un predictor clave del éxito organizacional.

Asimismo, la Inteligencia Emocional (IE) se ha identificado como una herramienta fundamental en la gestión del cambio. Líderes capaces de gestionar el costo emocional de las transiciones y aliviar el estrés del equipo fomentan la resiliencia y adaptabilidad de sus colaboradores. Estrategias como la comunicación transparente, la validación de emociones y la empatía son esenciales para transformar la mentalidad de la fuerza laboral y construir el compromiso necesario para el éxito del cambio.

Aunque hay numerosas teorías y modelos que han surgido para definir lo que constituye un buen liderazgo, la realidad a menudo muestra una disparidad entre la teoría y la práctica. Los estilos de liderazgo varían ampliamente y pueden influir de manera significativa en el funcionamiento de una organización (Cornejo, 2024). En el contexto de la gestión del cambio, la selección del estilo de liderazgo adecuado adquiere una relevancia particular, ya que las demandas del proceso de transformación pueden variar significativamente a lo largo de sus diferentes etapas.
En este estudio se identificaron cinco estilos de liderazgo con distinta eficacia según el contexto organizacional y las características del cambio a implementar:

1. **Liderazgo Autocrático:** Útil exclusivamente en momentos de crisis que requieren decisiones rápidas y contundentes. Este estilo se caracteriza por la toma de decisiones centralizada, control estricto y poca participación de los subordinados. Aunque puede ser efectivo en situaciones de emergencia, generalmente no es recomendable para procesos de cambio a largo plazo.

2. **Liderazgo Democrático:** Fomenta el compromiso y la colaboración de los miembros del equipo, siendo ideal para decisiones que no requieren inmediatez y donde la participación genera mejores resultados. Los líderes democráticos involucran a su equipo en la toma de decisiones, promueven la discusión abierta y valoran las contribuciones de todos los miembros.

3. **Liderazgo Transformacional:** Motiva la mejora continua y el alcance de metas superiores a través de la inspiración y el estímulo intelectual. Los líderes transformacionales crean una visión convincente del futuro, desafían el status quo y apoyan a sus seguidores para que alcancen su máximo potencial.

4. **Liderazgo Laissez-Faire:** Promueve la autonomía y creatividad mediante una intervención mínima, confiando en la capacidad de los empleados para autogestionarse. Este estilo puede ser efectivo en entornos donde los empleados son altamente competentes y motivados, pero puede resultar problemático en contextos que requieren dirección y supervisión.

5. **Liderazgo Servidor:** Genera lealtad al priorizar el bienestar y desarrollo del equipo por encima de los intereses personales del líder. Aunque este estilo puede ser percibido como débil en situaciones que requieren firmeza, fomenta altos niveles de confianza y compromiso organizacional.

La elección del estilo de liderazgo más apropiado dependerá de las necesidades específicas de la organización en cada etapa del proceso de cambio. Los líderes efectivos demuestran flexibilidad para adaptar su estilo según las circunstancias, los requerimientos de la situación y las características de los empleados involucrados.

Inteligencia Emocional y Gestión del Cambio
La Inteligencia Emocional (IE), concepto popularizado por Daniel Goleman, se refiere a la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones, así como las de los demás. En el contexto de la gestión del cambio organizacional, la IE se revela como un componente crítico para el éxito, especialmente cuando se trata de manejar las dimensiones humanas y emocionales del proceso de transformación.

Los cinco componentes de la Inteligencia Emocional identificados por Goleman son:

1. **Autoconciencia:** Capacidad de reconocer y comprender las propias emociones, fortalezas, debilidades y su impacto en los demás.

2. **Autorregulación:** Capacidad de controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo disruptivos, y la tendencia a pensar antes de actuar.

3. **Motivación:** Pasión por el trabajo que va más allá del dinero y el estatus, con una tendencia a perseguir metas con energía y persistencia.

4. **Empatía:** Capacidad de comprender la composición emocional de otras personas y tratar a las personas según sus reacciones emocionales.

5. **Habilidades Sociales:** Competencia en el manejo de relaciones y la construcción de redes, con la capacidad de encontrar un terreno común y construir rapport.

En el contexto de la gestión del cambio, líderes emocionalmente inteligentes son capaces de:

- Reconocer las señales tempranas de resistencia y abordarlas proactivamente.
- Validar las preocupaciones y emociones de los empleados durante el proceso de cambio.
- Mantener la calma y la estabilidad en momentos de incertidumbre.
- Inspirar confianza y compromiso a través de su autenticidad y transparencia.
- Gestionar sus propias emociones para no transmitir ansiedad o inseguridad al equipo.
- Adaptar su comunicación según las necesidades emocionales de diferentes individuos y grupos.

La investigación ha demostrado consistentemente que los líderes con altos niveles de inteligencia emocional logran mejores resultados en procesos de cambio organizacional, ya que son más efectivos para gestionar la resistencia, construir compromiso y mantener la moral durante períodos de transición.

Estrategias para Manejar la Resistencia al Cambio

La gestión del cambio es un aspecto clave en la implementación de metodologías industriales, ya que involucra cambios importantes en los procesos, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales (Laisequilla, 2023). Podemos implementar los mejores modelos para elevar la competitividad, pero si no tenemos cuidado que nuestro personal esté convencido de que esos modelos también les traerán beneficios, simplemente no se verán comprometidos a apoyarlos y, por lo mismo, los resultados pueden ser muy diferentes a los esperados.

La clave para una gestión efectiva de la resistencia al cambio está en la planificación y en tener preparadas las estrategias para gestionarlo. Varios autores han propuesto diversas tácticas y estrategias para la gestión de la resistencia al cambio, algunos de esos autores son: Kotter, Schlesinger, Cummings y Kurt Lewin (Toro, 2024). A continuación, se presentan algunas de las estrategias más efectivas identificadas en la literatura:

Educación y Comunicación

Esta estrategia implica informar a los empleados sobre el cambio antes de su implementación, explicando las razones, los beneficios y el proceso. Es efectiva cuando la resistencia se debe a falta de información o a percepciones erróneas. La comunicación debe ser bidireccional, permitiendo que los empleados expresen sus preocupaciones y preguntas.

Participación e Involucramiento

Involucrar a los empleados en el diseño e implementación del cambio puede reducir significativamente la resistencia. Cuando las personas participan en el proceso, sienten un mayor sentido de propiedad y compromiso con los resultados. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando se requiere un cambio significativo en comportamientos o prácticas establecidas.

Facilitación y Apoyo

Proporcionar apoyo emocional y práctico a los empleados durante el proceso de cambio puede ayudar a reducir la ansiedad y facilitar la adaptación. Esto incluye capacitación, asesoramiento, y recursos adicionales para ayudar a las personas a desarrollar las habilidades necesarias para tener éxito en el nuevo entorno.

Negociación y Acuerdos

Ofrecer incentivos o concesiones a aquellos que se oponen al cambio puede ser efectivo en ciertas situaciones, especialmente cuando la resistencia proviene de individuos o grupos con poder significativo dentro de la organización. Sin embargo, esta estrategia debe usarse con cautela, ya que puede sentar precedentes indeseables.

Cooptación y Manipulación
La cooptación implica dar un papel de liderazgo en el cambio a individuos que podrían oponerse, para ganar su apoyo. La manipulación, aunque puede ser efectiva a corto plazo, generalmente no es recomendable porque puede generar desconfianza a largo plazo.

Coerción Explícita e Implícita
Esta estrategia implica el uso de presión abierta (como amenazas de despido o pérdida de beneficios) para forzar la aceptación del cambio. Aunque puede ser necesaria en situaciones extremas, generalmente genera resentimiento y resistencia pasiva, por lo que su uso debe ser limitado a circunstancias excepcionales.

La Inteligencia Emocional como Herramienta para Estrategias de Cambio
Otra herramienta que podemos tomar en cuenta para la generación de estrategias es el manejo de la inteligencia emocional (IE). Entendiendo a la IE como la habilidad de gestionar nuestras propias emociones y las de los demás de manera efectiva. A continuación, mencionamos algunas técnicas de la IE que podemos aplicar a la hora de crear estrategias para la gestión del cambio organizacional:
a) Comunicación clara y transparente: El personal debe saber por qué se están produciendo los cambios, cómo les afectarán y cuáles serán los beneficios que se esperan obtener. La comunicación efectiva requiere no solo transmitir información, sino también escuchar activamente las preocupaciones y preguntas de los empleados, respondiendo con honestidad y empatía.

b) Participación de los empleados en el proceso de cambio: Los empleados deben sentirse parte del proceso de cambio. Al ser así, es más fácil que ellos aporten ideas y soluciones, que se sientan valorados y que desarrollen un sentido de propiedad sobre el cambio. La participación transforma a los empleados de receptores pasivos del cambio a agentes activos del mismo.

c) Reconocimiento y Validación de Emociones: Reconocer las emociones que experimentan los empleados durante el proceso de cambio, ya sean miedo, ansiedad, frustración o entusiasmo, y validar esas emociones como legítimas. Esto da como resultado un ambiente de confianza y seguridad emocional, porque los empleados se sienten apoyados y comprendidos.

d) Formación: Hay que empoderar a los empleados capacitándolos, otorgándoles los recursos necesarios para que se sientan seguros durante todo el proceso del cambio. La formación no solo debe abordar los aspectos técnicos del cambio, sino también preparar a los empleados para gestionar sus propias reacciones emocionales.

e) Mantener en alto la moral del equipo: El agente de cambio debe transmitir confianza y optimismo a los empleados. Cuando los empleados ven que su líder cree en el éxito del nuevo modelo que está siendo implementado, ellos también creerán en el modelo. La actitud del líder es contagiosa y establece el tono emocional del equipo.

f) Transformación con empatía: El agente de cambio debe comprender las emociones de su personal para poderlo guiar correctamente. La empatía permite al líder ponerse en el lugar de sus colaboradores, comprender sus perspectivas y responder de manera apropiada a sus necesidades. Con esto se reduce la resistencia y se fomenta la resiliencia y adaptabilidad de los empleados.

Los líderes que utilizan la IE de manera efectiva durante la gestión del cambio son aquellos que reconocen el costo emocional que estas transiciones pueden tener e implementan estrategias para aliviar el estrés y la ansiedad (Leonel, 2024). La IE no es un concepto abstracto, sino un conjunto de habilidades prácticas que pueden desarrollarse y aplicarse para mejorar los resultados de los procesos de cambio organizacional.

Según Casero (2023), "Las buenas organizaciones no dan pasos a ciegas con el cambio, sino que dirigen y supervisan a los empleados durante el proceso. Cuando se realiza de manera efectiva, un proceso de cambio ayuda a reducir la resistencia y hace que la organización cambie con este nuevo enfoque de futuro". Esta afirmación subraya la importancia de una gestión intencional y planificada del cambio, en contraste con enfoques reactivos o improvisados.

La planificación del cambio organizacional se debe hacer de una manera cuidadosa y meticulosa. Hay que identificar los posibles obstáculos y determinar la manera de superarlos con anticipación. Se debe utilizar una comunicación constante, efectiva y asertiva durante todo el proceso. También será necesaria una capacitación adecuada para el personal, sobre todo para el que resulte afectado por el nuevo modelo.

La gestión de cambios implica planificar, implementar y monitorear las modificaciones necesarias en la estructura organizacional, los procesos y la cultura empresarial para alinearlos con la innovación introducida (Osorno, 2025). Este enfoque sistemático asegura que el cambio no sea un evento aislado, sino un proceso continuo de mejora y adaptación.

La relevancia de planear y gestionar la resistencia al cambio que pudiera mostrar el personal es evidente. No hay que olvidar que las innovaciones, la introducción de nuevas tecnologías, procesos o modelos de negocio, en la mayoría de los casos generan resistencia interna y externa. Si no gestionamos de manera adecuada esas resistencias, no se alcanzarán buenos resultados con los nuevos modelos que se están implementando. Por lo mismo, tampoco se logrará elevar la productividad y competitividad de la empresa.

METODOLOGÍA

Enfoque y Tipo de Investigación

Tomando en cuenta las fuentes de información, la presente investigación fue tanto de tipo documental como de campo. Se realizó de manera documental porque se hizo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada al tema en cuestión, abarcando obras de autores clásicos y contemporáneos en materia de gestión del cambio, comportamiento organizacional, liderazgo y competitividad empresarial. La parte de campo se llevó a cabo mediante entrevistas y encuestas que se aplicaron tanto a empleados como a jefes de las empresas seleccionadas.

En cuanto al objeto de estudio, es una investigación aplicada, porque con los resultados obtenidos se sugieren estrategias concretas a la alta dirección de las pequeñas empresas objeto de nuestro estudio, buscando generar un impacto práctico en su gestión organizacional. La investigación aplicada se distingue de la investigación básica o fundamental en que busca resolver problemas prácticos y generar conocimiento que pueda ser utilizado directamente por los actores involucrados.

Consideramos que la investigación se queda a nivel exploratorio, porque si bien se obtuvieron resultados aceptables, consideramos que solo captamos una imagen general del problema y creemos que los resultados pueden servir de base a futuras investigaciones de mayor complejidad y profundidad. El carácter exploratorio es apropiado cuando el tema de estudio ha sido poco abordado en el contexto específico de las pequeñas empresas de Tlaxcala, permitiendo identificar variables relevantes y generar hipótesis para investigaciones posteriores.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión holística del fenómeno estudiado. El enfoque cualitativo permitió explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen al proceso de cambio organizacional, mientras que el enfoque cuantitativo proporcionó datos numéricos que permitieron identificar patrones y tendencias en la población estudiada.

El estudio fue de tipo exploratorio y aplicado, buscando no solo describir el problema, sino sugerir soluciones prácticas a la alta dirección de las pequeñas empresas. Este enfoque dual fortalece la relevancia y utilidad de los resultados para la comunidad empresarial de Tlaxcala.

Población y Muestra

El trabajo de campo se realizó sobre una muestra de 200 pequeñas empresas de diversos giros ubicadas en el Estado de Tlaxcala, México. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo estratificado por sector económico, asegurando la representación de diferentes industrias, incluyendo comercio, servicios, manufactura y agroindustria. Los criterios de inclusión para las empresas participantes fueron: tener entre 5 y 50 empleados, operar en el Estado de Tlaxcala, y haber implementado o estar considerando implementar cambios organizacionales significativos en los últimos dos años.

Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizaron dos instrumentos principales para la recolección de datos: cuestionarios estructurados y entrevistas semiestructuradas. Los cuestionarios fueron aplicados a 600 empleados y 100 gerentes o propietarios de las empresas seleccionadas, mientras que las entrevistas semiestructuradas se realizaron a 50 gerentes o propietarios para obtener información más detallada sobre sus experiencias y percepciones.

Los cuestionarios fueron diseñados para medir:

- Percepción de la necesidad de cambio.
- Nivel de resistencia al cambio manifestada.
- Prácticas de capacitación y desarrollo.
- Estilos de liderazgo predominantes.
- Nivel de comunicación organizacional.
- Grado de participación de los empleados en decisiones organizacionales.
- Satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Las entrevistas semiestructuradas abordaron temas como:

- Experiencias previas con procesos de cambio organizacional.
- Principales barreras para implementar cambios.
- Estrategias utilizadas para gestionar la resistencia.
- Percepción sobre la efectividad de las estrategias implementadas.
- Recursos disponibles para la gestión del cambio.
- Lecciones aprendidas de procesos de cambio previos.

Procedimiento de Recolección y Análisis

La recolección de datos se realizó durante un período de seis meses, entre enero y junio de 2026. Se contactaron a las empresas participantes a través de cámaras empresariales locales y redes de contactos profesionales. Se garantizó la confidencialidad de los participantes y el anonimato de las empresas para fomentar respuestas honestas y transparentes.

El análisis de los datos cuantitativos se realizó utilizando estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar, frecuencias) y análisis de correlación para identificar relaciones entre variables. Los datos cualitativos provenientes de las entrevistas fueron analizados mediante análisis de contenido temático, identificando patrones, categorías y temas emergentes relacionados con la gestión del cambio en pequeñas empresas.

Estos datos empíricos fueron triangulados con aportaciones teóricas de autores reconocidos en la materia, lo cual permitió validar los hallazgos y enriquecer las interpretaciones. La triangulación de fuentes de datos y métodos fortalece la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Limitaciones del Estudio

Es importante reconocer las limitaciones de esta investigación. El tamaño de la muestra, aunque adecuado para un estudio exploratorio, limita la generalización de los resultados a toda la población de pequeñas empresas en el Estado de Tlaxcala. Además, el enfoque transversal del estudio no permite capturar la evolución de los procesos de cambio a lo largo del tiempo. Finalmente, la dependencia de datos auto-reportados puede introducir sesgos en las respuestas de los participantes. Estas limitaciones deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados y sugieren la necesidad de investigaciones futuras con diseños longitudinales y muestras más amplias.

RESULTADOS

Condiciones Generadas por la Alta Dirección

A partir del análisis de los datos recolectados, se identificaron cinco condiciones fundamentales que la alta dirección debe crear para facilitar la implementación exitosa de modelos organizacionales que busquen elevar la competitividad y productividad:

a) Sentido de urgencia y prioridad: Para que un nuevo modelo organizacional sea viable, la dirección debe crear un sentido de urgencia y prioridad. Los empleados deben percibir que el modelo actual es insuficiente y que las ventajas del cambio superan a las del status quo. Es imperativo que el personal esté convencido de que la innovación generará beneficios tangibles también para ellos, no solo para la empresa. La creación de urgencia implica comunicar de manera efectiva las amenazas y oportunidades del entorno, así como las consecuencias negativas de mantener el statu quo. Asimismo, se requiere capacidad institucional para dotar a los empleados de la capacitación necesaria para operar bajo los nuevos esquemas.

b) Capacidad física y mental para el cambio: Tanto los empleados como la alta dirección deben tener la suficiente fuerza física y mental para llevar a cabo la aplicación de las estrategias de cambio. Esto implica no solo disponibilidad de tiempo y recursos, sino también una preparación psicológica adecuada para enfrentar el estrés y las demandas asociadas con el proceso de transformación. La alta dirección debe asegurar que los equipos no estén sobrecargados y que tengan el apoyo necesario para mantener su bienestar durante el proceso.

c) Percepción de beneficios personales: Los empleados, desde el inicio, deben estar convencidos que el nuevo modelo a implementar, además de elevar la competitividad de la empresa, también les generará beneficios a ellos de manera directa. Estos beneficios pueden incluir mejoras en las condiciones laborales, oportunidades de desarrollo profesional, mayor seguridad en el empleo, o reconocimiento por su contribución al éxito de la organización.

d) Comparación favorable de ventajas: Los empleados ya se dieron cuenta de que las ventajas que presenta el nuevo modelo empresarial son superiores a las ventajas que tienen con el modelo anterior y que, al aplicarse las nuevas estrategias de cambio, las ventajas que brinda el modelo anterior se van a perder. Esta percepción comparativa es fundamental para superar la inercia organizacional y motivar la adopción del cambio.

e) Capacidad de capacitación: La alta dirección es capaz de dotar a los empleados de las capacitaciones que necesitan para que se encuentren capaces de seguir las nuevas instrucciones de sus jefes a la hora de implementar el nuevo modelo.

Estrategias propuestas para enfrentar la resistencia al cambio de la fuerza laboral

Basado en los hallazgos, se proponen nueve estrategias fundamentales:

a. ***Involucramiento y Participación:*** Integrar al personal en la implementación de las estrategias para fomentar la apropiación del cambio.
b. ***Formación Continua:*** Proveer capacitación y soporte para que la fuerza laboral enfrente las dificultades técnicas del proceso.
c. ***Sistema de Recompensas:*** Reconocer explícitamente el trabajo de quienes facilitan el éxito del nuevo modelo.
d. ***Normalización de la Resistencia****:* La dirección debe aceptar la resistencia como un fenómeno natural que debe ser gestionado, no suprimido irracionalmente.
e. ***Comunicación Asertiva:*** Mantener un flujo de información constante sobre el "porqué" y los detalles del proceso.
f. ***Apoyo Personalizado:*** Colaborar estrechamente con individuos que presenten mayores dificultades de adaptación.
g. ***Soporte Emocional****:* Los líderes deben estar disponibles para abordar inquietudes y gestionar la ansiedad del equipo.
h. ***Gestión del Estrés****:* Implementar prácticas como *mindfulness* o meditación para manejar la carga emocional de la transición.
i. ***Transparencia en Objetivos*****:** Clarificar las razones del cambio y los resultados esperados al final del proceso.

DISCUSIÓN

Los resultados evidencian una brecha cultural significativa en el entorno empresarial mexicano. Mientras que las grandes corporaciones invierten sistemáticamente en capacitación, la pequeña y mediana empresa (PyME) tiende a visualizarla como un gasto innecesario. En muchas PyMES, el adiestramiento es informal, transmitido de empleados antiguos a nuevos, lo cual perpetúa vicios y resulta ineficiente y costoso a largo plazo.

Esta visión cortoplacista dificulta la implementación de modelos de competitividad, ya que, sin inversión en capital humano, la resistencia al cambio se fortalece. No obstante, el estudio detecta un cambio de paradigma incipiente: algunos empresarios comienzan a considerar el desarrollo del capital humano y la actualización organizacional como inversiones estratégicas. Esto concuerda con la teoría de que un proceso de cambio efectivo no solo reduce la resistencia, sino que alinea a la organización con un enfoque de futuro.

Por lo tanto, que aprendan los nuevos trabajadores de los otros, es la más ineficiente y costosa forma de capacitar, pero hoy en día muchos pequeños empresarios no lo comprenden así, la capacitación la consideran como un gasto (Rodríguez, 2019).

Ante este panorama, es difícil pensar que las pequeñas empresas consideren necesario aplicar nuevos modelos con el fin de elevar la competitividad y productividad en sus organizaciones y mucho menos que quieran invertir en capacitación y adiestramiento en su personal, para que éste no muestre resistencia al tener que cambiar su forma de pensar y trabajar para ser más competitivo y productivo.

Afortunadamente, existen ya algunos pequeños empresarios que empiezan a creer que el invertir en la puesta en marcha de nuevos modelos organizacionales, así como el invertir en el crecimiento y desarrollo de su capital humano, es la clave fundamental para conseguir que sus organizaciones sean cada vez más competitivas. Por lo tanto, las estrategias que aplican en favor de su capital humano, ya no lo consideran un gasto, sino más bien una inversión.

CONCLUSIONES

La aceleración tecnológica en el ámbito de la computación, la robótica, las comunicaciones, la electrónica, la mecatrónica, etc., han obligado a las empresas a realizar importantes inversiones buscando elevar su competitividad.

Las empresas han buscado incorporar a sus procesos, las bondades de varios modelos organizacionales para elevar la competitividad y productividad. Sin embargo, al aplicar dichos modelos, uno de los principales obstáculos a los cuáles se han enfrentado, es la resistencia al cambio que ha presentado su capital humano.

Cuando los empleados están muy acostumbrados a las formas tradicionales de trabajo (como es el caso de las pequeñas empresas) experimentan ansiedad o temor hacia lo desconocido. Aquí es donde entra la habilidad de los líderes para reducir la resistencia al cambio y, por el contrario, el personal acepte y crea en la innovación que presenta el nuevo modelo que está siendo implementado.

Antes de poner en marcha el modelo para elevar la competitividad y productividad, los pequeños empresarios deberán crear las condiciones pertinentes para que los empleados muestren poca o nula resistencia. Dichas condiciones las podrán crear, con un buen programa de capacitación hacia los empleados, así como hacerles ver los beneficios que obtendrán con los resultados que se obtengan producto del modelo aplicado.

Será necesario también, que la alta dirección de la empresa aplique buenos estilos de liderazgo. Esto dependerá de las necesidades de cada organización. Se sugieren 5 estilos: El autocrático, el democrático, el transformacional, el laissez faire y el servidor.

Finalmente, se sugieren 9 estrategias que servirán para gestionar de manera correcta la resistencia al cambio en los empleados. Dichas estrategias básicamente se refieren a: 1. Involucrar al personal en la implementación de las estrategias de cambio, 2. Proporcionar formación y apoyo a la fuerza laboral, 3. Reconocer y recompensar el buen trabajo realizado por los empleados, 4. La alta dirección debe aceptar que la resistencia al cambio de los empleados es un fenómeno natural, 5. Mantener informados a los empleados acerca del proceso y el porqué es importante, 6. Proporcionar apoyo y colaboración a aquellos individuos que están teniendo problemas en asumir el cambio, 7. Comunicación clara y de manera frecuente, 8. Brindar apoyo emocional y psicológico a la fuerza laboral , y 9. Gestionar el estrés en los empleados mediante la práctica del mindfulness o de la meditación.

La gestión del cambio no es un accesorio, sino la estrategia principal para el éxito en las PyMES. Es responsabilidad de la alta dirección crear condiciones donde la resistencia sea mínima, utilizando la capacitación no solo como herramienta técnica, sino como vehículo de persuasión sobre los beneficios del cambio. La aplicación de los nueve principios estratégicos propuestos, junto con un liderazgo situacional —sea transformacional, democrático o servidor según se requiera— permite transformar la incertidumbre en productividad. En última instancia, la competitividad sostenible en Tlaxcala y la región dependerá de la capacidad de sus líderes para gestionar las emociones y expectativas de su activo más valioso: su gente.

BIBLIOGRAFÍA

Casero, A. (2023). *Gestión Empresarial IB*. Gema Sanz.

Cornejo, H. (2024). *Más allá del Discurso. La verdadera práctica en las organizaciones*. Amazon.

González, G. (2025). *Autoconocimiento y gestión de las emociones en educación*. Dykinson, S.L.

Laisequilla, I. (2023). *La biblia de la industria.* Publishing house.

Leonel, A. (2024). *Inteligencia Emocional para Líderes, Directivos y Emprendedores.* Adriano Leonel.

Lombrana, J., y Palacios, L. (2020). *Competitividad y contexto internacional de los negocios*. *Teoría y aplicación.* Universidad del Norte.

Osorno, R. (2025). *Innovación abierta. Conceptos, casos y aplicaciones.* ITESO.

Parra, A., y López, L. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial.* ECOE Ediciones.

Rodríguez Valencia, J. (2019). *Administración de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas.* Trillas.

Romain, S. (2019). *Transformando organizaciones. Liderar el cambio.* ESIC.

Toro, L. (2024). *Diseño, transformación y cambio en las organizaciones*. ESIC.

HACIA UN MODELO HÍBRIDO DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA: PERCEPCIÓN Y CONDICIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Dra. Marcela Figueroa Aguilar. Correo electrónico: marcela.figueroa@umich.mx, https://orcid.org/0000-0002-4430-8459

Dr. Ramón Guztavo Ramos Díaz. Correo electrónico: ramon.ramos@umich.mx, https://orcid.org/0009-0008-3621-9588

RESUMEN

La transformación de las dinámicas laborales y la incorporación creciente de tecnologías digitales han favorecido la búsqueda de esquemas de trabajo más flexibles en distintos tipos de organizaciones. En las instituciones públicas de educación superior, esta transformación presenta características particulares debido a que las actividades administrativas combinan procesos que pueden desarrollarse mediante tecnologías de la información con funciones que requieren atención presencial a estudiantes, docentes y usuarios. El objetivo de esta investigación es analizar la percepción del personal administrativo respecto de la viabilidad de implementar un modelo híbrido de trabajo en una institución pública de educación superior, identificando las condiciones laborales, organizacionales, tecnológicas y personales que podrían favorecer u obstaculizar su adopción. Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal mediante la aplicación de un cuestionario digital a 50 trabajadores administrativos. El análisis consideró la naturaleza de las actividades laborales, las condiciones para el trabajo a distancia, los recursos tecnológicos, la organización del trabajo, la interacción social y la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares. Los resultados muestran que el personal no considera conveniente trasladar íntegramente sus actividades fuera del espacio institucional; sin embargo, existe una disposición favorable hacia esquemas parciales de trabajo remoto. Entre los principales beneficios percibidos destacan la reducción de los tiempos de traslado, el ahorro de gastos personales y una mejor conciliación familiar. Como principales limitaciones se identificaron la disponibilidad de recursos tecnológicos, la disminución de la interacción personal y la dificultad para establecer límites entre los tiempos laborales y personales. Se concluye que un modelo híbrido puede constituir una alternativa viable para determinadas funciones administrativas universitarias, siempre que su implementación sea diferenciada, planificada y acompañada de recursos tecnológicos, mecanismos de coordinación, criterios claros de elegibilidad y condiciones adecuadas de seguridad y salud en el trabajo.

Palabras clave: trabajo híbrido, universidad pública, personal administrativo, flexibilidad laboral, organización del trabajo.

ABSTRACT

The transformation of work dynamics and the increasing incorporation of digital technologies have encouraged organizations to explore more flexible work arrangements. In public higher education institutions, this transformation has particular characteristics because administrative activities combine processes that can be performed through information technologies with functions that require face-to-face interaction with students, faculty members, and other users. The objective of this research is to analyze administrative employees' perceptions regarding the feasibility of implementing a hybrid work model in a public higher education institution, identifying the labor, organizational, technological, and personal conditions that may facilitate or hinder its adoption. A quantitative, descriptive, cross-sectional study was conducted through a digital questionnaire administered to 50 administrative employees. The analysis considered the nature of work activities, remote-work conditions, technological resources, work organization, social interaction, and work-family balance. Results indicate that employees do not consider it convenient to move all their activities outside the institutional workplace; however, there is a favorable disposition toward partial remote-work arrangements. The main perceived benefits include reduced commuting time, lower personal expenses, and improved work-family balance. The principal limitations identified were insufficient technological resources, reduced personal interaction, and difficulties establishing boundaries between work and

personal time. It is concluded that a hybrid work model may constitute a viable alternative for certain university administrative functions, provided that its implementation is differentiated, planned, and supported by technological resources, coordination mechanisms, clear eligibility criteria, and appropriate occupational safety and health conditions.

Keywords: hybrid work, public university, administrative staff, work flexibility, work organization.

INTRODUCCIÓN

La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación ha modificado progresivamente las formas en que las organizaciones coordinan actividades, intercambian información y prestan servicios. Estos cambios también han alcanzado al ámbito laboral y han ampliado las posibilidades para desarrollar determinadas funciones fuera de los espacios físicos tradicionales de trabajo.

La experiencia acumulada durante los últimos años mostró que numerosas actividades administrativas pueden desarrollarse mediante herramientas digitales, plataformas de comunicación, sistemas institucionales y mecanismos de colaboración a distancia. Sin embargo, también evidenció que trasladar las actividades laborales completamente al hogar no necesariamente constituye la alternativa más conveniente para todas las organizaciones, puestos o trabajadores.

En consecuencia, el análisis contemporáneo de las formas flexibles de trabajo puede desplazarse de una discusión centrada exclusivamente en el teletrabajo hacia la construcción de modelos híbridos que combinen actividades presenciales y remotas de acuerdo con las características de cada puesto, los procesos institucionales y las necesidades de las personas.

Esta discusión adquiere particular relevancia en las instituciones públicas de educación superior. A diferencia de otras organizaciones, las universidades desarrollan simultáneamente funciones académicas, administrativas y de atención directa a estudiantes, docentes y sociedad. Por esta razón, las posibilidades de flexibilización laboral pueden ser diferentes entre áreas y puestos.

Algunas funciones administrativas relacionadas con procesamiento de información, elaboración de documentos, seguimiento de trámites, análisis de datos, preparación de informes o comunicación electrónica pueden realizarse parcialmente mediante tecnologías digitales. En contraste, existen actividades que requieren atención directa, consulta de documentación física, prestación de servicios o interacción presencial con integrantes de la comunidad universitaria.

Por ello, la discusión no debería limitarse a determinar si una universidad puede o no implementar teletrabajo, sino establecer qué actividades pueden incorporarse a un esquema híbrido, bajo qué condiciones y con qué mecanismos de organización y coordinación.

El trabajo híbrido puede entenderse, para efectos de esta investigación, como un esquema organizacional en el que las actividades laborales se distribuyen entre jornadas o periodos desarrollados presencialmente en las instalaciones institucionales y actividades realizadas a distancia mediante tecnologías de la información y comunicación. Este modelo conserva la interacción necesaria para el funcionamiento institucional y, al mismo tiempo, introduce determinados grados de flexibilidad.

En el estudio que sirve de base para esta investigación se identificó que una proporción importante de trabajadores administrativos considera que al menos parte de sus actividades podría desarrollarse a distancia. De los 50 trabajadores participantes, siete estuvieron totalmente de acuerdo con que sus actividades podían realizarse mediante

teletrabajo y 23 estuvieron parcialmente de acuerdo, mientras que 20 consideraron que sus funciones no resultaban compatibles con esta modalidad. Estos resultados muestran que la posibilidad del trabajo remoto no es homogénea y depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas.

Al mismo tiempo, los trabajadores identificaron beneficios relacionados con la disminución de los tiempos de traslado, reducción de determinados gastos y posibilidades de conciliación familiar, pero también manifestaron preocupaciones asociadas con los recursos tecnológicos, la interacción social y la delimitación de los horarios laborales.

Estos elementos permiten plantear la conveniencia de estudiar un modelo híbrido no solamente como una modalidad laboral, sino como una alternativa de organización institucional que requiere identificar condiciones mínimas para su funcionamiento.

A partir de esta perspectiva, la presente investigación analiza la percepción del personal administrativo respecto a las posibilidades y limitaciones de adoptar un esquema híbrido de trabajo en una institución pública de educación superior.

Planteamiento del problema

La organización tradicional del trabajo administrativo universitario se ha desarrollado predominantemente bajo un esquema presencial, en el que el personal cumple sus funciones dentro de las instalaciones institucionales durante horarios previamente establecidos.

Sin embargo, la digitalización de procedimientos y el uso creciente de tecnologías de información han permitido que algunas actividades puedan desarrollarse sin que el trabajador se encuentre permanentemente dentro del espacio físico institucional.

Esta situación genera una oportunidad para revisar la manera en que se organizan determinadas funciones administrativas. No obstante, implementar un modelo flexible sin conocer previamente las características de los puestos, los recursos disponibles y las percepciones de los trabajadores podría generar problemas de coordinación, desigualdad entre áreas, disminución en la comunicación o dificultades para garantizar la atención de los servicios universitarios.

Uno de los principales problemas consiste precisamente en la heterogeneidad de las actividades administrativas. Mientras algunos trabajadores desarrollan tareas que pueden realizarse mediante computadora y comunicación electrónica, otros requieren atender permanentemente a estudiantes, profesores o usuarios.

En la investigación original se encontró que el 46% de los participantes estuvo parcialmente de acuerdo en que sus actividades podían realizarse mediante teletrabajo, mientras que 40% manifestó que sus funciones no podían desarrollarse de esa manera. Esto evidencia que una política generalizada de trabajo a distancia difícilmente respondería a las características de todos los puestos.

A esta situación se agregan otros aspectos. Los trabajadores reconocen ventajas relacionadas con reducción de traslados y ahorro económico, pero también identifican problemas vinculados con equipamiento tecnológico, interacción interpersonal y organización de los horarios.

Por lo tanto, el problema central no se relaciona exclusivamente con determinar si los trabajadores desean desempeñar actividades desde su domicilio. La cuestión institucional consiste en conocer si existen condiciones para organizar un modelo híbrido que preserve la prestación de los servicios universitarios y, simultáneamente, incorpore determinados grados de flexibilidad laboral.

A partir de lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las condiciones laborales, organizacionales, tecnológicas y personales que influyen en la percepción del personal administrativo sobre la viabilidad de implementar un modelo híbrido de trabajo en una institución pública de educación superior?

De manera complementaria se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿En qué medida el personal administrativo considera que sus funciones pueden desarrollarse parcialmente a distancia?
2. ¿Cuáles son los principales beneficios que los trabajadores asocian con un esquema híbrido?
3. ¿Cuáles son las principales limitaciones percibidas para su implementación?
4. ¿Qué condiciones organizacionales y tecnológicas serían necesarias para favorecer su funcionamiento?
5. ¿Qué papel desempeña la conciliación entre las responsabilidades personales y laborales en la valoración de un esquema híbrido?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la percepción del personal administrativo sobre la viabilidad de implementar un modelo híbrido de trabajo en una institución pública de educación superior, a partir de las condiciones laborales, organizacionales, tecnológicas y personales asociados con su funcionamiento.

Objetivos específicos

1. Identificar la percepción de los trabajadores respecto a la posibilidad de realizar parcialmente sus actividades laborales a distancia.
2. Determinar los principales beneficios que el personal administrativo atribuye a un esquema de trabajo híbrido.
3. Identificar las principales limitaciones tecnológicas, organizacionales y personales que pueden dificultar la implementación del trabajo híbrido.
4. Analizar la percepción de los trabajadores sobre la relación entre flexibilidad laboral y conciliación familiar.
5. Identificar las condiciones que deberían fortalecerse en la institución para desarrollar un esquema híbrido de trabajo.
6. Proponer lineamientos generales para una posible implementación gradual del trabajo híbrido en áreas administrativas cuyas funciones sean compatibles con esta modalidad.

MARCO CONCEPTUAL

Transformación de las formas de organización del trabajo

Los avances tecnológicos han modificado progresivamente numerosos procesos organizacionales. Las tecnologías de la información permiten desarrollar actividades que anteriormente requerían la presencia permanente de los trabajadores en un lugar determinado.

Fantini (2013) señala que el teletrabajo constituye una forma de organizar y realizar actividades laborales a distancia mediante tecnologías de la información y la comunicación. Desde esta perspectiva, la tecnología permite separar parcialmente la realización de determinadas funciones del espacio tradicional de trabajo.

Cruz Rodríguez y García Flores (2014) señalan que esta modalidad modifica la relación tradicional entre trabajador y lugar de trabajo, debido a que las actividades pueden trasladarse hacia el espacio en el que se encuentra la persona mediante medios telemáticos.

Estas transformaciones no implican necesariamente la desaparición de la presencialidad. Por el contrario, la experiencia organizacional muestra que determinadas actividades requieren mantener contacto interpersonal, coordinación directa o atención al público.

En consecuencia, el trabajo híbrido puede constituir un punto intermedio entre los esquemas totalmente presenciales y aquellos completamente desarrollados a distancia.

El trabajo híbrido como esquema de flexibilidad laboral

El trabajo híbrido combina actividades desarrolladas presencialmente con actividades realizadas a distancia mediante tecnologías digitales. Su característica fundamental no consiste únicamente en trabajar desde diferentes lugares, sino en organizar las funciones considerando cuáles requieren presencialidad y cuáles pueden efectuarse remotamente.

Desde esta perspectiva, el trabajo híbrido demanda una reorganización de procesos, responsabilidades, horarios, mecanismos de supervisión y formas de comunicación.

En el ámbito universitario, esta diferenciación resulta especialmente importante. Las áreas administrativas desempeñan funciones heterogéneas y atienden distintos tipos de usuarios. Por ello, el grado de flexibilidad posible no puede establecerse únicamente en función de las preferencias individuales de los trabajadores.

La institución debe considerar, entre otros aspectos, la continuidad de los servicios, la naturaleza de las actividades, la protección de información, el acceso a sistemas institucionales y la disponibilidad de personal para la atención presencial.

Flexibilidad y organización del trabajo

Una de las ventajas asociadas con las modalidades de trabajo a distancia es la posibilidad de reducir el tiempo destinado a desplazamientos y organizar determinadas actividades con mayor flexibilidad.

Oriol Amat (2020) identifica beneficios del teletrabajo tanto para los trabajadores como para las organizaciones y la sociedad. Entre ellos pueden encontrarse una mejor utilización del tiempo y determinadas reducciones en gastos relacionados con el traslado al lugar de trabajo.

Sin embargo, la flexibilidad también requiere reglas organizacionales claras. Trabajar fuera de las instalaciones institucionales no elimina la necesidad de horarios, objetivos, coordinación y mecanismos de comunicación.

La organización del trabajo adquiere entonces un papel central. Un esquema híbrido requiere determinar actividades susceptibles de realizarse a distancia, jornadas de presencialidad, disponibilidad del trabajador, mecanismos para evaluar el cumplimiento de responsabilidades y procedimientos para garantizar la continuidad del servicio.

Recursos tecnológicos

El funcionamiento de un esquema híbrido depende necesariamente de la disponibilidad y calidad de los recursos tecnológicos.

Los trabajadores requieren equipos de cómputo, conectividad, acceso seguro a plataformas institucionales y herramientas que permitan la comunicación, almacenamiento y procesamiento de información.

Esta condición adquiere especial relevancia en las organizaciones públicas, en las cuales algunos procedimientos pueden manejar información institucional o datos que requieren mecanismos específicos de protección.

Por ello, la adopción de esquemas híbridos debe acompañarse de políticas de seguridad de la información y capacitación en el manejo responsable de herramientas digitales.

Interacción social y comunicación organizacional

La comunicación constituye otro de los componentes fundamentales de cualquier modelo híbrido.

Aunque las tecnologías facilitan la interacción a distancia, no necesariamente sustituyen todos los procesos de comunicación presencial. Las relaciones laborales también cumplen funciones asociadas con integración de equipos, colaboración, sentido de pertenencia y solución inmediata de determinados problemas.

Los esquemas híbridos deben encontrar un equilibrio entre los beneficios de la flexibilidad y la necesidad de mantener la interacción entre los integrantes de la organización.

Por esta razón, la presencialidad conserva importancia como espacio para determinadas reuniones, actividades colectivas, atención de usuarios y fortalecimiento de la comunicación interpersonal.

Conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares

Otro elemento relacionado con los esquemas flexibles es la posibilidad de disminuir el tiempo utilizado en traslados y disponer de una organización diferente de la jornada.

Sin embargo, trabajar desde casa también puede dificultar la separación entre las responsabilidades laborales y personales.

González (2020) destaca la importancia del equilibrio entre las dimensiones profesional, personal y familiar en el teletrabajo.

En este sentido, un modelo híbrido debería evitar que la flexibilidad derive en disponibilidad permanente del trabajador. La delimitación de horarios y el respeto de los periodos de descanso son elementos necesarios para preservar el equilibrio entre ambas esferas.

Condiciones de seguridad y salud

En México, la NOM-037-STPS-2023 establece condiciones de seguridad y salud aplicables al teletrabajo.

Entre los aspectos abordados se encuentran las condiciones del espacio en el que se desarrollan las actividades, los recursos necesarios, la prevención de riesgos, la capacitación y la desconexión laboral.

En el documento analizado se señala que una implementación adecuada requiere considerar mobiliario, dispositivos tecnológicos, conectividad y condiciones de iluminación y ventilación, además de mecanismos para proteger la salud física y mental del trabajador.

Aunque un modelo híbrido no implica necesariamente que todas las actividades se desarrollen permanentemente a distancia, la existencia de jornadas remotas hace necesario considerar estas disposiciones como parte de la planeación institucional.

Trabajo flexible y trabajo decente

La búsqueda de nuevas formas de organización laboral también puede relacionarse con los principios del trabajo decente establecidos en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8.

El ODS 8 busca promover condiciones laborales que permitan a las personas desempeñar actividades productivas en ambientes que protejan sus derechos, seguridad y bienestar.

Desde esta perspectiva, la flexibilidad laboral puede contribuir al trabajo decente cuando se desarrolla dentro de condiciones reguladas y equilibradas.

No obstante, la flexibilidad por sí misma no garantiza mejores condiciones laborales. Su contribución depende de la existencia de normas, recursos, organización y mecanismos que impidan que el trabajo a distancia se transforme en jornadas extendidas, aislamiento o transferencia de costos hacia los trabajadores.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal.

El estudio busca describir la percepción del personal administrativo respecto a diferentes condiciones asociadas con la posibilidad de desarrollar un modelo híbrido de trabajo.

No se realizó manipulación de variables y la información fue recopilada en un único momento mediante un cuestionario digital.

Población participante

Participaron 50 trabajadores de áreas administrativas de una institución pública de educación superior.

Respecto a la edad de los participantes, el 8% se encontraba entre 18 y 25 años; 34% entre 26 y 40; 38% entre 41 y 50; 18% entre 51 y 60 años, y 2% tenía más de 60 años.

En cuanto al nivel de estudios, 14% contaba con estudios de preparatoria, 54% con licenciatura y 32% había realizado estudios de posgrado.

Con relación a su situación contractual, 34 trabajadores tenían contratación definitiva, tres desempeñaban actividades de manera interina y 13 se encontraban bajo otras formas de contratación, entre ellas personal de confianza, suplencia y apoyo.

Instrumento

Para obtener la información se utilizó un cuestionario aplicado de manera digital mediante Google Forms.

El instrumento original estuvo orientado a conocer la satisfacción laboral y las condiciones relacionadas con el teletrabajo. Para efectos del presente análisis, los reactivos fueron reorganizados conceptualmente con el propósito de estudiar las condiciones asociadas con un posible esquema híbrido.

Las categorías consideradas fueron las siguientes:

a) Compatibilidad de las funciones con el trabajo remoto

Permite conocer si los trabajadores consideran que las actividades correspondientes a su puesto pueden realizarse total o parcialmente fuera de las instalaciones institucionales.

b) Beneficios percibidos

Integra aspectos relacionados con reducción de traslados, disminución de gastos, flexibilidad y posibles beneficios ambientales.

c) Organización e interacción laboral

Considera la necesidad de comunicación, reuniones, distribución de actividades, interacción con compañeros y delimitación entre los tiempos personales y laborales.

d) Condiciones tecnológicas

Incluye la disponibilidad de computadora, conectividad y otros recursos necesarios para desarrollar las actividades fuera de las instalaciones institucionales.

e) Conciliación y condiciones del hogar

Analiza la percepción sobre la posibilidad de combinar responsabilidades laborales y familiares y las condiciones físicas disponibles en el domicilio para desarrollar determinadas actividades.

Esta reorganización no implica la generación de nuevos datos, sino una reinterpretación analítica de los reactivos ya aplicados desde el enfoque de viabilidad del trabajo híbrido.

Procedimiento

El cuestionario fue difundido digitalmente entre trabajadores administrativos de la institución, previa autorización correspondiente.

Una vez obtenidas las respuestas, la información fue organizada y analizada mediante estadística descriptiva.

Se calcularon frecuencias y porcentajes para identificar las tendencias principales de las respuestas.

Debido al carácter descriptivo del estudio y al tamaño de la muestra, los resultados se interpretan como evidencia correspondiente al grupo analizado y no pretenden establecer generalizaciones para la totalidad de instituciones públicas de educación superior.

RESULTADOS

Compatibilidad de las actividades con un modelo híbrido

Uno de los primeros elementos analizados fue la posibilidad de desarrollar las funciones administrativas mediante trabajo a distancia.

De los 50 trabajadores participantes, siete manifestaron estar totalmente de acuerdo con que sus actividades podían desarrollarse mediante esta modalidad y 23, equivalentes al 46%, estuvieron parcialmente de acuerdo.

Por el contrario, 20 trabajadores, correspondientes al 40% de los participantes, consideraron que sus actividades no podían realizarse mediante teletrabajo.

Estos resultados constituyen un elemento relevante para la construcción de un modelo híbrido, porque muestran que las posibilidades de trabajo remoto son diferentes según la naturaleza de las funciones.

El hecho de que una proporción considerable se manifieste parcialmente de acuerdo resulta particularmente significativo: sugiere que para numerosos puestos administrativos no sería conveniente eliminar la presencialidad, pero determinadas funciones sí podrían realizarse fuera de las instalaciones institucionales.

Por ello, los resultados parecen favorecer un esquema de flexibilidad parcial más que un modelo completamente remoto.

Valoración de las actividades laborales y preferencia por la combinación de modalidades

Respecto al cumplimiento de responsabilidades y actividades asignadas, 68.8% de los participantes manifestó encontrarse muy satisfecho y 27.1% medianamente satisfecho.

Asimismo, los trabajadores expresaron una preferencia por combinar trabajo presencial y actividades a distancia, con la finalidad de conservar un equilibrio entre flexibilidad e interacción con sus compañeros.

Esta tendencia respalda la posibilidad de analizar el modelo híbrido como una alternativa organizacional más adecuada que el traslado completo de las actividades al domicilio.

Beneficios percibidos

La reducción de los desplazamientos constituye el beneficio más claramente identificado por los trabajadores.

El 78% de los participantes señaló como una ventaja importante la disminución de los tiempos de traslado, especialmente debido al desgaste asociado con el tráfico.

Un segundo beneficio corresponde al ahorro de gastos personales. El 58% manifestó valorar la disminución de determinados gastos relacionados con transporte, alimentación y vestimenta.

Asimismo, 36% mencionó como aspecto positivo la posible contribución ambiental derivada de una menor utilización de vehículos y, consecuentemente, una posible disminución de emisiones relacionadas con los traslados.

Estos resultados permiten observar que la valoración positiva de un esquema flexible no se relaciona exclusivamente con la posibilidad de permanecer en casa, sino con una utilización diferente del tiempo y una disminución de determinados costos asociados con la asistencia diaria al espacio laboral.

Limitaciones identificadas

A pesar de reconocer beneficios, los trabajadores también identificaron obstáculos importantes.

El 56% indicó que una de las principales dificultades corresponde a la existencia de recursos tecnológicos limitados.

Asimismo, el 54% señaló como desventaja la reducción de la interacción social y personal con compañeros de trabajo.

Finalmente, 44% manifestó preocupación por la dificultad de separar los horarios laborales y personales durante el trabajo desde el domicilio.

Estos resultados muestran tres dimensiones que deberían ser atendidas antes de implementar cualquier esquema institucional de trabajo híbrido:

- infraestructura tecnológica;
- comunicación e interacción entre trabajadores;
- regulación de los tiempos de trabajo.

Por ello, la flexibilidad laboral no debería entenderse únicamente como la autorización para desarrollar actividades desde casa, sino como un proceso organizacional que requiere condiciones previamente definidas.

Conciliación familiar

En relación con la dimensión personal, el 60% de los participantes consideró que trabajar desde casa facilita la conciliación familiar.

Los trabajadores relacionaron esta percepción principalmente con la reducción de los tiempos de traslado y la posibilidad de disponer de una organización más práctica de determinadas responsabilidades familiares.

Este resultado constituye uno de los elementos favorables para considerar esquemas parciales de flexibilidad.

Sin embargo, debe interpretarse juntamente con el 44% que anteriormente manifestó dificultades para separar los horarios de trabajo de la vida personal.

La coexistencia de ambas respuestas resulta relevante: trabajar desde casa puede contribuir a la conciliación, pero simultáneamente puede generar una superposición entre las responsabilidades personales y laborales si no existen horarios y mecanismos de desconexión claramente establecidos.

Posibilidad de adaptación de las funciones

El 50% de los participantes manifestó encontrarse muy satisfecho con la posibilidad de desarrollar teletrabajo en su área.

Asimismo, el 58% consideró que, mediante determinados ajustes, sería posible adaptar mejor su carga laboral hacia actividades realizadas a distancia, mientras que 12% consideró que no podría hacerlo.

Este hallazgo refuerza la necesidad de diferenciar entre puestos.

La implementación de un esquema híbrido no debería partir de una proporción uniforme de días remotos para todos los trabajadores. Resultaría más conveniente analizar previamente las actividades correspondientes a cada puesto y determinar cuáles pueden trasladarse parcialmente fuera del espacio institucional.

Condiciones necesarias para fortalecer el trabajo híbrido

Los participantes identificaron diferentes cambios que podrían favorecer el desarrollo de actividades a distancia.

El 54% señaló la necesidad de contar con mejores recursos técnicos, principalmente equipos de cómputo y conexión a internet.

Un 34% consideró importante mejorar la organización de las reuniones virtuales, procurando que cuenten con objetivos claros y una duración adecuada.

Adicionalmente, 30% señaló la necesidad de mejorar la organización del trabajo y la distribución equitativa de las cargas laborales.

Los resultados muestran que las necesidades percibidas no se concentran solamente en el equipamiento tecnológico. También involucran prácticas administrativas y mecanismos de coordinación.

Por ello, un eventual modelo híbrido requeriría modificaciones tanto tecnológicas como organizacionales.

Condiciones físicas para realizar actividades desde el domicilio

El 58.3% de los trabajadores consideró que las condiciones de su vivienda son adecuadas para realizar actividades laborales a distancia.

Por otro lado, 50% indicó no experimentar dificultades relevantes para trabajar en un entorno donde se encuentran niños o adultos que requieren atención, debido a que pueden organizar sus horarios para combinar las actividades laborales y familiares.

Aunque estos resultados son favorables, también permiten inferir que una proporción importante de trabajadores no necesariamente dispone de las condiciones óptimas para desempeñar actividades desde casa.

Esto representa otro argumento para evitar esquemas obligatorios o completamente remotos y privilegiar modalidades diferenciadas.

DISCUSIÓN

Los resultados permiten identificar que la implementación de un modelo híbrido en una institución pública de educación superior presenta posibilidades, pero también requiere condiciones específicas.

Uno de los principales hallazgos es que las funciones administrativas no muestran el mismo grado de compatibilidad con el trabajo remoto. Mientras una parte de los participantes considera que puede desarrollar al menos parcialmente sus actividades desde otra ubicación, otro grupo importante señala que sus responsabilidades necesitan presencialidad.

Esta diferencia adquiere particular relevancia en las universidades públicas, debido a que numerosos procesos administrativos mantienen una relación directa con estudiantes y profesores.

Por ello, cualquier modelo institucional debería construirse a partir del análisis de funciones y no exclusivamente de las preferencias individuales.

La implementación podría considerar actividades susceptibles de desarrollarse remotamente, pero garantizando que los servicios de atención y los procesos que requieren presencia física continúen funcionando.

Otro hallazgo relevante corresponde al peso que adquiere el tiempo de traslado. Para 78% de los participantes, disminuir los desplazamientos representa una ventaja importante.

Este resultado permite observar que parte de la valoración positiva de la flexibilidad laboral está relacionada con factores externos al contenido mismo del trabajo. Reducir desplazamientos puede generar tiempo disponible adicional y disminuir determinados gastos personales.

La conciliación familiar constituye también un factor relevante, ya que 60% de los participantes considera que trabajar desde casa puede facilitarla.

Sin embargo, los resultados revelan una aparente dualidad. Mientras la flexibilidad puede mejorar la organización familiar, 44% identifica dificultades para separar los horarios laborales de los personales.

En consecuencia, un modelo híbrido no debería fundamentarse en una disponibilidad permanente del trabajador. La flexibilidad necesita acompañarse de horarios definidos y mecanismos de desconexión.

Otro aspecto fundamental corresponde a la infraestructura tecnológica.

El 56% identifica los recursos tecnológicos como una limitación y 54% considera necesario contar con mejores recursos técnicos.

Esto significa que la implementación del modelo no debería trasladar íntegramente al trabajador la responsabilidad de proporcionar las herramientas necesarias.

Además, la tecnología debe acompañarse de prácticas organizacionales adecuadas. Los participantes identificaron la necesidad de realizar reuniones virtuales más organizadas y mejorar la distribución del trabajo.

Este hallazgo permite señalar que la eficiencia del modelo híbrido depende tanto de las herramientas digitales como de las capacidades administrativas para coordinar equipos que no coinciden permanentemente en un mismo espacio físico.

La interacción social constituye otro punto relevante. Más de la mitad de los trabajadores señala como posible desventaja la disminución del contacto interpersonal.

Esta percepción favorece nuevamente la propuesta de un modelo híbrido frente a un esquema completamente remoto.

Mantener determinados periodos presenciales puede contribuir a conservar la comunicación, interacción entre compañeros y atención directa a los usuarios.

Desde esta perspectiva, el modelo híbrido debería comprenderse como una estrategia de organización del trabajo y no simplemente como una distribución de días entre oficina y domicilio.

Su implementación requiere definir:

1. qué puestos son susceptibles de incorporarse;
2. qué actividades pueden desarrollarse remotamente;
3. qué actividades deben conservar la presencialidad;
4. qué recursos debe proporcionar la institución;
5. cómo se organizará la comunicación;
6. cómo se garantizará la atención a los usuarios;
7. cómo se evaluará el cumplimiento de responsabilidades;

8. y qué mecanismos garantizarán la desconexión laboral.

Propuesta de lineamientos para un modelo híbrido en áreas administrativas universitarias

A partir de los resultados obtenidos se proponen los siguientes lineamientos generales.

Evaluación previa de los puestos

La incorporación al esquema híbrido debería determinarse a partir de las características de cada puesto.

Las áreas administrativas podrían identificar las actividades que:

- pueden desarrollarse mediante sistemas digitales;
- no requieren consulta permanente de documentación física;
- no implican atención presencial continua;
- pueden ser evaluadas mediante productos o resultados;
- y no comprometen la seguridad de la información.

Aplicación gradual

La implementación podría comenzar mediante un programa piloto en aquellas áreas con mayor compatibilidad.

Esto permitiría evaluar su funcionamiento antes de ampliar la modalidad.

Conservación de la atención presencial

Las áreas que brindan servicios a estudiantes o docentes deberían establecer mecanismos de rotación para asegurar la presencia permanente de personal durante los horarios de atención.

Esta medida coincide con las recomendaciones derivadas del estudio original, en el cual se plantea la rotación como alternativa para garantizar que siempre exista personal disponible para atender a los estudiantes.

Dotación tecnológica

La institución debería definir los recursos mínimos necesarios para desarrollar las actividades a distancia.

Estos pueden incluir equipos de cómputo, acceso a plataformas, mecanismos seguros de conexión y herramientas de comunicación institucional.

Programación de actividades

Los responsables de las áreas deberían establecer:

- objetivos de trabajo;

- productos esperados;
- fechas de cumplimiento;
- canales institucionales de comunicación;
- reuniones programadas únicamente cuando resulten necesarias.

Protección de la interacción laboral

El esquema híbrido debería conservar espacios de coincidencia presencial entre los integrantes de los equipos.

Esto permitiría mantener la coordinación, fortalecer las relaciones laborales y reducir los riesgos de aislamiento identificados por los trabajadores.

Derecho a la desconexión

Deberían establecerse horarios definidos para el desarrollo de las actividades remotas.

La modalidad no debería significar que el trabajador permanezca disponible fuera de su jornada laboral.

Evaluación periódica

La institución debería evaluar periódicamente el modelo mediante indicadores como:

- cumplimiento de actividades;
- continuidad de los servicios;
- percepción de los usuarios;
- satisfacción del personal;
- funcionamiento tecnológico;
- comunicación interna;
- y cumplimiento de horarios.

CONCLUSIONES

La transformación de los procesos administrativos universitarios y el uso creciente de tecnologías digitales abren posibilidades para reconsiderar los esquemas tradicionales de organización del trabajo.

Los resultados de esta investigación muestran que el trabajo completamente remoto no aparece como una alternativa aplicable de manera generalizada al personal administrativo estudiado. La heterogeneidad de las funciones y la necesidad de mantener atención directa a estudiantes y otros integrantes de la comunidad universitaria hacen indispensable conservar actividades presenciales.

Sin embargo, los resultados también muestran una disposición favorable hacia formas parciales de trabajo a distancia.

Una proporción importante de los trabajadores considera que, mediante determinados ajustes, algunas de sus funciones podrían desarrollarse fuera de las instalaciones institucionales. Esta situación constituye la principal base para plantear la viabilidad de un modelo híbrido.

Entre las ventajas más relevantes destaca la reducción de los tiempos de traslado, identificada por 78% de los participantes, seguida por el ahorro de determinados gastos y la posibilidad de mejorar la conciliación familiar.

No obstante, implementar un modelo híbrido exige atender diferentes condiciones. Los recursos tecnológicos representan una de las principales limitaciones, al igual que la disminución de la interacción personal y las dificultades para establecer límites entre la jornada laboral y la vida personal.

En consecuencia, el éxito de un esquema híbrido depende menos de la ubicación física en la que se desarrolla el trabajo y más de la forma en que la institución organiza las actividades.

No sería recomendable establecer un porcentaje uniforme de trabajo remoto para todos los trabajadores. La alternativa más adecuada consiste en determinar la viabilidad en función de las actividades correspondientes a cada puesto y de las necesidades de servicio de cada unidad administrativa.

También resulta necesario garantizar que la flexibilidad no genere desigualdades entre trabajadores. La posibilidad de incorporarse a un modelo híbrido tendría que sustentarse en criterios objetivos relacionados con las funciones del puesto y no exclusivamente en decisiones discrecionales.

Los resultados permiten concluir que un modelo híbrido es potencialmente viable para determinadas funciones administrativas universitarias, siempre que se implemente de manera gradual, diferenciada y regulada.

La combinación entre presencialidad y trabajo a distancia puede permitir conservar la interacción social y la atención de los servicios institucionales, al mismo tiempo que ofrece determinados beneficios relacionados con el uso del tiempo y la conciliación entre responsabilidades laborales y personales.

Por ello, más que considerar el trabajo híbrido como una concesión individual, las instituciones públicas de educación superior podrían analizarlo como una posible estrategia de modernización organizacional.

Su implementación requeriría infraestructura tecnológica, mecanismos de comunicación, definición de actividades, coordinación entre equipos, evaluación permanente y cumplimiento de las disposiciones aplicables en materia de seguridad y salud laboral.

Finalmente, los resultados del presente estudio deben interpretarse considerando sus limitaciones. La investigación se realizó con 50 trabajadores administrativos de una institución pública de educación superior y tiene un alcance descriptivo. Por ello, sus resultados no pueden generalizarse automáticamente a otras instituciones.

Futuras investigaciones podrían ampliar el número de participantes, comparar diferentes dependencias universitarias, analizar diferencias según características laborales y evaluar mediante estudios longitudinales los efectos de un programa piloto de trabajo híbrido sobre indicadores de desempeño, satisfacción laboral, conciliación y calidad de los servicios administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

Amat, O. (2020). *Teletrabajo: vivir y trabajar mejor. Economía del teletrabajo. Impacto en las personas, la empresa y la sociedad*. Primera edición.

Cruz Rodríguez, P., & García Flores, J. (2014). *El teletrabajo en México. El trabajo a domicilio mediante las tecnologías de la información y la comunicación conforme a la Ley Federal del Trabajo*. Primera edición.

Fantini, A. (2013). Teletrabajo, una beneficiosa realidad.

González, Ó. (2020). *Teletrabajo: vivir y trabajar mejor. Equilibrio profesional, personal y familiar*.

Lloret, P. (2020). *Teletrabajo: vivir y trabajar mejor. Reuniones telemáticas o en remoto*.

Macias-Moreira, M. E., Zambrano-Cedeño, L. A., & Gómez-Bravo, N. V. (2021). The work environment and its influence on job satisfaction as prevention of stress in employees. *Dominio de las Ciencias, 7*, 586–601. https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2439

Münch, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (3.ª ed.).

Navarro, N. (2020). *Teletrabajo: vivir y trabajar mejor. Tecnología en el teletrabajo*.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2023). *NOM-037-STPS-2023, Teletrabajo. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo*.

Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. *Revista Alergia México, 63*(3), 303–310. https://doi.org/10.29262/ram.v63i3.199

CO-CREACIÓN O CO-DESTRUCCIÓN DEL VALOR A TRAVÉS DEL BOCA A BOCA ELECTRÓNICO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO EN LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE EN ACAPULCO

Miguel Ángel Cruz Vicente, Guadalupe Olivia Ortega Ramírez, Andrea Altamirano Soberanis
Universidad Autónoma de Guerrero
Autor correspondiente 11007@uagro.mx

Resumen
El crecimiento de las plataformas digitales de comercialización turística han transformado la manera en que los consumidores seleccionan los servicios de hospedaje. Actualmente, las opiniones y evaluaciones publicadas por los huéspedes en portales especializados constituyen una fuente importante de información que influye en la reputación y competitividad de los hoteles. En este contexto, el presente estudio analiza las causas que originan las evaluaciones positivas y/o negativas de los servicios de hospedaje en hoteles del puerto de Acapulco, Guerrero, utilizando como base la teoría de co-construcción y co-destrucción del valor, las cuales explican la creación y pérdida de valor derivada de la precepción entre las expectativas del cliente y los servicios proporcionados. La investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio y descriptivo. Se analizaron las evaluaciones disponibles en la plataforma BestDay correspondientes a hoteles de cinco estrellas. Los resultados demuestran que las variables relacionadas con la calidad del servicio, la atención del personal, el acceso a internet inalámbrico y la relación entre precio y calidad son los principales factores que los huéspedes consideran al momento de evaluar un establecimiento hotelero. Se observa una marcada diferencia entre los hoteles con mayores niveles de satisfacción y aquellos con calificaciones más bajas, especialmente en aspectos vinculados con la infraestructura tecnológica y la percepción del valor recibido. Se concluye que las evaluaciones negativas no siempre son consecuencia exclusiva de deficiencias operativas, sino que también responden a expectativas poco realistas del consumidor, problemas de comunicación entre el hotel y el cliente. Los hallazgos constituyen una base para el diseño de estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio y fortalecer la competitividad del destino turístico.

Palabras clave: co-construcción, co-destrucción, evaluaciones online, hoteles, satisfacción del cliente.

Introducción

El turismo es una de las actividades económicas más importantes para México por su capacidad para generar empleos (directos e indirectos), atraer inversión y dinamizar las economías regionales. En 2024 el PIB (Producto Interno Bruto) turístico alcanzó un monto de 2 713 120 millones de pesos, lo que significó una participación de 8.7% respecto al PIB total de la economía (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2025). Dentro de las actividades económicas que conforman al turismo se encuentra el alojamiento para visitantes (servicios de hospedaje), que constituyen un componente esencial de la experiencia turística, ya que la calidad percibida durante la estancia influye directamente en la satisfacción del visitante y en su intención de regresar o recomendar el destino.

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación han modificado el comportamiento del consumidor turístico. La aparición de las plataformas digitales especializadas, como BestDay, Booking, Expedia, Trivago, Tripadvisor, entre otras, han permitido que los viajeros compartan sus experiencias de viaje por medio de las redes sociales y transmisiones en vivo. Estas evaluaciones han adquirido una gran relevancia porque constituyen una referencia para futuros turistas al momento de seleccionar un hotel, convirtiéndose en un mecanismo de reputación digital que influye directamente sobre la competitividad empresarial.

Experiencias

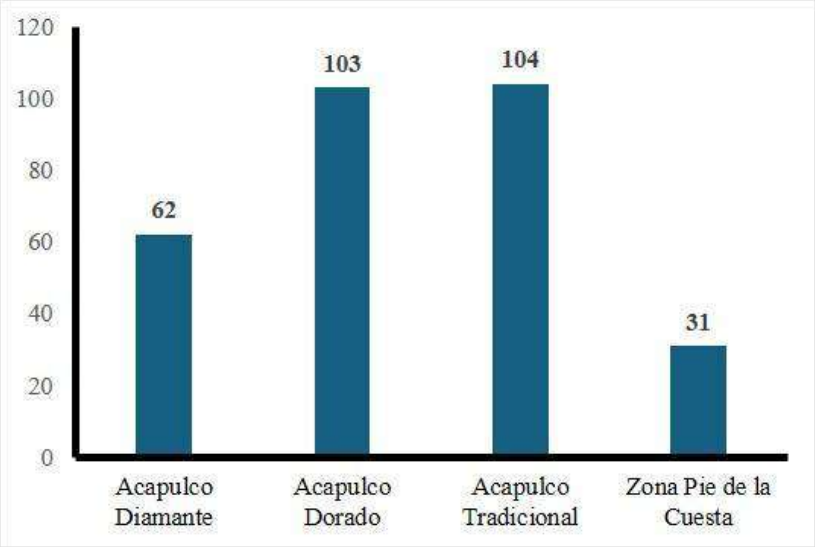
Las opiniones de los huéspedes reflejan tanto experiencias positivas como negativas. Mientras las primeras fortalecen la imagen de un establecimiento y aumentan la confianza de los consumidores potenciales, las segundas pueden ocasionar pérdidas económicas, disminución de la ocupación hotelera y deterioro de la imagen del destino turístico. Se ha demostrado, actualmente, que un elevado número de comentarios negativos pueden afectar considerablemente la intención de compra de nuevos clientes, aun cuando nunca hayan utilizado previamente el servicio; e incluso el activismo digital genera presión para la implementación y/o cancelación de megaproyectos turístico, tal fue el caso de “Perfect Day México” de la empresa Royal Caribbean que se ubicaría en el Mahahual en el estado de Quintana Roo.

En el puerto de Acapulco, uno de los destinos turísticos más importantes de México, existe una amplia oferta de hoteles ubicados en las diferentes zonas turísticas, son de distintas categorías y pertenecen a cadenas nacionales e internacionales; de acuerdo con la Secretaría de Turismo Municipal (SECTURMUN, 2025), existen 300 hoteles en

las diferentes zonas turísticas de Acapulco. Sin embargo, la intensa competencia obliga a estas empresas de hospedaje a mantener elevados estándares de calidad para satisfacer las necesidades de turistas cada vez más informados y exigentes. Mucha de esta información es obtenida por los clientes potenciales a través de los recorridos virtuales que algunos hoteles ofrecen como promoción para que el turista viva y sienta la experiencia. En este sentido, conocer los factores que originan la insatisfacción del huésped representa un elemento fundamental para mejorar los procesos administrativos y operativos de los hoteles.

Figura 1

Número de hoteles por zona turística en Acapulco (2025)



Nota: estadísticamente Acapulco se divide en cuatro zonas. Tomado de SECTURMUN, 2025.

Tradicionalmente, la calidad del servicio hotelero se ha evaluado mediante indicadores relacionados con la infraestructura física, la limpieza, la comodidad de las habitaciones y la atención del personal; además de las certificaciones nacionales e internacionales. Por ejemplo, en México para las empresas turísticas existen certificaciones como: 1) el Distintivo H (manejo higiénico de los alimentos, 2) Distintivo M (buenas prácticas administrativas y mejora continua), 3) Distintivo S (buenas prácticas en el consumo de energía, agua, manejo de residuos y reducción de la huella de carbono, 4) Punto Limpio (buenas prácticas de higiene y modelos de gestión), 5) Segmentos Especializados (turismo de salud, turismo de inclusión, turismo chino y turismo musulmán). Además, existen certificaciones para los trabajadores de las empresas turísticas en competencias laborales. Adicionalmente, el desarrollo del turismo digital ha ampliado considerablemente el número de variables que intervienen en la percepción del cliente. Actualmente, aspectos como la velocidad del internet inalámbrico, la facilidad del proceso de registro, la rapidez en la atención de solicitudes, la transparencia de la información publicada y la relación entre el precio pagado y la calidad recibida forman parte de los principales criterios de evaluación.

Desde una perspectiva académica, estas situaciones pueden analizarse mediante la teoría de co-destrucción del valor (VCD**)**. Plé y Chumpitaz (2010), plantean que el valor no solamente puede generarse mediante la interacción entre empresa y consumidor (co-creación), sino que también puede destruirse (co-destrucción) cuando existe un desorden entre los recursos, expectativas y comportamientos de ambas partes. En consecuencia, una experiencia negativa no siempre es atribuible solamente al hotel, sino que puede derivarse de problemas de comunicación, expectativas poco realistas del huésped o conflictos por una mala comunicación durante el Check-in o el Check-out.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las principales causas que originan las evaluaciones negativas realizadas por huéspedes de hoteles de categoría cinco estrellas en Acapulco, tomando como referencia las calificaciones publicadas en la plataforma BestDay y los aportes teóricos de la literatura especializada sobre la teoría de co-destrucción del valor. Además, identificar cuáles son las variables mejor y peor evaluadas, establecer diferencias entre los hoteles con mayores y menores niveles de satisfacción e interpretar dichos resultados desde una perspectiva de gestión hotelera.

Los resultados obtenidos buscan contribuir al fortalecimiento de la calidad de los servicios turísticos mediante la identificación de áreas de oportunidad que permitan incrementar la satisfacción del cliente, mejorar la reputación de los hoteles y favorecer la competitividad del destino Acapulco.

2. Marco teórico

Calidad del servicio en la industria hotelera

La calidad del servicio constituye uno de los factores determinantes para el éxito de cualquier empresa turística. A diferencia de los bienes tangibles, los servicios hoteleros presentan características bien definidas de intangibilidad (no se pueden tocar, ver, oler ni probar antes de adquirirlos), heterogeneidad (cada servicio es único y depende de quién lo proporcione), inseparabilidad (la producción y el consumo ocurren de forma simultánea) y perecibilidad (no se pueden almacenar ni guardar en inventario para venderse o usarse posteriormente), lo que dificulta su estandarización y evaluación. Debido a ello, la percepción del cliente adquiere un papel fundamental en la determinación de la calidad del servicio recibido.

Kotler, *et al.* (2017), destacan que la satisfacción del huésped se construye a partir de la evaluación integral de las experiencias vividas antes, durante y después de la estancia, influyendo directamente en la lealtad, la recomendación y la intención de regresar al establecimiento. Cuando el desempeño del hotel supera dichas expectativas, el cliente experimenta satisfacción y aumenta la probabilidad de recomendar el establecimiento. En contraste, cuando el servicio recibido es inferior a lo esperado, se genera una percepción negativa que frecuentemente se manifiesta mediante comentarios desfavorables en plataformas digitales.

En la actualidad, la competitividad hotelera ya no depende únicamente de la infraestructura física del establecimiento. Elementos como la hospitalidad del personal, la rapidez en la solución de problemas, la limpieza de las instalaciones, la conectividad a internet, la seguridad, la comodidad de las habitaciones y la transparencia en la información comercial representan factores decisivos para la satisfacción del turista.

El proceso de digitalización ha incrementado la importancia de las evaluaciones en línea como mecanismo de retroalimentación. Las opiniones publicadas por los usuarios no solamente reflejan experiencias individuales, sino que también constituyen indicadores públicos de calidad que influyen directamente en la reputación digital de las empresas turísticas. Diversas investigaciones han demostrado que un incremento de una unidad en la calificación promedio de un hotel puede traducirse en mayores niveles de ocupación y rentabilidad, mientras que una disminución significativa reduce la intención de compra de potenciales huéspedes (Heredia, 2023). Por ello, el análisis sistemático de las evaluaciones online se ha convertido en una herramienta estratégica para identificar debilidades operativas, mejorar los procesos de atención y diseñar acciones orientadas al fortalecimiento de la experiencia del cliente.

La teoría de co-creación del valor

Durante muchos años la creación de valor fue entendida como una actividad exclusiva de las empresas. Bajo este enfoque tradicional, las organizaciones diseñaban productos y servicios que posteriormente eran consumidos por los clientes, quienes desempeñaban un papel pasivo dentro del proceso de intercambio. Esta perspectiva comenzó a modificarse con los trabajos de Prahalad y Ramaswamy (2004), quienes propusieron el concepto de co-creación del valor (VCC por sus siglas en ingles de Value Co-Creation**)** como un nuevo paradigma en la administración de empresas. En el VCC se plantea que el valor deja de ser generado exclusivamente por las organizaciones para convertirse en el resultado de la interacción entre empresas y consumidores. Los clientes participan en la creación de experiencias, aportando conocimientos, preferencias y recursos que contribuyen al diseño y mejora de productos y servicios. Además, sostiene que una comunicación efectiva entre empresa y cliente favorece la generación de confianza, incrementa la satisfacción y fortalece las relaciones comerciales de largo plazo. De igual forma, las plataformas digitales permiten que los consumidores aporten sugerencias, recomendaciones y opiniones que contribuyen al mejoramiento continuo de los servicios.

Dentro del sector turístico, la co-creación de valor adquiere una importancia especial debido a que la experiencia del visitante depende de múltiples interacciones entre turistas y el ecosistema turístico. La calidad de una estancia hotelera no está determinada únicamente por la habitación o las instalaciones, sino también por la manera en que el huésped participa durante el proceso de consumo del servicio. En el sector hotelero las evaluaciones en línea representan uno de los mecanismos más importantes para la co-creación de valor, ya que proporcionan información útil para identificar fortalezas, corregir deficiencias y adaptar los servicios a las necesidades reales de lo que se

demanda. No obstante, cuando las expectativas del cliente no coinciden con la experiencia obtenida, la interacción deja de generar valor y puede transformarse en un proceso de destrucción de valor.

La teoría de la co-destrucción del valor

Con la evolución de la teoría de la co-creación de valor diversos investigadores comenzaron a estudiar aquellos casos en los que la interacción entre empresa y cliente produce resultados negativos para alguna de las partes involucradas. De esta interacción de resultados no favorables a la empresa surge la teoría de la co-destrucción del valor (VCD, por sus siglas en ingles de Value Co-Destruction**)**.

Plé y Cáceres (2010) definen la co-destrucción del valor como una interacción entre sistemas de servicio que provoca una disminución del bienestar de al menos uno de los clientes debido al uso inadecuado o insuficiente de los recursos disponibles. Järvi, Kähkönen y Torvinen (2018), identificaron factores que afectan el bienestar del consumidos: 1) falta de información, 2) escasa comunicación, 3) expectativas incompatibles, 4) uso incorrecto de recursos y 5) falta de confianza. Laud, Karpen, Mulye y Rahman (2019), analizaron la co-destrucción desde la perspectiva de los sistemas de servicio; explicando que el fenómeno puede surgir por fallas en el conjunto de los actores y no por errores individuales. Järvi, et al. (2020), incorporaron el concepto de scripts cognitivos, entendido como el conjunto de expectativas, conocimientos y experiencias previas que orientan el comportamiento tanto de los clientes como de los prestadores del servicio. Cuando dichos scripts cognitivos se encuentran alineados, la experiencia suele ser satisfactoria; en cambio, cuando existe una discrepancia importante entre ambas perspectivas, aumenta la probabilidad de generar insatisfacción y evaluaciones negativas.

Järvi, et al. (2020), identifican seis causas que favorecen la destrucción de valor en el sector hotelero: 1) incapacidad para proporcionar el servicio prometido, 2) rigidez en el servicio, 3) comunicación de marketing incoherente, 4) expectativas excesivas del cliente, 5) comunicación insuficiente y 6) comportamiento inapropiado de alguno de los actores. Estas causas constituyen una base sólida para interpretar las evaluaciones negativas observadas en plataformas digitales. Por ejemplo, un hotel promociona habitaciones renovadas a través de fotografías recientes; sin embargo, si el huésped recibe una habitación deteriorada o diferente a la anunciada, se produce una contradicción entre la expectativa creada y la experiencia real, generándose un proceso de destrucción de valor.

Además, la incapacidad para resolver problemas relacionados con el internet inalámbrico, el funcionamiento del aire acondicionado, la limpieza de las habitaciones o la atención del personal también representa una manifestación de co-destrucción del valor. Desde esta perspectiva, las evaluaciones negativas constituyen indicadores del grado de satisfacción y/o insatisfacción entre la propuesta de valor del hotel y la experiencia realmente vivida por el huésped.

El turista 3.0 y la importancia de las evaluaciones digitales

La evolución de las tecnologías digitales ha modificado profundamente el comportamiento del consumidor turístico. Granell (2018) utiliza el término Turista 3.0 para describir a un viajero altamente informado, conectado permanentemente a internet, capaz de comparar múltiples alternativas antes de realizar una compra y viaja con su smartphone y su adaptador (cargador) de corriente.

El turista actual (3.0) consulta opiniones en redes sociales, analiza fotografías publicadas por otros usuarios, compara precios, revisa mapas, verifica servicios complementarios y consulta experiencias previas antes de seleccionar un hotel. Este nuevo perfil de consumidor posee características particulares: 1) mayor acceso a información, 2) alto nivel de exigencia, 3) participación activa en redes sociales, 4) capacidad para influir sobre otros consumidores, 5) preferencia por servicios personalizados y 6) alma aventurera y actitud sostenible.

Existe evidencia que las opiniones publicadas por otros usuarios constituyen un factor determinante en la elección de establecimientos de hospedaje (Marco, 2017). Estudios recientes señalan que más del 80% de los turistas consultan reseñas en línea antes de realizar una reserva, mientras que los hoteles con calificaciones inferiores a 8 puntos sobre 10 tienden a ser descartados (Tripadvisor, 2023; TrustYou, 2022). Como consecuencia, las evaluaciones publicadas en plataformas digitales han adquirido un enorme valor comercial para la industria hotelera.

Las plataformas como Expedia, Trivago, Tripadvisor, Booking o BestDay, funcionan como mecanismos públicos de reputación, donde cada comentario positivo fortalece la imagen del establecimiento y cada evaluación negativa puede reducir significativamente la intención de compra de futuros clientes. Por ello, la administración hotelera ha comenzado a considerar las reseñas digitales como indicadores estratégicos para evaluar la calidad del servicio.

Evaluaciones negativas y reputación digital en las empresas de hospedaje

La reputación digital constituye uno de los activos intangibles más importantes para las empresas turísticas. A diferencia de la publicidad tradicional, las opiniones publicadas por los consumidores suelen percibirse como más objetivas y confiables, debido a que provienen de personas que realmente utilizaron el servicio. Nam et al. (2018) señalan que, la insatisfacción del cliente mantiene una relación directa con la generación de publicidad negativa boca a boca electrónico. Esta situación no solamente afecta la percepción del hotel evaluado, sino también la confianza de los consumidores hacia la plataforma donde aparecen dichas opiniones.

Figueroa-Fadic et al (2021), explican que los comentarios negativos suelen caracterizarse por un lenguaje emocionalmente intenso, derivado de sentimientos de frustración, decepción o enojo experimentados durante la estancia. Por otra parte, Yeh et al. (2020) sostienen que, muchos huéspedes utilizan las plataformas digitales como un mecanismo para expresar inconformidad e incluso como una forma de "venganza" cuando consideran que el hotel no resolvió adecuadamente algún problema ocurrido durante su estancia. Estos autores permiten comprender que las evaluaciones negativas no representan únicamente indicadores de calidad, sino también manifestaciones emocionales derivadas de experiencias insatisfactorias. El análisis de estos comentarios ofrece información valiosa para identificar áreas críticas de mejora, fortalecer la capacitación del personal y desarrollar estrategias orientadas a prevenir futuras situaciones de insatisfacción. En consecuencia, el estudio de las evaluaciones negativas constituye una herramienta de gran utilidad para incrementar la competitividad de los hoteles y mejorar la imagen turística del destino.

3. Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, exploratorio y descriptivo, debido a que su propósito principal consiste en identificar y comprender las causas que originan las evaluaciones negativas realizadas por los huéspedes de hoteles localizados en el puerto de Acapulco.

El estudio adopta la modalidad de casos múltiples, considerando como unidad de análisis los hoteles de cinco estrellas. La selección de estos establecimientos respondió a la disponibilidad de información pública sobre evaluaciones de usuarios y a la similitud de los servicios que ofrecen. Se recopilaron las calificaciones publicadas en la plataforma BestDay, donde los usuarios evalúan distintos aspectos de los hoteles una vez concluida su estancia.

Las variables consideradas fueron: 1) calificación general, 2) servicios, 3) atención del personal, 4) ubicación, 5) conectividad Wi-Fi, 6) limpieza y 7) relación precio-calidad. Estas variables representan algunos de los principales indicadores utilizados por los consumidores para valorar la calidad de los servicios de hospedaje y permiten identificar diferencias entre establecimientos pertenecientes a una misma categoría.

Tabla 1

Hoteles cinco estrellas en Acapulco

Hotel/Variables	Puntuación general	Servicios	Personal del alojamiento	Ubicación	Wi-Fi	Limpieza	Precio/calidad
Ritz Acapulco All Inclusive	8.2	8.0	8.5	9.1	6.4	8.5	7.9
Princess Mundo Imperial Riviera Diamante	8.4	8.2	8.6	9.1	8.5	8.6	7.5
Las Brisas Acapulco	9.6	9.4	9.6	8.9	8.6	9.6	8.3
Pierre Mundo Imperial All Inclusive	8.3	8.5	6.0	8.0	6.0	9.0	6.0
Banyan Tree Cabo Marques	9.4	9.5	9.7	9.1	9.8	9.7	10.0
Encanto Acapulco	9.0	9.2	9.4	9.2	8.7	9.5	9.0
Dreams Acapulco Resort & Spa	7.1	6.3	8.1	7.9	6.9	7.9	6.2
HS HOTSSON Hotel Acapulco	8.8	8.9	8.8	9.5	8.6	9.2	8.3
Emporio Acapulco	8.6	8.3	8.8	9.3	8.2	8.8	7.8
Amares Acapulco	8.7	8.9	8.9	8.9	7.9	9.1	8.2
HominngBird	9.3	9.5	10.0	10.0	9.4	10.0	10.0

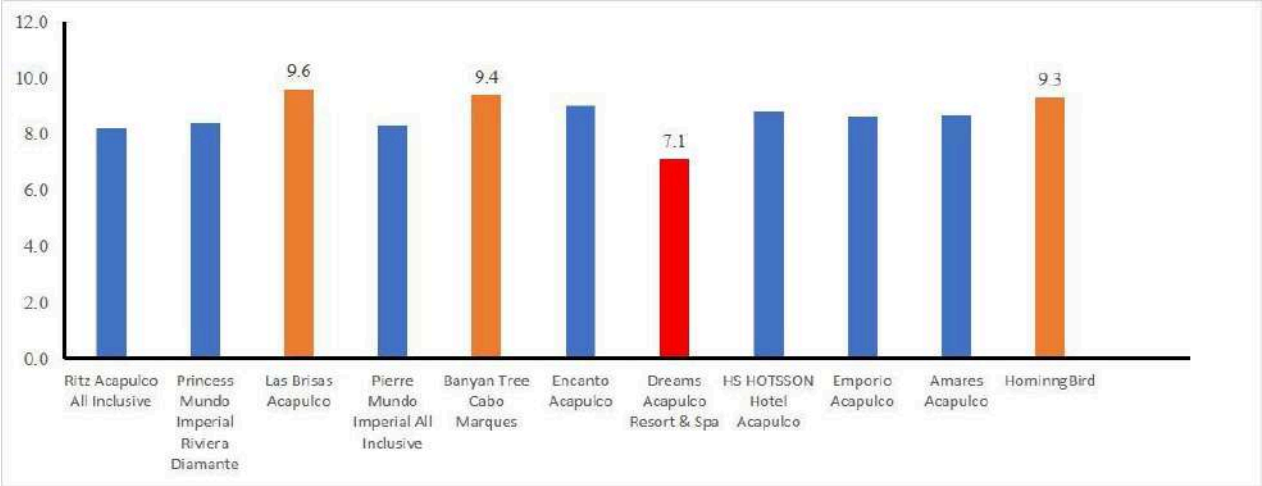
Fuente: https://www.bestday.com.mx/hoteles/hl/49/i1/hoteles-en-acapulco
Posteriormente, las calificaciones fueron organizadas en una tabla comparativa para facilitar el análisis descriptivo de los resultados, identificando los hoteles con mejores y peores desempeños en cada variable.

Finalmente, el análisis se orientó a identificar patrones comunes entre las variables peor evaluadas y los factores teóricos asociados con la destrucción de valor, proponiendo una interpretación integral de los resultados que contribuya al diseño de estrategias para mejorar la calidad de los servicios de hospedaje en Acapulco.

4. Resultados y discusión
El análisis de las evaluaciones publicadas por los huéspedes permite identificar diferencias importantes en la percepción de la calidad de los servicios ofrecidos por los hoteles de cinco estrellas ubicados en el puerto de Acapulco. Las calificaciones muestran que, aunque la mayoría de los establecimientos mantienen una valoración positiva, existen variables específicas que presentan áreas de oportunidad y que influyen directamente en la satisfacción del cliente.

Desde la perspectiva de la teoría de la co-destrucción del valor, las evaluaciones negativas representan evidencia de una contradicción entre las expectativas del huésped y el servicio recibido. Cuando esta diferencia se hace evidente, los clientes expresan su inconformidad mediante comentarios y calificaciones desfavorables que afectan la reputación digital del establecimiento.

Análisis de la calificación general de los hoteles
SECTUMUN (2024), tiene registrados 14 hoteles de cinco estrellas, en la plataforma bestday.com.mx se identificaron 11. La primera variable es la calificación global constituye un indicador sintético de la experiencia del huésped, ya que integra la percepción de todos los atributos evaluados durante su estancia.
Figura 2
Calificación global



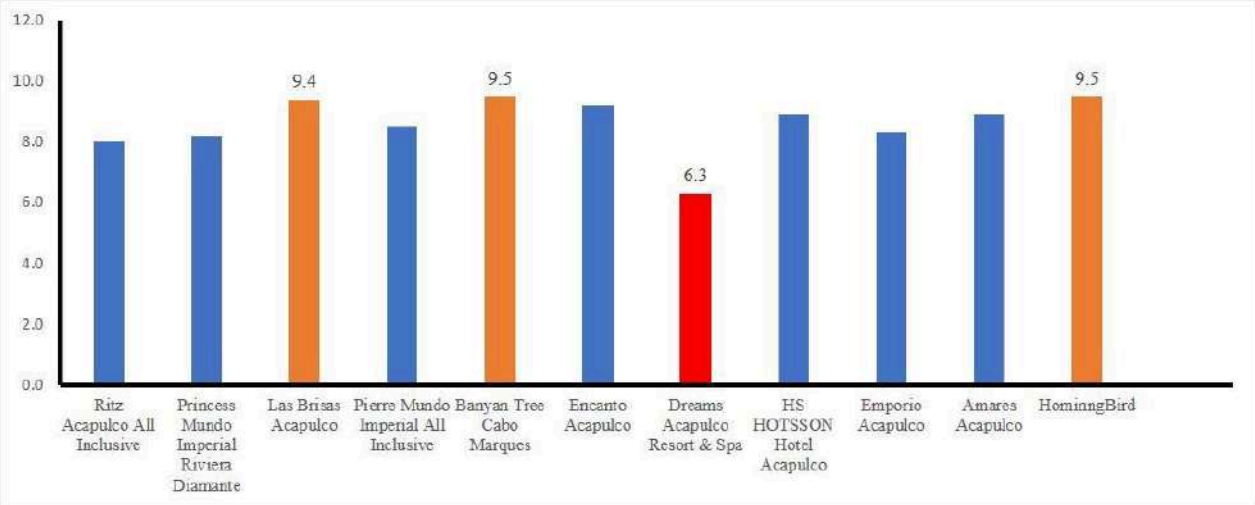
Fuente: https://www.bestday.com.mx/hoteles/hl/49/i1/hoteles-en-acapulco

Los resultados muestran que el hotel Las Brisas Acapulco obtuvo la mayor calificación (9.6), seguido por Banyan Tree Cabo Marqués (9.4) y en tercer lugar HominngBird (9.3). la calificación más baja la obtuvo el hotel Dreams Acapulco Resort & Spa, con una calificación de 7.1. El promedio es de 8.6 puntos. La diferencia entre el primer y el último lugar es de 2.5 puntos. Esta diferencia evidencia que algunos hoteles han logrado satisfacer de manera consistente las expectativas de sus huéspedes, mientras que otros presentan deficiencias que afectan la percepción global del servicio. Desde la teoría de la co-destrucción del valor, estos resultados reflejan distintos niveles de discrepancia entre los recursos proporcionados por la empresa y las expectativas construidas por los clientes antes de consumir el servicio.

Análisis de la variable "Servicios"
La variable servicios evalúa la percepción general sobre la calidad de las instalaciones, alimentos, bebidas, áreas recreativas y demás prestaciones ofrecidas por el hotel.

Figura 3

Servicios



Fuente: https://www.bestday.com.mx/hoteles/hl/49/i1/hoteles-en-acapulco

Los tres hoteles mejor evaluados fueron: 1) Banyan Tree Cabo Marqués (9.5), 2) HominngBird (9.5) y 3) Las Brisas Acapulco (9.4). El hotel con el menor puntaje fue el hotel Dreams Acapulco Resort & Spa con 6.3. La diferencia entre la mayor y la menor evaluación es de 3.2 puntos. Esta variación señala la existencia de importantes disparidades en la percepción de los servicios otorgados. Los hoteles mejor evaluados probablemente mantienen procesos operativos estandarizados, infraestructura en mejores condiciones y mayor capacidad para responder a las necesidades de sus huéspedes. Por el contrario, el hotel con menor puntuación podría presentar problemas relacionados con la disponibilidad o calidad de algunos servicios, generando una experiencia menos satisfactoria.

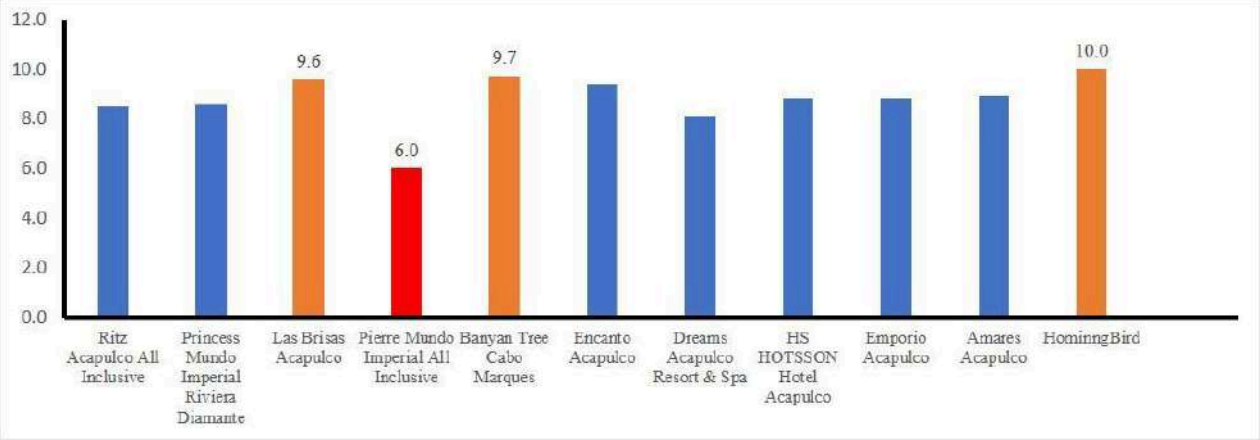
Desde la perspectiva de la teoría de la co-destrucción del valor, esta situación puede asociarse con la incapacidad para proporcionar el servicio esperado.

Análisis de la variable "Personal"

La atención brindada por el personal constituye uno de los factores más importantes para la satisfacción del huésped debido al alto grado de interacción existente entre empleados y clientes durante la estancia. Los tres hoteles con mejor desempeño fueron: 1) HominngBird (10.0), 2) Banyan Tree Cabo Marqués (9.7) y Las Brisas Acapulco (9.6). El hotel con la menor evaluación fue: Pierre Mundo Imperial All Inclusive, con 6.0. La diferencia entre ambos extremos alcanza 4.0 puntos, siendo una de las mayores diferencias observadas en todo el estudio.

Figura 4

Personal



Fuente: https://www.bestday.com.mx/hoteles/hl/49/i1/hoteles-en-acapulco

Estos resultados ponen de manifiesto que el capital humano continúa siendo uno de los principales elementos diferenciadores entre hoteles. La capacitación del personal, la rapidez en la atención, la amabilidad y la capacidad para resolver problemas influyen considerablemente en la satisfacción del cliente.

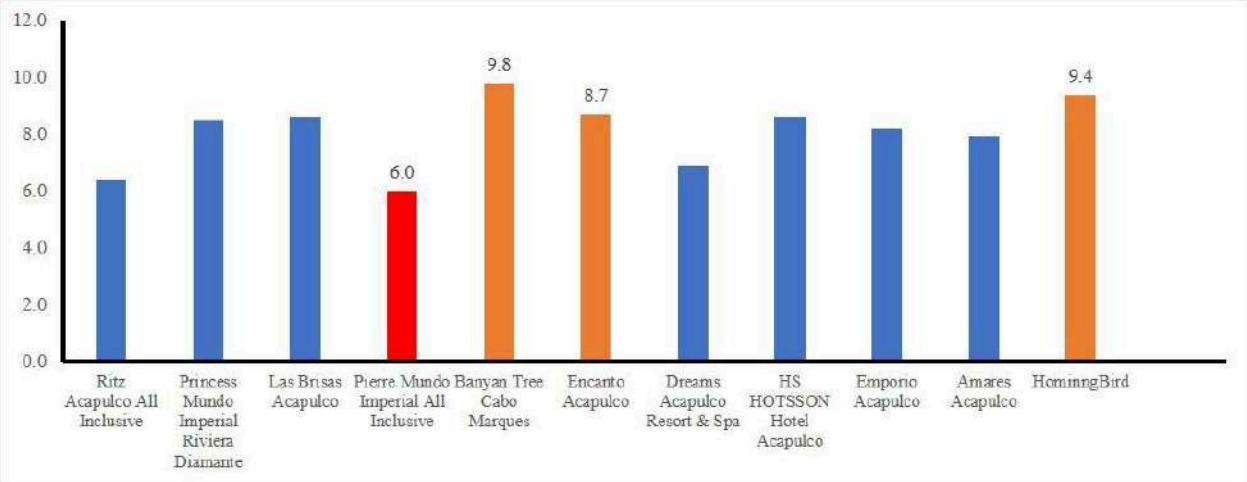
La teoría de la co-destrucción del valor explica que una interacción inadecuada entre empleados y huéspedes puede romper el proceso de creación de valor, provocando frustración y evaluaciones negativas, aun cuando otros aspectos del servicio sean satisfactorios.

Análisis de la variable "Wi-Fi"
La conectividad a internet se ha convertido en uno de los servicios más importantes para los turistas, a los cuales les gusta compartir su experiencia de viajes a través de transmisiones en vivo por las diferentes redes sociales. Este nuevo tipo de consumidor turístico presenta características específicas bien definida, las cuales han sido identificadas por Marco (2017), y son: 1) Observan el mundo a través de su smartphone y se encuentran conectados a la red en todo momento, 2) forman parte activa de comunidades *online*, 3) lo indispensable para su viaje son un cargador y un teléfono inteligente, 4) la planificación de sus viajes y actividades la realiza él mismo, desde su casa, utilizando su móvil y ordenador, 5) Tiene conciencia ambiental y busca experiencias que le enriquezcan, 6) comparten sus experiencias turísticas a través de las redes sociales y 7) toman como verdad absoluta la prueba social, es decir, la opinión de otros usuarios.

Los hoteles con mejores evaluaciones fueron: 1) Banyan Tree Cabo Marqués (9.8), 2) HominngBird (9.4) y 3) Encanto Acapulco (8.7). Los hoteles con la menor evaluación fueron: 1) Pierre Mundo Imperial All Inclusive (6.0). La diferencia entre el primer lugar y el peor evaluado alcanza 3.8 puntos.

Figura 5

Wi-Fi

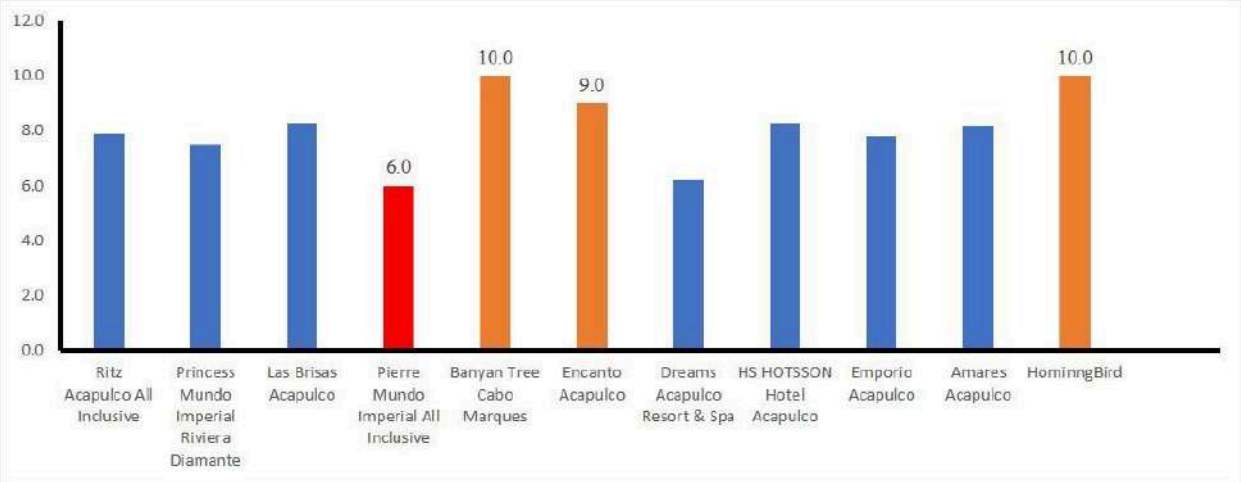


Fuente: https://www.bestday.com.mx/hoteles/hl/49/i1/hoteles-en-acapulco

La amplitud de esta diferencia demuestra que el acceso a internet constituye actualmente un elemento crítico en la experiencia turística. Los huéspedes utilizan constantemente dispositivos móviles para trabajar, comunicarse, compartir contenido y planificar actividades, por lo que una mala conectividad afecta significativamente la percepción del servicio.

Análisis de la variable "Relación precio-calidad"
La relación entre el precio pagado y la calidad percibida constituye uno de los principales criterios utilizados por los turistas para valorar un hotel. Los tres hoteles mejor evaluados fueron: 1) Banyan Tree Cabo Marqués (10.0), 2) HominngBird (10.0) y 3) Encanto Acapulco (9.0). El hotel con menor evaluación fue: Pierre Mundo Imperial All Inclusive, con 6.0. La diferencia alcanza 4.0 puntos, siendo la mayor diferencia registrada junto con la variable "Personal".

Figura 6
Relación precio-calidad



Fuente: https://www.bestday.com.mx/hoteles/hl/49/i1/hoteles-en-acapulco

Este resultado sugiere que los huéspedes no evalúan únicamente el precio absoluto del servicio, sino el equilibrio entre el costo asumido y los beneficios recibidos. Cuando los clientes perciben que el servicio no corresponde con el precio pagado, aumenta considerablemente la probabilidad de emitir comentarios negativos.

Comparación general entre hoteles
El análisis conjunto de las variables analizadas permite identificar claramente cuáles establecimientos presentan un desempeño superior y cuáles requieren fortalecer sus procesos de calidad.

Hotel mejor evaluado
El análisis muestra que HominngBird presenta el desempeño más consistente entre todos los hoteles analizados.
Sus principales fortalezas son:

- Personal: 10.0
- Ubicación: 10.0
- Limpieza: 10.0
- Relación precio-calidad: 10.0
- Servicios: 9.5
- Wi-Fi: 9.4
- Calificación general: 9.3

Aunque Las Brisas Acapulco posee la mayor calificación general (9.6), HominngBird presenta un desempeño más equilibrado en el conjunto de las variables evaluadas, destacando especialmente en aquellos aspectos que dependen directamente de la gestión operativa del hotel.

Hotel con mayores áreas de oportunidad
El establecimiento que presenta las evaluaciones más bajas es Dreams Acapulco Resort & Spa. Las principales áreas de oportunidad corresponden a:

- Servicios: 6.3
- Wi-Fi: 6.9
- Relación precio-calidad: 6.2
- Calificación general: 7.1

Estos resultados indican que el hotel enfrenta una importante desalineación entre las expectativas del huésped y la experiencia recibida. Desde la perspectiva de la teoría de la co-destrucción del valor, ello puede atribuirse a deficiencias en la prestación del servicio, problemas de comunicación con los clientes o limitaciones en la integración adecuada de los recursos disponibles.

En conjunto, los resultados muestran que las variables relacionadas con la atención del personal, la percepción del valor recibido y la calidad de los servicios tienen un peso decisivo en la evaluación global de los hoteles. Asimismo, evidencian que la satisfacción del huésped depende no solo de la infraestructura física, sino también de la capacidad de las organizaciones para gestionar de manera eficiente las interacciones con sus clientes y responder oportunamente a sus expectativas. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de la teoría de la co-destrucción del valor, al demostrar que las experiencias negativas son consecuencia de desajustes entre lo que el hotel promete, lo que realmente ofrece y lo que el huésped espera recibir.

Conclusiones

En la indagación se analizó la relación existente entre las evaluaciones digitales de los huéspedes y los procesos de co-creación y co-destrucción del valor en los hoteles de cinco estrellas del puerto de Acapulco. Los resultados evidencian que, en el contexto actual del turismo digital, las opiniones publicadas en plataformas especializadas se han convertido en un elemento estratégico para la competitividad de las empresas de hospedaje, ya que influyen directamente en la reputación digital, la decisión de compra de futuros turistas y la percepción general de la calidad de los servicios ofrecidos.

El estudio confirmó que variables como la calidad de los servicios, la atención del personal, la conectividad Wi-Fi, y la relación precio-calidad constituyen factores determinantes en la satisfacción del huésped. Entre ellas, la atención del personal y la percepción del valor recibido destacaron como los elementos con mayor incidencia en la evaluación global de los establecimientos. Los hoteles que obtuvieron las mejores calificaciones fueron aquellos capaces de mantener un desempeño equilibrado en estas dimensiones, demostrando que la experiencia turística depende tanto de la infraestructura física como de la calidad de las interacciones humanas y de la capacidad de respuesta ante las necesidades del cliente.

Desde la perspectiva de la teoría de la co-destrucción del valor, los hallazgos muestran que las evaluaciones negativas no siempre son consecuencia exclusiva de fallas. En numerosos casos, estas valoraciones se originan por discrepancias entre las expectativas generadas antes de la compra y la experiencia realmente vivida durante la estancia. Factores como la comunicación insuficiente, la promoción de servicios que no corresponden plenamente con la realidad, las expectativas excesivas de algunos huéspedes y la incapacidad para resolver oportunamente problemas relacionados con los servicios ofrecidos contribuyen a la generación de procesos de co-destrucción del valor.

Se constató que el turista contemporáneo, caracterizado por su alta conectividad digital y acceso permanente a la información, desempeña un papel cada vez más activo en la construcción de la reputación de los hoteles mediante el boca a boca electrónico. En consecuencia, las empresas de hospedaje deben considerar las evaluaciones en línea como una fuente permanente de retroalimentación que permita identificar áreas de oportunidad, fortalecer sus procesos de mejora continua y diseñar estrategias orientadas a incrementar la satisfacción del cliente.

Finalmente, se concluye que la competitividad de los hoteles de Acapulco dependerá cada vez más de su capacidad para alinear las expectativas del huésped con la experiencia ofrecida, fortalecer la calidad de sus servicios e implementar mecanismos efectivos de comunicación y atención. De esta manera, será posible favorecer procesos de co-creación del valor, reducir la aparición de experiencias negativas y consolidar una imagen turística más sólida y competitiva para el destino.

Referencias

Arıca R, Polat I, Cobanoglu C, Çorbacı A, Chen P, Hsu M (2022). Value co-destruction and negative e-WOM behavior: the mediating role of tourist citizenship. *Tourism Review*, Vol. 77 No. 4, 1116–1134. https://doi.org/10.1108/TR-05-2021-0219

Figueroa-Fadic, C.; Tello-Álvarez, C.; Veas-González, I. y Vidal-Silva, C. L. (2021). Razones para co-destruir en plataformas hoteleras usando boca a boca electrónico (e-WOM) negativo. *Información tecnológica, vol. 32 (3)*, 37-46. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000300037

Granell, V. (2018). El turista 3.0 o adprosumer: Un nuevo reto para el derecho y la economía. *Revista Internacional de Derecho y Economía. Vol 2 (2),* 47-73. https://journals.uco.es/ridetur/article/view/11518/10478

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (18 de diciembre de 2025). Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM). Comunicado de prensa 203/25. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/turismo/CSTM2024_CP.pdf

Järvi, H., Kähkönen, A. K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management, 34*(1), 63–77. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.002

Järvi, H., Keränen, J., Ritala, P., & Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management, 77*, 104030. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104030

Kotler, P.; Bowen, J. T.; Makens, J. C. y Baloglu, S. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism. Seventh edition. Pearson Education Limited. https://www.slithm.edu.lk/wp-content/uploads/2022/02/marketing_for_hospitalitytourism.pdf

Heredia R., R. A. (2023). Propuesta de innovación en el hotel Olimar Acapulco. Estudio de caso en la zona tradicional. Tesina para obtener el titulo de Licenciado en Gestión Turística. Universidad Autónoma de Guerrero / Facultad de Turismo.

Marco, J. (2017). *Todo sobre el turismo 3.0*. Disponible en: https://joanmarco.com/turismo-30-que-es/ consultado el 15/07/2026.

Nam, K., Baker, J., Ahmad, N., & Goo, J. (2018). Dissatisfaction, disconfirmation, and distrust: An empirical examination of value co-destruction through negative electronic word-of-mouth (eWOM). *Information Systems Frontiers, 22*(1), 113–130. https://doi.org/10.1007/s10796-018-9849-4

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co‐creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing, 18*(3), 5–14. https://doi.org/10.1002/dir.20015

Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing, 24*(6), 430–437. https://doi.org/10.1108/08876041011072546

Sthapit, E.; Garrod, B.; Stoned, M. J.; Björke, P. & Song, H. (2023). Value co-destruction in tourism and hospitality: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 40 (5), 363–382 https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2255881

Schulz, T., Zimmermann, S., Böhm, M., Gewald, H., & Krcmar, H. (2021). Value co-creation and co-destruction in service ecosystems: The case of the Reach Now app. *Technological Forecasting and Social Change, 170*, 1-19. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120926

Tripadvisor. (2023). *Travel trends and traveler behavior report*. Tripadvisor. https://www.tripadvisor.com/transparencyreport2023

TrustYou. (2022). *Global traveler survey: The impact of online reviews on hotel booking decisions*. TrustYou GmbH. https://www.trustyou.com/blog/insights/how-guest-reviews-impact-hotel-performance/

Yeh, et al. (2020). Exploring the value co-destruction model for online deviant behaviors of hotel customers. *Tourism Management Perspectives, Vol. 33*. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100627

LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y LA MEJORA ADMINISTRATIVA EN LOS AYUNTAMIENTOS DE MICHOACÁN

Dr. Erik Alfaro Calderón [1]. Faustino María Sandoval [2], Rodolfo Camacho Pérez [3],

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

faustino.maria@umich.mx; erik.alfaro@umich.mx; rodolfo.camacho@umich.mx

Resumen

Existen varios problemas que se repiten de manera constante en los municipios del estado de Michoacán, entre ellos podemos encontrar el manejo inadecuado de los recursos públicos, la baja eficiencia, mala calidad en la prestación de servicios, gestión ineficiente de los recursos, falta de transparencia, entre otras, todas ellas ocasionadas por varios factores, tales como la falta de controles internos, falta de sistemas de información, desconocimiento de la normatividad aplicable, desconocimiento de funciones y obligaciones de los funcionarios municipales, todo ello ocasionado por la falta de capacitación.

En la investigación realizada se reúne un análisis detallado de estudios tanto cualitativos como cuantitativos sobre el tema de la capacitación en el ámbito municipal de Michoacán, para lo cual se examinaron varios programas que han sido implementados en los municipios y se evalúa cómo han influido en la mejora de la rendición de cuentas, la eficiencia operativa y la calidad de los servicios públicos que se ofrecen a la ciudadanía.

Una vez analizados los programas, podemos concluir que una política de capacitación integral realizada de manera constante adaptada a las necesidades reales de los municipios mejora el desempeño individual de los funcionarios, además tiene un impacto significativo en la eficiencia administrativa del gobierno municipal.

Se pudieron identificar áreas concretas donde la capacitación ha tenido un impacto positivo en la gestión financiera, el manejo eficiente de los recursos humanos, además, se observa que los servidores públicos que han recibido capacitación muestran una mayor disposición para actuar con transparencia y responsabilidad, lo que contribuye directamente a disminuir los índices de corrupción y a fortalecer la legitimidad de las instituciones municipales, sin embargo aún existen áreas en las que se debe mejorar.

Por lo tanto, el artículo sugiere una serie de recomendaciones con la finalidad de mejorar estos programas, tales como la personalización, la continuidad, la inclusión de mecanismos que permitan ajustar sus contenidos de manera dinámica y contextual.

Es importante señalar que aún hay áreas de oportunidad para mejorar, donde la capacitación, la transparencia y la eficiencia, funjan como claves para el desarrollo sostenible de los municipios de Michoacán.

Palabras Clave: Capacitación, Normatividad, Administración.

Introducción

La falta de capacitación puede afectar de manera significativa el correcto funcionamiento de toda una administración municipal, ya que el desconocimiento de la normativa aplicable conlleva a cometer errores en la interpretación de las leyes, reglamentos y obligación que se incumplen de manera continua, además cuando la falta de capacitación se da en el área administrativa se pueden cometer errores que ocasionan retrasos e ineficiencia en el manejo de procedimientos, ahora bien si la falta de capacitación se da en el área financiera (tesorería o contraloría) se pueden tener errores bastante graves en el manejo de los recursos y errores contables que generarían especulación y falta de transparencia.

[1] Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, erik.alfaro@umich.mx
[2] Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, faustino.maria@umich.mx
[3] Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, rodolfo.camacho@umich.mx

Por lo anterior la Secretaría de Finanzas del Estado de Michoacán, el Centro Estatal de Desarrollo Municipal, la Auditoria Superior de Michoacán, la Auditoria Superior de la Federación y la Secretaria de Contraloría del Estado de Michoacán, entre otras han implementado programas que coadyuven a la solución de estos problemas.

Una vez revisados los programas, podemos concluir que una política de capacitación integral constante, adaptada a las necesidades reales de los municipios mejora el desempeño individual de los funcionarios, además tiene un impacto significativo en la eficiencia administrativa del gobierno local.

Por lo anterior, el artículo sugiere recomendaciones para mejorar estos programas, como la personalización, la continuidad y la inclusión de mecanismos de evaluación sistemática que permitan ajustar sus contenidos de manera dinámica y contextual.

El Estado de Michoacán de Ocampo, representa el 2.99% del territorio nacional, consta de 113 municipios, además cuenta con una población de 4,584,471 habitantes, distribuidos en 69% urbana y 31% rural (INEGI, 2020), ocupando el lugar número nueve a nivel nacional por su número de habitantes.

La Constitución Política del Estado Libre y soberano del Michoacán de Ocampo, en su Título Quinto de los Municipios del Estado, en el Artículo 111, que al pie dice: “El Estado adopta como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre. Su funcionamiento se sujetará a las disposiciones de esta Constitución y de la legislación reglamentaria respectiva”.

Así mismo el estado de Michoacán de Ocampo se encuentra dividido en 10 regiones, de acuerdo a lo señalado en el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2015-2021 (Estado G. d., 2021), estas regiones son:

Región 1.- Lerma-Chapala
Briseñas, Chavinda, Ixtlán, Jacona, Jiquilpan, Marcos Castellanos, Pajacuarán, Purépero, Cojumatlán de Régules, Sahuayo, Tangamandapio, Tangancícuaro, Tlazazalca, Venustiano Carranza, Villamar, Vista Hermosa y Zamora.

Región 2. Bajío
Angamacutiro, Coeneo, Churintzio, Ecuandureo, Huaniqueo, Jiménez, Morelos, Numarán, Panindícuaro, Penjamillo, La Piedad, Puruándiro, Tanhuato, Yurécuaro, Zacapu, Zináparo y José Sixto Verduzco.

Región 3. Cuitzeo
Acuitzio, Álvaro Obregón, Copándaro, Cuitzeo, Charo, Chucándiro, Huandacareo, Indaparapeo, Morelia, Queréndaro, Santa Ana Maya, Tarímbaro y Zinapécuaro.

Región 4. Oriente
Angangueo, Aporo, Contepec, Epitacio Huerta, Hidalgo, Irimbo, Juárez, Jungapeo, Maravatío, Ocampo, Senguio, Susupuato, Tiquicheo de Nicolás Romero, Tlalpujahua, Tuxpan, Tuzantla, Tzitzio y Zitácuaro.

Región 5. Tepalcatepec
Aguililla, Apatzingán, Buenavista, Cotija, Parácuaro, Peribán, Los Reyes, Tepalcatepec, Tingüindín y Tocumbo.

Región 6. Meseta Purépecha
Charapan, Cherán, Chilchota, Nahuatzen, Nuevo Parangaricutiro, Paracho, Tancítaro, Taretan, Tingambato, Uruapan y Ziracuaretiro.

Región 7. Pátzcuaro Zirahuén
Erongarícuaro, Huiramba, Lagunillas, Pátzcuaro, Quiroga, Salvador Escalante y Tzintzuntzan.

Región 8. Tierra Caliente
Carácuaro, Huetamo, Madero, Nocupétaro, San Lucas, Tacámbaro y Turicato.

Región 9. Sierra Costa
Aquila, Arteaga, Coahuayana, Coalcomán de Vázquez Pallares, Chinicuila, Lázaro Cárdenas y Tumbiscatío.

Región 10. Infiernillo
Ario, Churumuco, Gabriel Zamora, La Huacana, Múgica, y Nuevo Urecho.

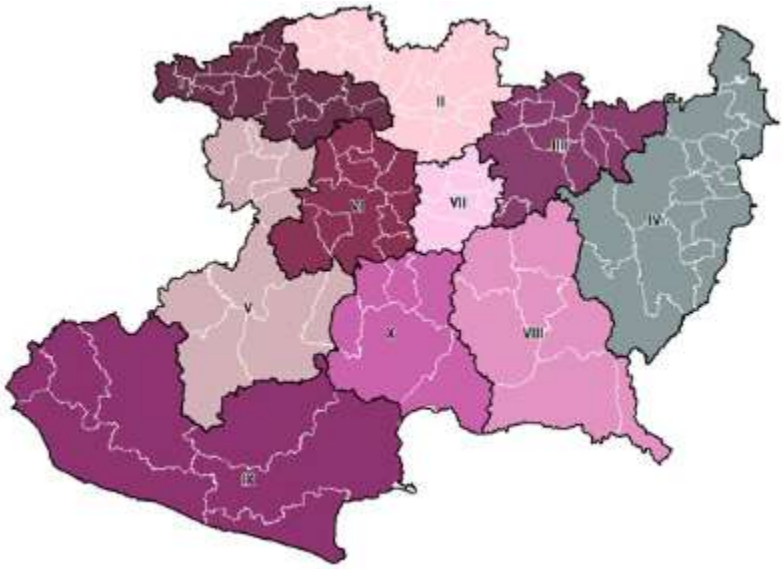


Imagen 1 Regiones del Estado de Michoacán

Fuente: Plan de Desarrollo del Estado de Michoacán 2021

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán señala que los 113 municipios cuentan con autonomía propia con lo cual cada municipio opera los sistemas y métodos y procedimientos que considere más adecuados para la rendición de cuentas (Estado P. O., 2025), lo cual ocasiona la falta de uniformidad de la información entre los municipios.

Lo anterior conlleva a que no exista uniformidad en los sistemas y métodos administrativos que operan en los municipios, sin embargo, en la búsqueda de una uniformidad las autoridades responsables han elaborado actividades y estudios con la finalidad de contar con uniformidad administrativa.

En los municipios existe un ciclo repetitivo que se presenta cada que ingresa una nueva administración, donde muchos realizan cambios de personal, ya sea en su totalidad o de forma parcial, esto implica un retraso en las actividades administrativas y de operación, además al realiza el proceso de entrega recepción tal como lo señala la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo (Michoacán H. C., 2020), en el cual se deben de integrar documentos tales como libros de actas, a documentación relativa a la situación financiera y presupuestal, estados financieros y presupuestales, libros de contabilidad, pólizas contables y registros auxiliares, situación de la deuda pública municipal, relación y registro de los pasivos a cargo del Municipio, inventarios de la patrimonio municipal, entre otros, sin embargo en muchos de los casos no se entregan en su totalidad y se puede ver reflejado un gran faltante de bienes o una mala clasificación contable de los mismo, impidiendo conocer la partida presupuestal al cual corresponden las adquisición, modificaciones y bajas que deberían verse reflejadas en los inventarios, es decir no hay una correcta transparencia en la información.

Este artículo permitirá mostrar como la capacitación permite lograr una administración pública más transparente, eficiente y alineada con los principios de buen gobierno en el estado de Michoacán, permitiendo hacer frente a los retos como la corrupción, la falta de transparencia en la gestión pública y la desconfianza de los ciudadanos

Esta capacitación da herramientas necesarias a los funcionarios, además les brinda la base ética para desempeñar sus funciones con responsabilidad e integridad, por ello el presente trabajo pretende demostrar la importancia que tiene la capacitación como eje de eficiencia en la administración municipal.

Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación está encuadrada en un estudio exploratorio, deductivo, analítico, transversal, para tal caso se generó un marco teórico, sólido y suficiente, para identificar los beneficios que se tienen al contar con una capacitación eficiente, así como también las causas que originan la falta de capacitación, además se realizó un análisis las metodologías se emplean por parte de las entidades fiscalizadoras para brindar las capacitaciones en municipios.

Desarrollo

La falta de capacitación en los municipios del Estado de Michoacán ha generado una serie de problemas que afectan directamente la calidad de la gestión pública y el bienestar de la ciudadanía, agravando la situación de los gobiernos locales.

El personal que no cuenta con la capacitación adecuada a menudo carece de las habilidades para ofrecer un servicio eficiente, que responda a las necesidades de la población, con lo cual generan insatisfacción entre los ciudadanos y desconfianza en las instituciones. (Puebla, 2024)

Así mismo la falta de conocimientos en el área administrativa, finanzas y planificación da como resultado un mal manejo del presupuesto, ya que se asignan recursos de manera equivocada, generando dificultades para llevar a cabo proyectos que beneficien a la comunidad. (Cercado, 2024)

Cuando se desconoce los procedimientos y métodos para la implementación de políticas públicas, los servidores públicos al no tener la formación necesaria pueden enfrentar dificultades para entender y aplicarlas de manera efectiva, lo que limita su impacto y alcance. (Cáceres Mesa, 2023)

La carencia de capacitación en temas de acceso a la información y protección de datos personales impide que los municipios respondan adecuadamente a las solicitudes ciudadanas y cumplan con la normativa vigente. (Infoem, 2025)

La falta de profesionalización y control interno, que puede ser consecuencia de una capacitación deficiente, aumenta la vulnerabilidad a prácticas corruptas y al uso indebido de los recursos públicos. (Herrera, 2022)

La ausencia de herramientas y conocimientos para documentar procesos y resultados impide una rendición de cuentas clara y accesible para la ciudadanía. (Urdiales, 2026)

El desconocimiento de la Agenda 2030 y los ODS puede dificultar alinear sus planes de desarrollo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con lo cual se dificulta abordar desafíos globales desde lo local. (Estado G. d., 2021)

La rotación constante de personal sin un servicio civil de carrera sólido, en parte debido a la falta de profesionalización y capacitación, impulsa una curva de aprendizaje constante y la pérdida de experiencia institucional lo que genera inestabilidad en la administración. (Cabezas, 2025)

Sin la capacitación adecuada en gestión de riesgos y emergencias, los municipios pueden tener dificultades para responder de manera oportuna y efectiva ante desastres naturales, crisis sanitarias o cualquier otra contingencia, de igual manera la falta de actualización de conocimientos y habilidades impide que los municipios se adapten a las nuevas tecnologías, marcos legales y desafíos, en diversas áreas puede llevar a una falta de coordinación entre dependencias y a esfuerzos aislados que no resuelven los problemas de fondo, sin embargo es importante señalar que se estan realizando vinculaciones en coordinación con tesorería y contraloría para brindar este apoyo.

Capacitación

El contar con una adecuada capacitación permite atacar muchos de los problemas ya mencionados anteriormente, de acuerdo a lo señalado por Chiavenato (Chiavenato, 2020) la capacitación es el proceso de desarrollar en los empleados las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para que desempeñen sus funciones de manera efectiva en el presente y se preparen para el futuro.

De acuerdo a lo señalado por Gary Dessier (Dessler, 2020) la capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos o actuales empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus trabajos.

Para David Arellano (Arellano, 2005) La capacitación gubernamental es el conjunto de actividades sistemáticas y continuas dirigidas a fortalecer las capacidades de los servidores públicos para el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones estatales, promoviendo la mejora de los servicios públicos y el desarrollo institucional.

Así mismo el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en su informe anual de actividades 2020-2021 señala que la capacitación gubernamental es el proceso educativo y de desarrollo continuo diseñado específicamente para el personal de las instituciones públicas, con el fin de optimizar sus habilidades técnicas, gerenciales y éticas, asegurando una administración pública profesional y adaptada a las demandas ciudadanas (Pública, 2022)

Derivado de las definiciones anteriores podemos decir que la capacitación es un proceso sistemático, planificado y continuo, diseñado para desarrollar y mejorar de manera intencionada los conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos de los individuos dentro de una organización, donde su principal objetivo es optimizar el desempeño actual en las funciones laborales, así como preparar a las personas para desafíos futuros, contribuyendo directamente al crecimiento individual y al logro de los objetivos estratégicos de las instituciones, en la búsqueda de generar un cambio positivo y tangible en la efectividad y eficiencia del personal.

Algunos de los beneficios (Trabajo, 2020) en la capacitación para las organizaciones serian

- Calidad y mejora en las tareas
- Reducción en tiempos y supervisión
- Solución de problemas con diferente visión
- Sensibilización ante nuevos retos
- Desarrollo ético y motivacional del personal
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño
- Seguridad y autoestima en los trabajadores
- Mayor especialización
- Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan
- Reducir la rotación de empleados
- Desarrollar la cultura de la compañía y la capacidad de competir
- Desarrollar capacidad para adaptar nuevas tecnologías y habilidades en industrias en constante cambio
- Fomentar el desarrollo profesional y de habilidades de los empleados a largo plazo

Las metodologías para la capacitación no solo perfeccionan las habilidades individuales, ayudan a fortalecer la estructura y capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales, por consiguiente, dará como resultando un servicio público más competente y una mayor satisfacción ciudadana.

Algunas de estas metodologías que pueden ser implementadas son las siguientes:

John W, Thomas (Thomas, 2000), señala que un método efectivo para la capacitación en el ámbito gubernamental es Aprendizaje Basado en Proyectos (Project-Based Learning - PBL), ya que este método implica que los participantes trabajen en proyectos complejos y realistas que requieren la aplicación de conocimientos y habilidades para resolver problemas concretos, esto puede significar trabajar en la mejora de un proceso, la implementación de una nueva política o la resolución de un problema comunitario, promoviendo el aprendizaje activo, el pensamiento crítico, la colaboración y la adquisición de competencias prácticas.

Gary Dessier (Dessler, 2020), propone una metodología denominada Capacitación en el Puesto de Trabajo (On-the-Job Training - OJT), la cual consiste en aprender directamente mientras se realiza el trabajo diario, bajo la guía de un supervisor o una persona experimentada, en el sector público esta metodología permitirá adquirir habilidades específicas de procedimientos, manejo de sistemas internos o conocimiento de normativas, además se propone que se incluya monitoreo, rotación de puestos o asignación de tareas específicas que permitan el aprendizaje práctico y profundo.

Graham Attwell (Attwell, 2019), propone una metodología de Micro aprendizaje (Microlearning), este método se enfoca en la entrega de contenido de capacitación en "píldoras" pequeñas y digeribles (videos cortos, infografías, quizzes, podcasts) que se pueden consumir rápidamente (generalmente en menos de 10 minutos), en el entorno gubernamental, donde el tiempo de los empleados es limitado y la necesidad de actualizaciones rápidas sobre normativas, procedimientos o herramientas, facilitando el aprendizaje Just-in-Time (JIT) y la retención de información específica.

Los principales beneficios de las metodologías de capacitación en las dependencias de gobierno es que los funcionarios públicos municipales capacitados pueden ofrecer servicios más eficientes, accesibles y adaptados a las necesidades de la población, brindar una mejor resolución de problemas y atención al detalle, además se contribuye a elevar el estándar de profesionalismo en el servicio civil, lo que genera mayor confianza de la ciudadanía en sus instituciones, en lo relativo a las rendiciones de cuentas públicas se propicia una consciencia de las normativas y procedimientos, lo que contribuye a apegarse a la legalidad, facilitando la rápida asimilación de nuevas normativas, procedimientos o tecnologías, asegurando que el personal esté siempre al día y pueda responder ágilmente a los cambios en el marco legal, desde el punto de vista de los se aumenta la satisfacción laboral, la motivación y el sentido de pertenencia ya que un personal capacitado es un personal más segura y proactiva.

Desde el punto de vista de la rendición de las cuentas publicas la capacitación favorece la transparencia en la gestión y el cumplimiento de la rendición de cuentas ante los entes fiscalizadores y la sociedad.

Por lo tanto, la aplicación de estás metodologías se contribuye a mejorar las habilidades individuales, fortalecer la estructura y capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales, brindando un mejor servicio público y una mayor satisfacción ciudadana,

Normatividad

De acuerdo a lo señalado por Susanna Pozzolo (Pozzolo, 2022), la normatividad jurídica son disposiciones legales en forma de normas jurídicas establecidas por organismos normativos designados formalmente por el Estado, forma parte de la legislación de un país, en este sentido, es un instrumento jurídico para la disposición de leyes y normas jurídicas, que son establecidas por el cuerpo legislativo estatal y presentan sanciones formales por su incumplimiento.

Por lo anterior podemos señalar que la normatividad municipal en términos generales, se refiere al conjunto de reglas y disposiciones que regulan cómo se organiza y funciona un municipio, así como las actividades que se llevan a cabo en él, estas normas son fundamentales para asegurar una correcta administración y en consecuencia garantizar la prestación de servicios públicos de calidad.

Para que un municipio pueda generar grandes rendimientos con sus recursos y servicios públicos es importante que tenga una buena administración, en la actualidad es bien sabido que los gobiernos locales enfrentan grandes retos en cuanto a tener una correcta administración esto debido a que muchas veces no cumplen con las necesidades básicas que requiere la población por lo que es importante conocer cómo se lleva a cabo la administración pública en los municipios.

El municipio es célula básica de la división política del país, como lo establece el Artículo 115 constitucional que dice (Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre) (Unión C. d., 2025)

Este a su vez en la fracción I.-Nos dice que cada municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente o Presidenta Municipal y el número de regidurías y sindicaturas que la ley determine, de conformidad con el principio de paridad. (Unión C. d., 2025)

Las legislaturas estatales deben emitir leyes que regulen:

- La administración publica municipal.
- Resoluciones que afecten el patrimonio.
- Procedimientos para la colaboración entre municipios y estados.
- Soluciones a conflictos entre gobiernos locales y estatales.

Los municipios son responsables de diversos servicios públicos como agua potable, alumbrado, limpieza, seguridad, parques, mercados, entre otros, y pueden coordinarse entre sí o con el estado para mejorar la prestación de estos.

En cuanto a la hacienda municipal, se financia con ingresos propios, participaciones federales y tarifas por servicios, mismos que proponen cuotas y tarifas, pero las legislaturas estatales aprueban sus leyes de ingresos y revisan sus cuentas públicas.

La administración pública en los municipios del estado de Michoacán se rige principalmente por la Ley Orgánica Municipal del Estado, la cual establece las bases legales para la organización, funciones y competencias del ayuntamiento como órgano de gobierno local, esta ley determina que cada municipio es una entidad con autonomía política, administrativa y financiera, capaz de gestionar su propio patrimonio, servicios públicos y normativas internas (Ocampo L. O., 2022).

La administración municipal se lleva a cabo mediante una estructura encabezada por el presidente municipal, el síndico y los regidores, quienes conforman el ayuntamiento, ellos se encargan de tomar decisiones relativas a la prestación de servicios como agua potable, seguridad pública, alumbrado, recolección de residuos, mantenimiento de calles y parques, entre otros tal como lo señala la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 115 (Unión C. d., 2025)

De acuerdo a lo establecido en Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán (Ocampo P. O., 2023), los municipios deben elaborar y aplicar reglamentos, programas de desarrollo urbano y políticas públicas, observando principios de legalidad, transparencia y participación ciudadana. Estas acciones se coordinan mediante las dependencias municipales, que operan bajo el mando del presidente municipal y de acuerdo con el presupuesto autorizado por el propio cabildo.

Asimismo, la Ley de Hacienda Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo (Michoacán C. d., Ley de Hacienda Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo , 2022), orienta el uso de los recursos públicos, estableciendo procedimientos para la formulación de presupuestos, la recaudación de ingresos propios y la gestión responsable del gasto público y la rendición de cuentas se realiza ante el Congreso del Estado y los órganos fiscalizadores, a fin de garantizar el uso eficiente de los recursos públicos.

La Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Michoacán de Ocampo y sus Municipios (Estado H. C., 2023), permiten optimizar los procesos administrativos para hacerlos más ágiles, accesibles y eficaces, fortaleciendo así la relación entre ciudadanía y gobierno local.

Conforme a la ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán (Diputados, 2022), en su capítulo XII de las atribuciones del presidente municipal en su artículo 64 menciona las funciones que debe cumplir el presidente municipal entre las más importantes destacan:

Artículo 64. La Presidenta o Presidente Municipal tendrá a su cargo la representación del Ayuntamiento y la ejecución de las resoluciones del mismo, así como las siguientes atribuciones:

I. Planear, programar, presupuestar, coordinar, controlar y evaluar el desempeño de las dependencias, entidades y unidades administrativas del Gobierno Municipal;

X. Conducir la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo y de sus programas operativos, así como vigilar el cumplimiento de las acciones que le correspondan a cada una de las dependencias, entidades y unidades administrativas municipales, bajo criterios de desarrollo sustentable para el municipio;

XIII. Informar, durante las sesiones ordinarias del Ayuntamiento, sobre el estado de la administración y del avance del Plan Municipal de Desarrollo y los programas operativos;

XV. Vigilar la correcta administración del patrimonio municipal;

Así mismo la ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán en su capítulo XIII de las atribuciones de la síndica o el síndico municipal en su artículo 67 menciona las facultades y obligaciones la Síndica o el Síndico Municipal en las cuales destacan: (Diputados, 2022)

II. Coordinar la Comisión de Hacienda, Financiamiento y Patrimonio Municipal del Ayuntamiento y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos;

IV. Desempeñar las comisiones que le encomiende el Ayuntamiento y presentar un informe anual de actividades durante la segunda quincena del mes de julio de cada año, a excepción del último año de gestión, que será la primera quincena del mes de julio;

X. Emitir en el ámbito de su competencia las órdenes de protección de emergencia, preventivas, de naturaleza civil, penal o familiar, debidamente fundadas y motivadas, ejecutándolas con el auxilio de la fuerza pública municipal;

VI. Proponer la formulación, expedición, reforma, derogación y abrogación de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas;

Embace a la ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán en su capítulo XIV de las atribuciones de las y los regidores específicamente en su artículo 68 nos menciona las atribuciones que tendrán que hacer como representantes de la comunidad en las cuales destacan: (Diputados, 2022)

I. Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del Ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de sus acuerdos;

III. Vigilar que el Ayuntamiento cumpla con las disposiciones que le establecen las disposiciones aplicables y con los planes y programas municipales;

IV. Proponer la formulación, expedición, reforma, derogación y abrogación de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas;

VII. Participar en la supervisión de los estados financiero y patrimonial del Municipio y de la situación en general del Ayuntamiento;

Embace a la ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán en su capítulo XVI de la tesorería municipal en su artículo 76 nos menciona que la Tesorería dependerá del o la presidente y las atribuciones que tendrán entre las cuales destacan: (Diputados, 2022)

I. Recaudar los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y demás contribuciones municipales, así como las participaciones federal y estatal y los ingresos extraordinarios que se establecen a favor del municipio;

II. Elaborar el proyecto de Ley de Ingresos de cada ejercicio fiscal y someterlo a consideración del Ayuntamiento;

IV. Cumplir y hacer cumplir los convenios de coordinación fiscal que signe el Ayuntamiento;

V. Ejercer el Presupuesto de Egresos, llevar la contabilidad general, el control del ejercicio presupuestal y efectuar los pagos de acuerdo con los programas y presupuestos aprobados;

Embace a la ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán en su capítulo XVII de la contraloría municipal en su artículo 77 nos menciona el control interno, evaluación municipal y desarrollo administrativo, así como quienes estarán a cargo de la Contraloría Municipal su nombramiento por las y los integrantes del Ayuntamiento y el tiempo que durará en su cargo así mismo en el artículo 79 de esta ley nos habla de sus atribuciones entre las cuales destacan: (Diputados, 2022)

II. Proponer y aplicar normas y criterios en materia de control y evaluación que deban observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal;

IV. Realizar auditorías de forma periódica, a las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal;

V. Vigilar y revisar la correcta captación y manejo de los ingresos y la aplicación del gasto público;

VI. Presentar a la Auditoría, un informe de las actividades de la Contraloría Municipal, de acuerdo a lo establecido en la ley de la materia; señalando las irregularidades que, derivado de su función, se hayan detectado, estableciendo las sugerencias y recomendaciones correspondientes

XIV. Vigilar el desarrollo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, a fin de que, en el ejercicio de sus funciones, apliquen con eficiencia los recursos humanos, financieros y patrimoniales, priorizando la aplicación, seguimiento de programas de austeridad, racionalización del gasto y simplificación administrativa;

Embace a la ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán en su capítulo XVIII de auxiliares de la administración pública municipal en su artículo 82 habla de las funciones de las o los Jefes de Tenencia como auxiliares de la administración pública municipal entre las cuales destacan: (Diputados, 2022)

I. Representar al municipio en la demarcación territorial que les corresponda en los términos que la reglamentación municipal respectivas lo establezca.

III. Organizar e instrumentar el Presupuesto Participativo en su demarcación de conformidad con la legislación correspondiente y la normatividad que establezca el municipio, y que será del total de la recaudación que por concepto del impuesto predial se obtenga en la Tenencia respectiva;

VI. Comunicar oportunamente a las autoridades competentes, de cualquier alteración que adviertan en el orden público y protección civil, así como informar sobre las medidas que hayan tomado para prevenirlas, en el entendido de que, de ser necesario, la Presidenta o Presidente Municipal podrá delegar a la Jefa o Jefe de Tenencia la coordinación y actuación que corresponda, a excepción de la seguridad pública municipal;

VII. Supervisar la prestación de los servicios públicos y proponer las medidas necesarias a la Presidenta o Presidente Municipal, para mejorar y ampliarlos;

Embace a la ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán en su capítulo XV de la secretaría del ayuntamiento específicamente en el artículo 69 nos habla que dependerá estrictamente del o la presidente municipal y las atribuciones que tendrá entre las cuales destacan: (Diputados, 2022)

I. Auxiliar a la Presidenta o Presidente Municipal en la conducción de la política interior del municipio;

II. Ejecutar los programas que le correspondan en el contexto del Plan Municipal de Desarrollo y de las disposiciones municipales aplicables

VI. Coordinar las acciones de inspección y vigilancia que realice el gobierno municipal;

VII. Coordinar la acción de los delegados administrativos y demás representantes del Ayuntamiento en la división político-territorial del municipio;

Existen leyes y reglamentos que son de observancia obligatoria para todos y cada uno de los funcionarios municipales, ya que estas indican cuál debe ser el actuar de los mismos, tales como:

- Ley Orgánica Municipal del estado de Michoacán, se encarga de regular a los municipios de Michoacán.
- La Ley de Hacienda municipal del estado de Michoacán de Ocampo, se encarga de regular la administración financiera.
- La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo regula la estructura y funcionamiento de la administración pública estatal y municipal.

- Reglamento Interior de la Administración Pública Centralizada del Estado de Michoacán de Ocampo, establece las facultades generales que le corresponde ejercer a los titulares de las dependencias del Ejecutivo del Estado.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Servicios Públicos, detalla la organización, el funcionamiento y las atribuciones específicas de esta secretaría dentro del ayuntamiento.
- Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Michoacán de Ocampo y sus Municipios, busca fomentar la competitividad, la eficiencia gubernamental y facilitar las actividades económicas y sociales.
- Ley de Contabilidad Gubernamental, donde el órgano coordinador es el Consejo Nacional de Armoniozación Contable (CONAC), es la responsable de emitir las normas contables y lineamientos para la generación de la información financiera de los entes públicos, previamente formuladas y propuestas por el Secretario Técnico.

Normatividad y capacitación

Es importante señalar que los gobiernos municipales están obligados a capacitar a sus trabajadores como se menciona en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán (Diputados, 2022), en el capítulo XXV de la profesionalización de las servidoras y los servidores públicos municipales y del servicio civil de carrera específicamente en estos artículos 132 fracción III, Artículo 133 fracción VI, Artículo 134 fracción VII,VIII y menciona lo siguiente: (Diputados, 2022)

Artículo 132. Los Ayuntamientos establecerán mecanismos administrativos y financieros que permitan la institucionalización del Servicio Civil de Carrera, el cual tendrá los siguientes propósitos:

III. Promover la capacitación permanente del personal;

Artículo 133. Para la institucionalización del Servicio Civil de Carrera, los Ayuntamientos establecerán:

VI. Un sistema de capacitación, actualización y desarrollo del personal.

Artículo 134. El Ayuntamiento creará una Comisión del Servicio Civil de Carrera como organismo auxiliar de éste, cuyas funciones serán:

VII. Hacer público por los medios de comunicación social disponibles, el sistema de clasificación de puestos, el perfil requerido para ser considerado para ocupar dicho cargo, así como los resultados obtenidos a través del sistema de capacitación, actualización y desarrollo de personal; y,

VIII. Las demás que señale el Ayuntamiento para el cumplimiento de su objetivo.

En esta misma ley en su capítulo XXVI de los derechos y obligaciones de las servidoras y servidores públicos municipales que participen en el servicio civil de carrera, nos habla sobre la capacitación de estos específicamente en estos; Artículo 136 fracción V, VII, VIII, artículo 137 fracción V (Diputados, 2022)

Artículo 136. Las servidoras y servidores públicos municipales de carrera tendrán los siguientes derechos:

V. Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones;

VII. Ser evaluado nuevamente previa capacitación correspondiente, cuando en alguna evaluación no haya resultado aprobado; y,

VIII. Las demás que se deriven de los preceptos del presente ordenamiento, de su reglamento y demás disposiciones aplicables.

Artículo 137. Son obligaciones de las servidoras y servidores públicos Municipales de Carrera:

V. Participar en los programas de capacitación obligatoria que comprende la actualización, especialización y educación formal, sin menoscabo de otras condiciones de desempeño que deba cubrir, en los términos que establezca su nombramiento;

Aquí en este capítulo XI de las comisiones del ayuntamiento podemos observar en esta misma ley como nos habla sobre las atribuciones que tienen estas en cuanto a capacitación y serían las siguientes: (Diputados, 2022).

Artículo 51. La Comisión de Gobernación, Seguridad Pública, Protección Civil y Participación Ciudadana, tendrá las siguientes atribuciones:

III. Promover la capacitación permanente de los empleados municipales, con la finalidad de eficientar la prestación de los servicios públicos;

Artículo 52. La Comisión de Hacienda, Financiamiento y Patrimonio Municipal, tendrá las siguientes atribuciones:

XIII. Promover la capacitación permanente de las empleadas y los empleados municipales, con la finalidad de eficientar la prestación de los servicios públicos; y,

XIV. Las demás que le señale esta Ley u otras disposiciones aplicables.

Esta ley, también menciona en su capítulo VII de la entrega-recepción de la administración pública municipal en su artículo 30 que las y los servidores públicos deberán ser capacitados y dice lo siguiente:

Artículo 30. El Congreso del Estado a través de la Auditoría Superior iniciará la capacitación a las servidoras y servidores públicos municipales, en los meses de mayo y junio, quienes tendrán como fecha límite el treinta y uno de julio del último año del ejercicio constitucional, para la integración documental en materia de organización, planeación, marco regulatorio y situación legal, administrativa, de obra pública y de transparencia. La capacitación a integrantes de los Ayuntamientos electos se desarrollará en los meses de julio y agosto y concluirá antes de su instalación. En la actualización e integración de la documentación final, se deben incluir la captación de ingresos y los gastos menores de la última quincena, de manera que, con límite al treinta y uno de agosto, se produzca la información completa y definitiva que se anexará al expediente de entrega y recepción.

Artículo 54. La Comisión de Educación, Cultura, Turismo, Ciencia, Tecnología e Innovación, tendrá las siguientes atribuciones:

XIII. Promover la capacitación permanente de las empleadas y los empleados municipales, con la finalidad de eficientar la prestación de los servicios públicos; y,

Después del análisis de todas estas normas que se han analizado, podemos concluir que los gobiernos municipales deben priorizar la capacitación continua de sus funcionarios y empleados, para garantizar así una prestación eficiente de servicios públicos y una toma de decisiones acertadas, esto implica cumplir con los requisitos legales, además se busca fomentar una cultura de mejora continua y profesionalización en la administración publica

Capacitación por entidades de fiscalización y dependencias de gobierno.

Desde su concepción, las tecnologías de información han buscado ser el motor de desarrollo y eficiencia administrativa, ese es el fin de su creación desde un punto de vista esencial, un ejemplo de ello es el internet ya que revolucionó la manera en la que los gobiernos interactúan y se relacionan con los diferentes actores que conforman a las sociedades como lo son los ciudadanos, empresas y entidades gubernamentales.

El gobierno electrónico, o e-Gob, es definido como el uso las tecnologías de información con el propósito de propiciar servicios e información a los ciudadanos, empresas y otros entes gubernamentales y que coadyuva a la eficacia gubernamental en su gestión. (Medina-Quintero, 2021).

Si bien el e-Gob, es de gran ayuda en los procesos administrativos y de interconectividad con la sociedad existen ciertos inhibidores, uno de ellos es el desconocimiento del personal, ya que obstaculiza la adopción del e-Gob, principalmente por parte de los ciudadanos.

Rey Moreno, Manuel Felicio (Rey Moreno, 2018) identifican bien estos inhibidores como ausencia de eficacia,, beneficios aparentes, costos de transición, incertidumbre, sustitución de puestos de trabajo, hábitos, infraestructura tecnológica deficiente, inadecuada capacitación, problemas de organización, desconfianza en la información.

Uno de los factores que son un gran obstáculo de acuerdo a lo señalado por Rodrigo Sandoval (Sandoval-Almazán, 2015) en el uso de las tecnologías de la información en la Administración Pública es la ausencia de transparencia en la información, lo que podría traducirse como desconfianza de la población hacia las instituciones gubernamentales.

A través de las entidades fiscalizadoras y del Gobierno del Estado se han promovido cursos de capacitación y asesorías, que garantizarán el desarrollo de los gobiernos, con una atención oportuna y gratuita acorde a las necesidades de cada municipio, usando diversas plataformas virtuales en temas estratégicos como trámites y servicios municipales, los retos de las contralorías municipales, ciberseguridad, municipio y ciudadanía, laudos laborales en el municipio, comisión de vigilancia en el ayuntamiento, fondo de pensiones en el municipio, elementos prácticos de la evaluación del desempeño, obligaciones de los municipios en el proceso de entrega–recepción, implementación del modelo nacional de policía y justicia cívica, entre otros.

La Auditoría Superior de Michoacán (Michoacán A. S., 2024).colabora con los municipios a través de una capacitación orientada a la prevención a fin de evitar hechos de corrupciones, es por ello que inicio programas de Capacitación para representantes de Órganos Internos de Control municipales en coordinación con el Centro Estatal para el Desarrollo Municipal (Cedemun), en materia de responsabilidades administrativas, aplicación de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, asistencia Técnica para presupuestos directos y participativos, entre algunos otros temas

Se busca con esto, implementar mecanismos y acciones preventivas en la actuación de las y los servidores públicos, para colaborar con ellos en el ejercicio de sus funciones bajo los principios de legalidad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia.

De acuerdo al tercer informe trimestral correspondiente al año 2025, emitido por la Auditoría Superior de Michoacán, en lo relativo a las auditorías financieras practicadas en los municipios, de acuerdo a sus resultados preliminares donde se encuentra la mayor incidencia de observaciones de los municipios ((ASM), 2025).

- Aplicación de recursos no previstos en los programas institucionales y especiales, respecto a las actividades, obras y servicios públicos, aprobados y autorizados por el ayuntamiento.
- Pago de actualizaciones por la omisión de pagos de impuestos federales.
- Falta de cálculo, retención y entero del Impuesto Sobre la Renta.
- Falta de documentación que justifique el gasto devengado
- Falta de documentación comprobatoria que cumpla con los requisitos fiscales (factura cancelada).
- Pago recargos y actualizaciones de enteros extemporáneos de retenciones del Impuesto Sobre la Renta.
- Pago recargos y actualizaciones de enteros extemporáneos de retenciones del Impuesto Sobre la Renta.
- Saldos de cuentas de balance contrarios a su naturaleza contable.
- Publicación del presupuesto de egresos e ingresos, con fecha posterior a la Ley, y de presentación de un ejemplar ante la Auditoría Superior de Michoacán.
- Falta de evidencia documental de la operatividad del Comité de Obra Pública, Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios de Bienes Muebles.
- Falta de evidencia documental de haber realizado los pagos provisionales de los meses de abril, mayo, junio y julio de 2020, del Impuesto Sobre la Renta.
- Falta de evidencia documental de haber realizado los pagos provisionales de los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio de 2018, del Impuesto sobre Erogaciones por Remuneración al Trabajo Personal, Prestado bajo la Dirección y Dependencia de un Patrón (2% Sobre Nómina).
- Incremento en el capítulo 1000 de servicios personales conforme al aprobado originalmente en el presupuesto de egresos durante el ejercicio 2018.
- Incumplimiento a la normativa de la Ley Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, en materia de reintegro de recursos no devengados al cierre del ejercicio fiscal.
- Publicación del plan municipal de desarrollo 2018-2021, con fecha posterior a la Ley
- Omisión de integrar en los avances trimestrales y la cuenta pública del ejercicio fiscal 2018, el formato con la información sobre los montos pagados por ayudas y subsidios, así como su Publicación en su página de internet.
- Balance presupuestario de recursos negativo, publicación en su página de internet

- Omisión de la publicación en el periódico oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo de las modificaciones al presupuesto de egresos y su presentación ante la Auditoría Superior de Michoacán.
- Omisión de la creación, así como su reglamentación y funcionamiento del Instituto Municipal de Planeación
- Omisión en el cumplimiento de difundir en las páginas de internet la información financiera y presupuestal, conforme a las Normas, Estructuras, Formatos y Contenido de la información aprobados por el "CONAC", en materia de Transparencia y Difusión de la Información Financiera del ejercicio fiscal 2020.
- Omisión en la elaboración y en el cumplimiento de difundir en las páginas de internet los formatos para dar cumplimiento a la Ley de Disciplina Financiera especificados en el Anexo 1 y Anexo 3 de los criterios para la elaboración y presentación homogénea de la información financiera y de los formatos a que hace referencia la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios del ejercicio fiscal 2020.
- Incumplimiento al principio de sostenibilidad presupuestaria.
- Omisión en la aplicación de la correspondiente depreciación a los Bienes Muebles del Municipio.
- Falta de publicación en página de internet de la estructura de información pagada por ayudas y subsidios
- Omisión en la presentación del entero de pagos mensuales y de la declaración anual del Impuesto Sobre Erogaciones por Remuneración al Trabajo Personal, prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón.
- Omisión de publicación en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo el reglamento que contenga las disposiciones administrativas relativas al funcionamiento de la administración pública municipal.
- Aplicación de recursos carentes de documentación que compruebe y justifique la erogación
- Aplicación de recursos carentes de documentación que justifique la erogación.
- Aplicación de recursos carentes de documentación que compruebe la erogación.
- Aplicación de recursos carentes de documentación que compruebe y justifique la erogación.
- Aplicación de recursos carentes de documentación que justifique la erogación.

Como se puede apreciar del total de 33 observaciones de diferente índole, 11 son por falta de documentación comprobatoria, 9 son levantadas por no hacer pública la información en diferentes medios, en consecuencia, tan solo estos dos rubros dan como resultado el 60.6% de las observaciones.

Una parte muy importante y esencial en la administración municipal es la rendición de cuentas, la integración de la cuenta pública y el manejo de los recursos financieros, es por ello y de acurdo al informe emitido por el Consejo Estatal de Armonización Contable (COEAC) (Contable, 2024), con la participación de 13 especialistas en la hacienda municipal como instructores, se impartieron 21 capacitaciones con el apoyo del Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC) en temas temas de: Mejora de los Resultados de la Evaluación de la Armonización Contable (SEvAC), Registro Presupuestario y Patrimonial del Gasto Público, en ellos se contó con la participación de más de 296 funcionarios públicos entre municipales, paramunicipales, paraestatales, organismos autónomos.

De igual manera se impartió un curso – taller (Contable, 2024) con un total de 150 horas de capacitación contemplados en el programa de capacitación PEF 2024, implementado del 07 de Octubre al 10 de Diciembre del 2024, el cual consto de los siguientes módulos: manual de contabilidad gubernamental, inducción para su elaboración, administración y registro de bienes patrimoniales, integración de estados e informes financieros, actividad financiera del estado, notas a los estados financieros, integración y rendición de la cuenta pública armonizada, transparencia de la información financiera (Título V LGCG), entrega – recepción de la hacienda municipal, clasificadores presupuestarios y su vinculación con el plan de cuentas, y de registro presupuestario y patrimonial del ingreso público.

Estas capacitaciones llevadas a cabo tienen un impacto en un total de 121 reactivos en los diferentes apartados Contables, Presupuestales, Administrativos, Transparencia y Cuenta Pública, contenidos en las evaluaciones del Sistema de Evaluación de Armonización Contable (SEvAC), lo que permitirá mejores resultados en las mismas.

Por su parte el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2025), en enero de 2024 puso a disposición de los funcionarios municipales una plataforma de capacitación virtual a través de su

sistema denominado “Formación Municipal a tu Elección (FORMATE)”, dividido en tres segmentos, formación básica, formación complementaria y formación directiva.

Los cursos brindados para la formación básica estaban integrados por los siguientes:

- Gobierno y Administración Municipal.
- Planeación para el Desarrollo Municipal.
- Taller para la Elaboración de un Plan Municipal de Desarrollo.
- Hacienda Pública Municipal.
- Taller de Servicios Públicos Municipales.
- Gestión del Territorio Municipal.
- Reglamentación Municipal.
- Taller para la Elaboración de Manuales de Organización.
- Gobierno Abierto.
- Medio Ambiente en el Municipio.
- Desarrollo Económico.
- Desarrollo Social en el Municipio.
- Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Capacidades Institucionales para las Administraciones Municipales.

Los cursos brindados para la formación complementaria fueron integrados de la siguiente manera:

- Entrega-Recepción de la Administración Pública Municipal (primer y último año).
- 17. Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
- 18. Metodología de Marco Lógico para la Elaboración de Proyectos.
- 19. Diseño de Indicadores para la Evaluación de la Gestión Municipal (MML).
- 20. Disciplina Financiera.
- 21. Taller para la Elaboración de Reglamentos municipales.
- 22. Administración de Proyectos Municipales.
- 23. Taller para la Elaboración de Informes Municipales.
- 24. Aspectos Básicos del Amparo Indirecto por Omisión (Fracción III del Artículo 115 Constitucional).
- 25. Presupuesto Basado en Resultados.
- 26. Transparencia y Acceso a la Información Pública Municipal.
- 27. Herramientas para la Planeación Municipal.
- 28. Fortalecimiento de Ingresos Municipales.

De igual manera los cursos brindados para la directiva fueron integrados de la siguiente manera:

- Habilidades Directivas en la Administración Municipal.
- Innovación Municipal

El Centro Estatal para el Desarrollo Municipal elaboró un programa de capacitación (CEDEMUN, 2025) mismo que ha realizado de 2022 al 2025, este programa va dirigido a Presidentas de DIF e instancias de atención a grupos vulnerables, directores de áreas de medio ambiente, desarrollo urbano y rural, educación, cultura, deporte, juventud, y además autoridades municipales presidente(a), síndico, secretario del ayuntamiento, responsables de transparencia, rendición de cuentas, obras públicas y planeación.

Estas capacitaciones se realizan en función de siete ejes temáticos que son los principales desafíos para la gestión municipal:

1. Prevención de violencia y seguridad pública
2. Medio ambiente y desarrollo territorial
3. Desarrollo social y equidad
4. Fomento económico y mejora regulatoria
5. Transparencia, finanzas sanas y combate a la corrupción
6. Servicios públicos municipales de calidad

7. Planeación y desarrollo administrativo

Algunos programas destacados dentro de esos siete ejes son:

- Elaboración de leyes de ingresos municipales
- Derecho laboral en ayuntamientos
- Transparencia financiera y presupuestos basados en resultados
- Participación ciudadana y conciliación laboral
- Desarrollo sustentable y gestión de recursos forestales
- Reglamentación municipal y bandos de buen gobierno
- Integración de expedientes técnicos para obra pública
- Cursos sobre planificación municipal y evaluación institucional

Como se puede observar en se están realizando esfuerzos por parte varias dependencias de gobierno para brindar una adecuada capacitación a los responsables de administrar y operar los recursos municipales, donde se busca dotar de herramientas teóricas y prácticas a las autoridades municipales, vincular la formación técnica con la operatividad municipal, promover la articulación intersectorial en ámbitos prioritarios del desarrollo local, fomentar una cultura institucional basada en la legalidad, eficiencia y equidad.

Conclusiones

La rendición de cuentas y transparencia con un sentido de responsabilidad permite mejorar el trabajo, fortalecido en credibilidad y confianza, eleva el grado de legitimidad ante la población, aporta aprendizaje y evolución organizacional, ayuda a prevenir y reducir diferentes formas de corrupción y abuso de poder, fortalece capacidades y empoderamiento en la población, afianza la transformación cultural fortalece valores personales, es un proceso de gran contenido educativo, construye mejores relaciones de respeto, confianza y transparencia.

Es importante señalar que el contar con un plan de capacitación permite tener una oportunidad para transformar la gestión pública en Michoacán, ofreciendo soluciones específicas a problemas arraigados.

Es por ello que se han implementado programas de capacitación de manera eficiente y de forma continua, ya que de esta manera se abatirán los índices de observaciones tanto económicas como administrativas, además los servidores públicos obtendrán las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera más eficiente, y en consecuencia la ciudadanía, que se verá beneficiada por una administración más transparente, responsable y efectiva.

Bibliografía

(ASM), A. S. (1 de 1 de 2025). *Auditoria Superior de Michoacán* . Obtenido de https://www.asm.gob.mx/download/primer-informe-trimestral-de-actividades-2024/

Arellano, D. (2005). *El arte de capacitar: Diagnóstico, diseño y evaluación de proyectos de formación para el sector público.* México: Fondo de Cultura Económica.

Attwell, G. (2019). E-learning at the workplace. In Handbook of vocational education and training. *Springer, Cham*, 923-947.

Cabezas, A. E. (2025). Impacto de la rotación del personal en la eficiencia de la implementación de políticas en el sector público. *Nexus Research Journal* , 175-197.

Cáceres Mesa, M. L. (2023). Las políticas de formación docente en México:¿ un problema de implementación? *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1).

CEDEMUN, C. E. (1 de 08 de 2025). *Programa anual de capacitaciones municipales*. Obtenido de https://cedemun.michoacan.gob.mx/

Cercado, M. d. (2024). Planificación financiera y su impacto en la eficiencia del uso de los recursos del GAD Parroquial La América. *Ciencia y Desarrollo* , 477-489.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* México : McGraw-Hill Education.

Contable, C. E. (31 de 12 de 2024). *Consejo Estatal de Armonización Contable*. Obtenido de https://coeac.michoacan.gob.mx/noticia_cierre.php

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* . México: Pearson Educación.

Diputados, C. d. (04 de 07 de 2022). Obtenido de http://congresomich.gob.mx/file/LEY-ORG%C3%81NICA-MUNICIPAL-DEL-ESTADO-DE-MICHOAC%C3%81N-REF-4-DE-JULIO-DE-2022.pdf

Diputados, C. d. (2 de 1 de 2025). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Obtenido de lskfdhglñskfghslkghñskfgjhlsfkgjhslfkgh

Estado, G. d. (2021). *Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán.* Morelia: Gobierno del Estado.

Estado, H. C. (6 de 9 de 2023). *Ley de Mejora Regulatoria*. Obtenido de https://docs.mexico.justia.com/static/pdf-js/web/index.html?file=/estatales/michoacan/leyes/ley-de-mejora-regulatoria-del-estado-de-michoacan-de-ocampo-y-sus-municipios.pdf

Estado, P. O. (01 de 01 de 2025). *Ley Orgánica del Estado de Michoacán*. Obtenido de http://congresomich.gob.mx/file/LEY-ORG%C3%81NICA-MUNICIPAL-DEL-ESTADO-DE-MICHOAC%C3%81N-DE-OCAMPO-1.pdf

Herrera, Á. A. (2022). Importancia de aplicar controles internos en la administración pública, para salvaguardar el recurso público del Estado. *RECIMUNDO*, 516-524.

INAFED, I. N. (1 de 1 de 2025). *Oferta de capacitación del Inafed*. Obtenido de https://www.gob.mx/inafed/documentos/matriz-de-capacitacion-y-formacion-integral-del-servidor-publico-local

INEGI. (2020). *Población Estado de Michoacán.* México: INEGI.

Infoem. (01 de 01 de 2025). *Infoem*. Obtenido de https://www.infoem.org.mx/es/contenido/noticias/capacitaci%C3%B3n-constante-eleva-eficiencia-del-servicio-p%C3%BAblico

Medina-Quintero, J. M.-A.-R. (2021). Medina-Quintero, J. M., Ábrego-Almazán, D., & Echeverría-Ríos, O. (2021). Satisfaction, ease of use and citizen trust in electronic government. Investigación administrativa, (127). *Satisfaction, ease of use and citizen trust in electronic government. Investigación administrativa*, 127-157.

Michoacán, A. S. (01 de 02 de 2024). *Auditoria Superior de Michoacán*. Obtenido de https://www.asm.gob.mx/

Michoacán, C. d. (22 de 12 de 2022). *Ley de Hacienda Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo* . Obtenido de http://congresomich.gob.mx/file/LEY-DE-HACIENDA-MUNICIPAL-DEL-ESTADO-REF-22-DE-DIC-2022.pdf

Michoacán, C. d. (6 de 09 de 2023). *Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Michoacán de Ocampo y sus Municipios*. Obtenido de https://docs.mexico.justia.com/static/pdf-js/web/index.html?file=/estatales/michoacan/leyes/ley-de-mejora-regulatoria-del-estado-de-michoacan-de-ocampo-y-sus-municipios.pdf

Ocampo, L. O. (04 de 07 de 2022). *Ley Organica Municipal del Estado de Michoacán*. Obtenido de http://congresomich.gob.mx/file/LEY-ORG%C3%81NICA-MUNICIPAL-DEL-ESTADO-DE-MICHOAC%C3%81N-DE-OCAMPO-1.pdf

Ocampo, P. O. (20 de 12 de 2023). *Ley de*. Obtenido de Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán: https://secfinanzas.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2024/01/2.-Reformas-Ley-de-Planeacion-Hacendaria-Presupuesto-Gasto-Publico-y-Contabilidad-Gubernamental-del-Estado.pdf

Pozzolo, S. (2022). *Disposición vs. norma.* Palestra Editores.

Pública, I. N. (01 de 01 de 2022). *Informe a la Asamblea 2020-2021*. Obtenido de https://inap.mx/wp-content/uploads/2021/09/INAP-Informe_de_la_Asamblea_2020_01.pdf

Puebla, G. d. (01 de 01 de 2024). *IMPLAM PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2024-2027 PUEBLA CAPITAL IMPARABLE*. Obtenido de https://implan.pueblacapital.gob.mx/images/PMD_2024_Capital_Imparable_220124_CORR_compressed.pdf

Rey Moreno, M. F.-M. (2018). Facilitator and inhibitor factors: Adopting e-government in a dual model. *Journal of Business Research, 88*, 542-549.

Sandoval-Almazán, R. (2015). Gobierno abierto y transparencia: construyendo un marco conceptual. *Convergencia*, 203-227.

Thomas, J. W. (01 de 03 de 2000). *A review of research on project-based learning*. Obtenido de https://tecfa.unige.ch/proj/eteach-net/Thomas_researchreview_PBL.pdf

Trabajo, P. F. (13 de 06 de 2018). *Gobierno de México*. Obtenido de La importancia de capacitación para las y los trabajadores: https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es

Unión, C. d. (11 de 04 de 2025). *Constitución Pilítica de los Esstados Unidos Mexicanos*. Obtenido de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Unión, C. d. (15 de 04 de 2025). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* . Obtenido de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Urdiales, A. A. (2026). "Transparencia y rendición de cuentas mediante herramientas digitales y gestión institucional en el GAD parroquial rural La Peaña. *Santiago*, 460-471.

IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Edalid Álvarez Velázquez, Maricruz Cruz Hernández, Valeria Estefanía Cruz Ramírez
Universidad Veracruzana
edalvarez@uv.mx, zs24007189@estudiantes.uv.mx, zs24007222@estudiantes.uv.mx,armunoz@uv.mx

Resumen:
El crecimiento económico debe considerar el bienestar y los derechos humanos. La Responsabilidad Social Empresarial se ha consolidado como un elemento estratégico para el éxito organizacional, al contribuir al desarrollo económico sostenible y a la gestión ética de las empresas. **Metodología**: Esta investigación parte de un diseño no experimental, cuantitativa-descriptiva, busca identificar la responsabilidad social empresarial y el crecimiento económico en las PyMEs existentes en Tuxpan, Veracruz. Resultados: Se identificaron las categorías de Competitividad y productividad, Sostenibilidad y medio ambiente, Impacto Social y desarrollo regional, existe un acuerdo en la consideración del medio ambiente con las prácticas que realizan. Las empresas implementan prácticas que favorecen el bienestar de la comunidad, promueven valores sociales y fomentan la inclusión y la no discriminación. Discusión: Los resultados sugieren que la RSE constituye una estrategia favorable para las PyMEs comerciales, particularmente en competitividad, productividad e impacto social. La dimensión ambiental presentó una valoración positiva, aunque con áreas de oportunidad. Estos hallazgos coinciden con Arias et al. (2024), Barboza et al. (2024) y Orozco et al. (2025), quienes destacan la contribución de la RSE al desempeño empresarial y la necesidad de fortalecer su implementación ambiental
Palabras clave: Competitividad, Crecimiento Económico, Productividad, PyMES, RSE

Abstract: Introduction: Economic growth must take into account well-being and human rights. Corporate Social Responsibility (CSR) has established itself as a strategic element for organizational success by contributing to sustainable economic development and ethical business management.
Methodology: This study employs a non-experimental, quantitative-descriptive design aimed at identifying CSR practices and economic growth among SMEs in Tuxpan, Veracruz. Results: The categories identified include competitiveness and productivity, sustainability and the environment, and social impact and regional development; there is consensus regarding the consideration of the environment in the companies' practices. These businesses implement practices that foster community well-being, promote social values, and encourage inclusion and non-discrimination. Discussion: The results suggest that CSR is a beneficial strategy for commercial SMEs, particularly regarding competitiveness, productivity, and social impact. The environmental dimension received a positive assessment, although areas for improvement remain. These findings align with Arias et al. (2024), Barboza et al. (2024), and Orozco et al. (2025), who highlight the contribution of CSR to business performance and the need to strengthen its environmental implementation.

Keywords: Competitiveness, Economic Growth, Productivity, SMEs, CSR

1. Introducción

La presente investigación se justifica debido a la necesidad de analizar la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el crecimiento económico en las PyMEs del sector comercial, especialmente en un contexto latinoamericano y nacional marcado por los efectos económicos y sociales derivados de la pandemia de COVID-19. Diversos autores, como Acosta (2022) y Acosta (2024), señalan que el crecimiento económico no puede limitarse únicamente al aumento de ingresos, sino que se debe considerar el bienestar social, la equidad y el respeto a los derechos humanos, aspectos que se ven fortalecidos mediante la implementación de prácticas de responsabilidad social.

Asimismo, investigaciones recientes evidencian que, a pesar de que muchas empresas reconocen la importancia de la RSE, aún persiste una orientación predominante hacia la obtención de beneficios económicos a corto plazo, dejando de lado el compromiso social, ambiental y el bienestar de los trabajadores (Barbosa et al., 2024; Castaño y Arias, 2021). Esta situación resulta particularmente relevante en las PyMEs, dado que constituyen una parte fundamental en los sectores empresarial mexicanos y tienen un impacto significativo en la generación de empleo y el desarrollo económico local (INEGI, 2025).
Desde el punto de vista teórico, la investigación aporta al fortalecimiento del conocimiento sobre la aplicación de

la RSE en pequeñas y medianas empresas, un sector que ha sido menos estudiado en comparación con las grandes organizaciones. A nivel práctico, los resultados permitirán identificar áreas de mejora en las prácticas de responsabilidad social, contribuyendo al diseño de estrategias que favorezcan un crecimiento económico más sostenible, equitativo y resiliente. Finalmente, este estudio resulta pertinente para el contexto de Tuxpán, al generar información útil para empresarios, tomas de decisiones y futuros estudios orientados a promover un desarrollo empresarial con mayor impacto social y económico.

En el contexto de amétrica latina se puede apreciar que es importante establecer acciones desde el ámbito empresarial, señala Acosta (2022) que permitan dinamizar el crecimiento económico considerando que se encuentra estancado por la pandemia Covid-19. Estas estrategias involucran educación, emprendimiento, y la responsabilidad social.

El crecimiento económico se observa en la manera de que se distribuyen la riqueza, en el ingreso per cápita y en la equidad social indica Acosta (2024), y que a además de no producirse se genera desigualdad, por lo que el crecimiento económico debe considerar el bienestar y los derechos humanos. Actualmente el desafió consiste en transformar las contribuciones en instrumentos que ayuden a reducir el desface entre la riqueza y las necesidades de la comunidad.

Por otra parte, Acosta (2022) Pronuncia que la teoría económica tradicional no se cumple debido a que no se observa bienestar social a pesar de la existencia de crecimiento de ingresos y productividad, esto se debe a la inexistencia de políticas sociales consistentes. Rodríguez y Eurrea (2024), Toala et al. (2024) coinciden en la necesidad de adoptar practicas responsables que permitan generar un modelo de economía que permita ser más sostenible desde el punto económico, social y ambiental, que respalde a los segmentos vulnerables.

Barbosa et al. (2024) señala que la falta de una adecuada fluides entre la responsabilidad social y el crecimiento económico en las fábricas constituye un reto muy importante. Aunque muchas empresas reconocen la importancia de la responsabilidad social, aún prevalecen prácticas enfocadas en obtener beneficios económicos a corto plazo, dejando en segundo plano el bienestar de la comunidad, como también el compromiso de los trabajadores.

Por último, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha evolucionado desde el siglo XIX como un elemento clave para el desarrollo empresarial y social, permitiendo una visión distinta a la tradicional enfocada solo en la generación de ganancias según Tello et al. (2018). Ya que, en Ecuador de acuerdo en estudio de Acosta et al. (2018), la RSC surgió inicialmente en el sector industrial debido a su impacto ambiental, extendiéndose posteriormente a otras organizaciones al reconocerse los beneficios de su implementación. No obstante, en otro sector como las cooperativas de ahorro y crédito en palabras de Guamán y Urbina (2021) y Delgado (2021) tienen como finalidad la inclusión social y el apoyo a sectores vulnerables, sin embargo aún persiste una orientación predominante hacia el beneficio económico en muchas empresas del país menciona Castaño y Arias (2021), lo que hace necesario diagnosticar las prácticas de RSC y la sostenibilidad con el fin de identificar áreas de mejora que fortalezcan su impacto social y el bienestar de sus grupos de interés.

El planteamiento hacía el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial se ha consolidado desde 1990 como un elemento estratégico para el éxito organizacional, al contribuir al desarrollo económico sostenible y a la gestión ética de las empresas dicho por Porter y Kramer (2002); Togun y Nasieku (2015). Diversos estudios señalan que la aplicación de prácticas de RSE genera ventajas competitivas, mejorando la reputación corporativa y fortaleciendo la relación con empleados y clientes según Turban y Greening (1997); Brown y Dacin (1997), citados por Bahta et al. (2020) Colovic et al. (2019). No obstante, la mayor parte de las investigaciones se han centrado en grandes empresas, a pesar de la relevancia económica y social de las PyMEs, las cuales mantienen una participación significativa en la generación de empleo y desarrollo económico Zoysa y Takaoka (2020), Guzmán (2022) coinciden en lo que hace necesario analizar la relación entre la RSE y el desempeño laboral en este tipo de organizaciones Briones y Vilema Escudero (2019), Gámez et al. (2021).

A partir de este panorama a nivel nacional, se vuelve necesario profundizar el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en un contexto más específicos, especialmente en las micro y pequeñas empresas, donde aún existen vacíos en su conocimiento y aplicación. Varios autores han señalado que, aunque la RSE genera beneficios competitivos y sociales (Porter y Kramer, 2002; Turban y Greening, 1997; Brown y Dacin, 1997), la mayoría de los estudios se han enfocado en grandes organizaciones, dejando de lado a las PyMEs, a pesar de su relevancia económica y social (Zoysa y Takaoka, 2020; Guzmán, 2022).

Hoy en día, el mundo de los negocios se encuentra con una situación altamente desestabilizado, en la cual

sobrevivir es el objetivo principal. Según los autores Torres, Gómez y García (2022), la crisis económica provocada por la pandemia de COVID-19 forzó a las entidades a reconsiderar sus planes de negocio en un entorno de gran incertidumbre y precariedad, que se puede comparar con la Gran Depresión de 1929. No solo la salud pública se vio afectada por esta circunstancia, sino que además el Producto Interno Bruto disminuyó de manera drástica y los precios aumentaron en general, lo cual dejó a los empresarios con poco apoyo del gobierno.

En este escenario de crisis, la estructura interna de las empresas mexicanas juega un papel importante. Al respecto, Dolores, Salazar, Huerta, Valdivia y Hernández (2023) señalan que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) cuentan con habilidades empresariales —laborales, comerciales, financieras y tecnológicas— que se encuentran apenas en niveles semi-desarrollados. De acuerdo con estos autores, esta restricción en sus habilidades internas tiene un impacto poco significativo en su desarrollo económico, lo que las hace muy susceptibles a las variaciones del mercado e impide el crecimiento regional de la nación.

En última instancia, el problema se amplía a la ocupación social de la entidad en períodos de inestabilidad. Según Martínez (2023), una empresa debe considerarse como una entidad que no solo da solución a las necesidades sociales a través de servicios o producción, sino que también es un componente esencial para el crecimiento económico sostenible. Según este autor, el desafío actual consiste en la implementación eficaz de la responsabilidad social entre los agentes sociales y medioambientales, con el objetivo de que el crecimiento económico no sea únicamente cuantitativo, sino también cualitativo y equilibrado.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2025). En México las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan el 3.7% del total de empresas en México, representa el 14 % del personal ocupado y genera el 17.6% del producto interno bruto. Por su parte las empresas medianas representan el 0.7% del total de empresas y mantienen un 14.4% del total del personal ocupado y aporta el 21.8% del PIB, aparte se consideran pequeñas empresas a aquellas unidades que tienen de empleados de 11 a 50 personas y medianas de 51 a 250. Aparte atendiendo a su infraestructura las pequeñas empresas (86.2%) y Medianas (92.8%) utiliza equipo de cómputo; así mismo las pequeñas empresas (82.1%) y medianas empresas (90.9%) utilizan internet.

Las ventas a través del internet han sido adoptadas y su utilización reporto que las medianas empresas lograron en 33.4% en ventas y las pequeñas empresas en 26.9% del total de las ventas reportadas por internet a nivel nacional.

De acuerdo con esto en el Observatorio de RSE (2024), las PyMEs tienen a la RSE en su mayoría como un tema fuera de su alcance, ignorando que las ventajas de asumirlo pueden ser alianzas estratégicas, conocimiento de su entorno, incremento de la capacidad e incrementación y adaptabilidad del cambio.

Por lo anterior el objetivo de la presente investigación es identificar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y Crecimiento Económico en PyMEs del sector comercial en Tuxpán.

1.1. Definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La RSE de acuerdo con la tabla 1 se puede observar definida desde distintos contextos latinoamericanos.

Tabla 1.

Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial

Autor	Año	País	Definición de RSE
Reina Helena Rodríguez Hernández y Freddy Urrea Urrea	2022	Colombia	Se define como una variable estratégica para la sostenibilidad que exige medidas para reducir la crisis de los recursos naturales mediante la conexión responsable entre personas y organizaciones.
Germán Martínez Prats	2023	Mexico	Se define como un sentido de responsabilidad que toma en cuenta los valores, la ética y el cuidado del medio ambiente dentro de la sociedad, integrando estos elementos en las operaciones de la empresa para lograr un impacto positivo en su crecimiento y en la

			relación con la comunidad.
Susy Tatiana Toala Mendoza, María Guadalupe Arredondo Hidalgo y Roberto Hernández Sampieri.	2024	Ecuador	Se entiende como una tendencia de crecimiento que tiene como objetivo garantizar la sostenibilidad a través de una economía sostenible, estableciendo políticas y estrategias que se preocupan por el bienestar social, ambiental y las necesidades de los grupos de interés (stakeholders).
María Socorro Arias Salazar, María de Lourdes Tiburcio Sánchez y Roberto Godínez López	2023	Mexico	Se define como una fuente de beneficios que permite a las empresas responder a los desafíos de sus grupos de interés basándose en cuatro pilares fundamentales: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad y la conservación del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia con datos de Rodríguez y Urrea (2022), Martínez (2023), Toala et al., (2024) Arias et al., (2023).

Con las definiciones anteriores podemos concluir que la responsabilidad social empresarial es un elemento ético y estratégico que busca el desarrollo sostenible mediante la conexión responsable entre personas y organizaciones. Se basa en integrar el cuidado del medio ambiente, los valores sociales y el bienestar de las partes interesadas en las operaciones comerciales apoyándose en cuatro pilares fundamentales: ética empresarial, calidad de vida laboral, vinculación con la comunidad y conservación de los recursos naturales.

1.2. Definición de crecimiento económico.

A continuacion en la tabla 2 se presenta la definicion de crecimiento economico a partir del enfoque que le otorga distintos autores en diferentes contextos

Tabla 2.

Definiciones de crecimiento económico

Autor	Año	País	Definición de crecimiento económico
Ana Acosta de Mavárez	2022	Venezuela	Se enfoca como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo regional, junto con la educación, el emprendimiento y la responsabilidad social, elementos indispensables para mejorar las condiciones de la sociedad latinoamericana.
Germán Martínez Prats	2023	Mexico	Lo describe como un crecimiento sostenible que proviene de la actividad económica de la empresa (ya sea producción o servicios), la cual atrae nuevos clientes y empresas para mantener sus operaciones y satisfacer necesidades sociales.
Susy Tatiana Toala Mendoza, María Guadalupe Arredondo Hidalgo y Roberto Hernández Sampieri.	2024	Ecuador	Define el crecimiento como una tendencia organizacional que brinda sostenibilidad a través de una economía sustentable, en la que se integran las nuevas demandas y necesidades de los grupos de interés.
Yuleisy Fiorella Barboza Astonitas, Lesly Pamela Barboza Gil, Gianella Mariel Pizarro Llanos y Liset María Vidarte Vela	2024	Peru	Relaciona el crecimiento económico con aspectos estratégicos como la innovación, la competitividad, la inversión extranjera y el comercio exterior dentro del sector industrial.
Carolina Orozco, Arlet D. Rodríguez y María de L. Amador	2025	Mexico	Enfoca el concepto desde una perspectiva práctica, relacionándolo con el desempeño de los aspectos económicos y sociales de las micro y pequeñas empresas (Mypes) comerciales en el entorno de la globalización.

Fuente: Acosta (2022), Martínez (2023), Toala et al., (2024), Barboza et al., (2024), Orozco et al., (2025).

Con las definiciones presentadas en la tabla, se puede decir que el crecimiento económico es un concepto que va más allá del simple aumento de la producción o de los ingresos, sino que se basa en elementos como la sostenibilidad, la innovación, la competitividad y la responsabilidad social, orientados a mejorar el bienestar social y atender las necesidades de los distintos grupos de interés.

1.3. Relación existente entre la responsabilidad social y el crecimiento económico.

De acuerdo con la tesis doctoral de García (2022) la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el crecimiento económico mantienen una relacion estrecha porque crean un círculo virtuoso.

En pocas palabras, la autora sostiene que cuando una empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados, el cuidado del medio ambiente y el apoyo a su comunidad no solo está "haciendo lo correcto", sino que se vuelve más eficiente y competitiva porque impulsa la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos. Al tratar bien a su personal, reduce renuncias y aumenta la productividad; al ahorrar energía, baja sus costos; y al ser ética, se gana la confianza de los clientes, quienes prefieren comprar sus productos.

A nivel general, esto ayuda a la economía de todo un país. Si las empresas invierten en capital humano y en procesos limpios, se crea un entorno más estable, con trabajadores mejor preparados y menos problemas sociales demostrando que la rentabilidad y el bienestar social son objetivos complementarios.

2. Metodología

Esta investigación parte de un diseño no experimental, en el cual se busca posibles mecanismos explicativos sustentados teóricamente para identificar enfoques de responsabilidad social empresarial para el crecimiento económico definidos en las PyMEs existentes en Tuxpan, Veracruz

La población existente de pequeñas y medianas empresas de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en Tuxpan existen 69 unidades considerando que los elementos de búsqueda fueron actividad económica con código 43 comercio por mayor y código 46 comercio por menor, para las pequeñas empresas con empleo de 11 a 50 trabajadores y para las medianas empresas de 51 a 250 trabajadores con una ubicación geográfica del centro de la ciudad.

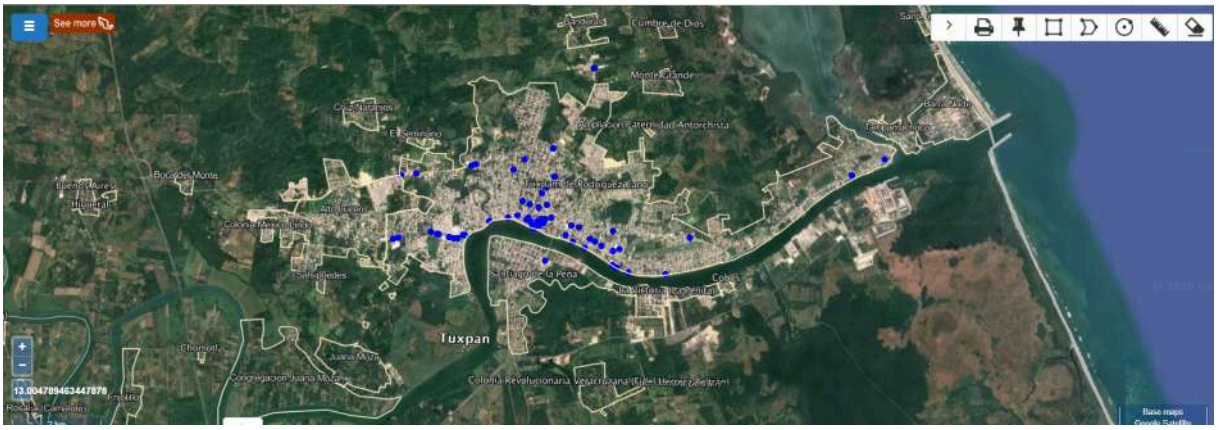


Figura 1.
Distribución de las PyMEs en Tuxpan.

Para la selección de la muestra se considera que sean PyMEs ubicadas en el Centro de la cuidad y con giro comercial. No se van a considerar PyMEs con una antigüedad menor a un año.

La determinación de la muestra se realizó mediante la calculadora estadística de calculator.net utilizando los siguientes parámetros: un nivel de confianza del 80%, un margen de error del 10%, una proporción de la población del 50% y un tamaño de la población expresado en el DENUE de 69 (ver figura 2). El resultado de la muestra fue de 26 empresas pymes que deben ser encuestadas.

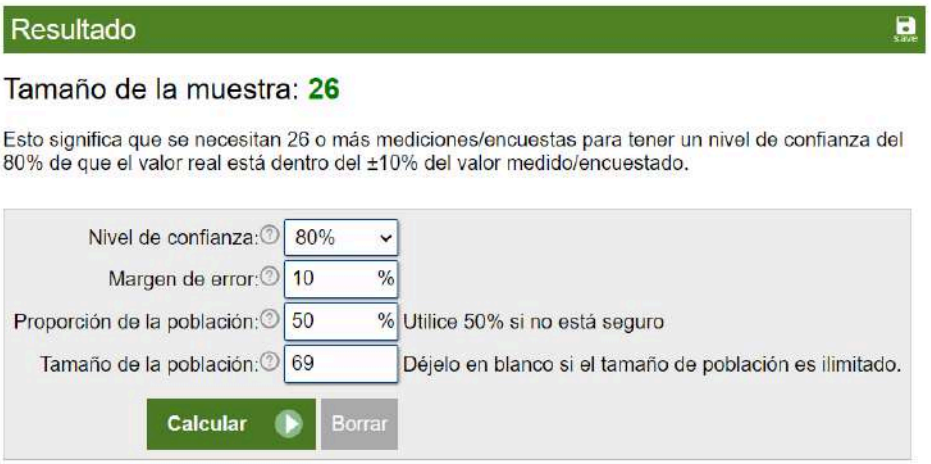


Figura 2.
Cálculo de muestra.

Para cálculo del error se establecieron los siguientes parámetros: un nivel de confianza del 80%, un tamaño de muestra del 26%, una proporción de la población del 50% y un tamaño de la población expresado en el DENUE de 69 (ver figura 3).

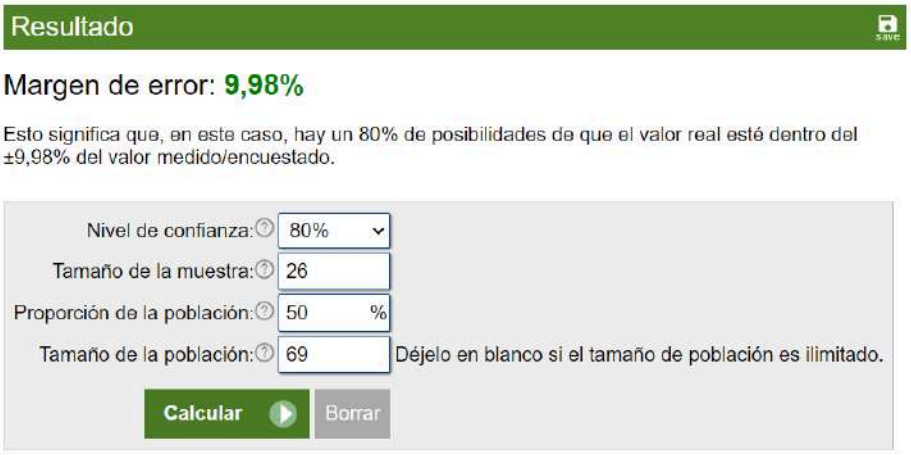


Figura 3.
Cálculo del margen de error.

Para la recolección de datos se utilizará una encuesta por cuestionario para identificar las prácticas de RSE y crecimiento económico que se identificaron en la revisión de la literatura. El análisis de datos se realizará utilizando el análisis descriptivo de los resultados obtenidos.

Para la construcción del cuestionario se partirá del análisis de las conclusiones obtenidas en las diversas investigaciones.
El constructo utilizara una escala likert para la medición de los resultados.

3. Resultados

De manera real fueron estudiadas 20 empresas pymes de las 26 señaladas en la muestra, esto debido a los siguientes factores:
Los empresarios no accedieron a participar en muestra de investigación.
De lo anterior la muestra a analizar se convierte en una muestra por conveniencia.

En la tabla 3 se presentan las principales conclusiones que se derivan de la revisión de la literatura y únicamente se concentran aquellas que relacionan la RSE con indicadores del crecimiento económico.

Tabla 3.

Análisis de conclusiones relacionadas con RSE y crecimiento económico

Nº	Autor	Año	Título de la investigación	Principales conclusiones
1	Yuleisy Fiorella Barboza Astonitas, Lesly Pamela Barboza Gil, Gianella Mariel Pizarro Llanos y Liset María Vidarte Vela	2024	Responsabilidad social y crecimiento económico en el sector industrial de Chiclayo	La responsabilidad social empresarial refuerza la capacidad de las compañías para desenvolverse en mercados de mayor competencia, además cumple con las demandas sociales y éticas. Además, optimizar la inversión y genera competitividad.
2	Reina Helena Rodríguez Hernández y Freddy Urrea Urrea	2022	Economía circular, mercadeo y responsabilidad social corporativa: prácticas de una empresa maderera que aportan al fortalecimiento de capacidades empresariales	Desde la empresa también se puede iniciar un cambio que permita equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los consumidores y la sostenibilidad ambiental. La responsabilidad social corporativa permite mayor sostenibilidad.
3	María Socorro Arias Salazar, María de Lourdes Tiburcio Sánchez y Roberto Godínez López	2023	Relación entre Responsabilidad Social Empresarial y el desempeño laboral de las PyMEs en Celaya, Gto., México	La adopción de la responsabilidad social empresarial como una estrategia óptima no solo para crear nuevos mercados, proporcionar ventajas competitivas, también para identificar métodos eficientes que se traduzcan una mejora de la productividad y crecimiento impactando en la competitividad de la empresa.
4	Ana Acosta de Mavárez	2022	Editorial Educación, emprendimiento, responsabilidad social y crecimiento económico: Pilares fundamentales para el desarrollo en América Latina	La educación, el emprendimiento y la responsabilidad social son pilares clave para el desarrollo en América Latina, al impulsar la productividad, la innovación y el bienestar social. Sin embargo, el crecimiento económico solo genera desarrollo cuando se acompaña de políticas públicas eficientes y sostenidas.
5	Susy Tatiana Toala Mendoza, María Guadalupe Arredondo Hidalgo y Roberto Hernández Sampieri.	2024	Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador	La Responsabilidad Social Corporativa se relaciona positivamente con el desarrollo sostenible, al integrarse como parte del modelo empresarial y su aplicación fortalece la competitividad, genera beneficios sociales y ambientales en el entorno donde opera.
6	Carolina Orozco, Arlet D. Rodríguez y María de L. Amador	2025	Evaluación del conocimiento y la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las MYPES comerciales de Chilpancingo, Guerrero, México	Las micro y pequeñas empresas de Chilpancingo muestran un nivel medio de comprensión de la Responsabilidad Social Empresarial, con una aplicación alta en los ámbitos económico y social. Sin embargo, el componente medioambiental presenta un nivel moderado de implementación, lo que evidencia una brecha entre la teoría y la práctica y la necesidad de fortalecer acciones sostenibles que reduzcan el impacto ambiental de las empresas.
7	Erika Dolores Ruiz,	2022	Desarrollo de las capacidades	Los resultados evidencian que las capacidades empresariales influyen de manera

	Julio Fernando Salazar Gómez, Ibis Rafael Huerta Mora, María de Jesús Valdivia Rivera y Manuel Hernández Cardenaz.		empresariales: influencia en el crecimiento económico de las Mi PyMEs mexicanas	significativa, aunque débil, en el crecimiento económico de las MiPymes, presentando un nivel de madurez semidesarrollada. Esto indica que, si bien dichas capacidades contribuyen al crecimiento, no constituyen el factor determinante, ya que existen otros elementos que influyen en el éxito o fracaso empresarial.
8	Dr. Jorge Antonio García Gálvez, Dr. Juan Ángel Torres Rechy y José Rafael Gómez Cabañas	2023	Responsabilidad Social Empresarial y el Objetivo ONU Crecimiento Económico Sostenido en Mexico.	Las empresas que aplican principios de Responsabilidad Social Empresarial actúan como agentes clave del desarrollo al contribuir de manera efectiva al cumplimiento del ODS 8, especialmente durante contextos de crisis económica. Estas organizaciones promueven el crecimiento económico, protegieron los derechos laborales y apoyaron a las micro, pequeñas y medianas empresas mediante diversas estrategias. Asimismo, se destaca que la Responsabilidad Social fortalece la capacidad de las empresas para generar valor sostenible; no obstante, la necesidad de una mayor sinergia entre el sector privado y el Estado para garantizar la continuidad del sector productivo y mitigar los efectos de la recesión económica.
9	Germán Martínez Prats	2023	Empresa y su responsabilidad social para un desarrollo económico sostenible.	El crecimiento empresarial ha incrementado la responsabilidad social de las empresas frente a su entorno social, económico y ambiental. La adopción de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial contribuye a reducir impactos negativos, mejorar la competitividad y promover un desarrollo económico más sostenible.
10	Cindy Yajaira Acosta Cabrera	2024	Inversión Social: Factor de Desarrollo y Crecimiento Económico en el Sector Comercial de Cucuta.	La inversión social genera beneficios empresariales y sociales, siendo la educación, el empleo y el medio ambiente los ámbitos prioritarios para su aplicación en las empresas comerciales de Cúcuta. Además, se destaca el interés de los empresarios por implementar acciones inclusivas y ambientales, lo que permitió formular propuestas prácticas para fortalecer la inversión social en el sector.

Fuente: Elaboración propia con datos de Barboza, Barboza, Pizarro y Vidarte (2024); Rodríguez y Urrea (2022); Arias, Tiburcio y Godinez (2023); Acosta (2022); Toala, Arredondo y Hernández (2024); Orozco, Rodríguez y Amador (2025); Dolorez, Salazar, Huerta, Valdivia y Hernández (2022), García, Torres, Gómez (2023); Martínez (2023); Acosta (2024).

Se identificaron 10 investigaciones que expresan conclusiones directas de RSE y crecimiento económico de este análisis se distinguieron coincidencias entre las distintas investigaciones mismas que se aprecian del mismo color, que permiten su agrupación en categorías como competitividad y productividad, sostenibilidad y medio ambiente, impacto social y desarrollo regional, todas estas representan dimensiones de las prácticas de RSE.

En la tabla 4 se describen las categorías identificadas en el análisis de conclusiones.

Tabla 4.
Identificación de categorías

Categoría	Artículos relacionados	Descripción
Competitividad y productividad	1, 3, 7	La Responsabilidad Social Empresarial se establece como un instrumento estratégico que mejora la habilidad de las empresas

		para destacarse en mercados exigentes. Al integrar prácticas éticas y sociales, las empresas no solo logran optimizar sus inversiones, sino que también descubren maneras más eficientes de impulsar la productividad y el crecimiento económico. En el ámbito de las micro, pequeñas y medianas empresas se observa que estas capacidades influyen de manera significativa en su éxito, el desarrollo de la competitividad es un proceso complejo que requiere madurez empresarial para transformar la responsabilidad en un elemento crucial de su rendimiento.
Sostenibilidad y medio ambiente	2, 6, 9	Satisfacer las necesidades de los consumidores y además proteger el medio ambiente es el fundamento de la sostenibilidad empresarial. Las empresas pueden disminuir sus efectos negativos y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo mediante la adopción de RSE. Sin embargo, hay un reto significativo en la aplicación práctica, debido a que frecuentemente se produce una brecha en la que el componente medioambiental recibe menos atención que los sectores económico y social. Esto pone de manifiesto la necesidad urgente de consolidar las acciones que aseguren una gestión ambientalmente responsable como elemento esencial de la estrategia corporativa.
Impacto Social y desarrollo regional	4, 5, 8, 10	La empresa se define aquí como un agente de cambio que fomenta el bienestar colectivo por medio de la educación, el empleo inclusivo y el emprendimiento. Especialmente en situaciones de crisis, la inversión social permite proteger derechos laborales y apoyar el tejido productivo de las MiPymes, alineándose con objetivos globales como el ODS 8. Sin embargo, este impacto social requiere de una colaboración estrecha entre el sector privado y el Estado a fin de garantizar que el crecimiento económico se convierta en un desarrollo humano sostenible y equitativo para la región.

Fuente: Elaboración propia (2026)

En la tabla 4 se puede señalar que la competitividad y productividad se producen cuando la RSE tiene el propósito de establecerse como un plan de mejora y su impacto en el mercado. Se identifican en este contexto optimización de inversiones, mejora de rendimiento, desarrollo en el mercado.

En la categoría de sostenibilidad y medio ambiente se relaciona los indicadores de disminución de impactos ambientales negativos, gestión ambiental, protección del medio ambiente y satisfacción del consumidor.

En la categoría impacto social y desarrollo regional se identifican el apoyo en la educación, empleo inclusivo, emprendimiento, derechos laborales e igualdad de género.

3.1 Elaboración del constructo

A continuación, se presenta el instrumento que resulta de los indicadores de las categorías de la RSE

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
Facultad de Contaduría
Campus Tuxpan
Licenciatura en Contaduría
Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial y Crecimiento Económico

El presente cuestionario tiene como objetivo y se realiza con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general del trabajo de investigación, que es identificar la relación que existe entre la Responsabilidad Social Empresarial y el crecimiento económico en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector comercial en Tuxpan, Veracruz. Los datos servirán para la elaboración de un artículo de investigación, la información proporcionada será de uso académico quedando en resguardo de la Universidad Veracruzana.

La información recabada es solo para fines informativos y es estrictamente confidencial.

1.- Aspectos generales: Por favor, llene los datos solicitados en los espacios en blanco y especifique con una X donde sea necesario, en los recuadros que se le presentan a continuación:

Edad:	
Genero:	H / M

H = Hombre / M = Mujer

Su nivel de estudios					
Bachillerato	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado	Otro

Giro de la empresa			**Puesto**		
Comercial	Industrial	Servicios	Directivo	Medio	Operativo

Antigüedad en el puesto		
De 0 a 5 años	De 6 a 10 años	Mas de 10 años

2.- Instrucciones: Lea detalladamente y marque con una "X" la opción que más se aproxime a su realidad de acuerdo a su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Elija una sola opción de respuesta que va desde muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo. Asegúrese de no dejar ninguna pregunta sin contestar por favor.

Las respuestas a cada afirmación planteada del ***bloque 1*** podrán ser asignadas de acuerdo a las escalas de valores siguientes:

1 *Totalmente de acuerdo*	**2** *De acuerdo*	**3** *Neutral*	**4** *En desacuerdo*	**5** *Totalmente en desacuerdo*

ID	**Competitividad y productividad**	**Respuesta**				
1	¿La RSE forma parte de las estrategias de la empresa?	1	2	3	4	5
2	¿Las prácticas de RSE le permiten diferenciarse del mercado?	1	2	3	4	5
3	¿Realizar prácticas de RSE le ha permitido una mejor imagen con clientes y proveedores?	1	2	3	4	5

ID	**Sostenibilidad y medio ambiente**	**Respuesta**				
4	¿En las actividades que realizan consideran el cuidado del medio ambiente?	1	2	3	4	5
5	¿Considera que las prácticas que realizan han disminuido impactos negativos en el medio ambiente?	1	2	3	4	5
6	¿Considera que las actividades que realiza promueven el uso eficiente de recursos como agua, energía, etc.?	1	2	3	4	5
7	¿La empresa realiza gestión responsable de los residuos y desechos?	1	2	3	4	5

ID	**Impacto social y desarrollo regional**	**Respuesta**				
8	¿Las actividades de la empresa promueven bienestar en la comunidad?	1	2	3	4	5
9	¿La empresa promueve valores sociales para su comunidad?	1	2	3	4	5

10	¿La empresa contrata considerando la inclusión y la no discriminación?	1	2	3	4	5

3.2 Resultados de la encuesta:

Atendiendo a la teoría de los escalafones superiores Hambrick (2007), Wiseman y Gómez Mejia (1998) señalan que la edad influye en las decisiones estratégicas de las organizaciones principalmente las relacionadas con la innovación.

La participación en función de la edad de acuerdo con la figura 4 se observa que la mayor parte se concentra con un 63.6% en el rango de 18 a 30 años.

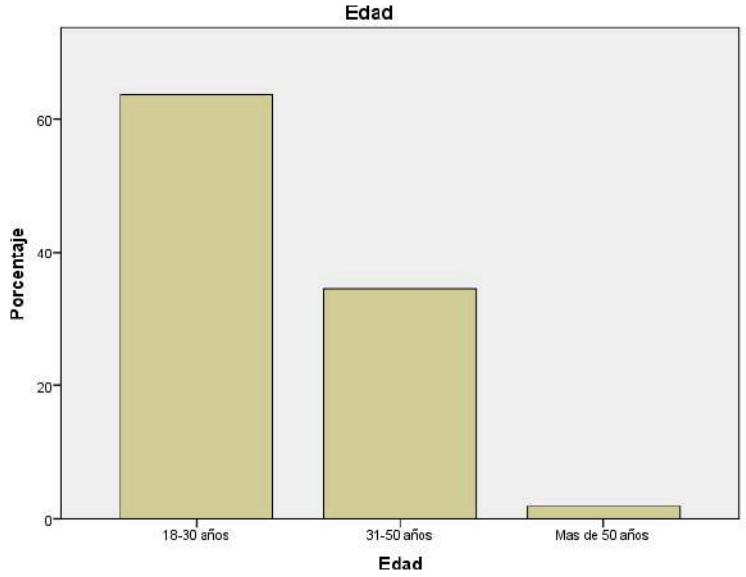


Figura 4.
Edad de los participantes.

De acuerdo con la figura 5 la participación de la mujer resulto significativa con un 60% con relación a los hombres con un 40%.

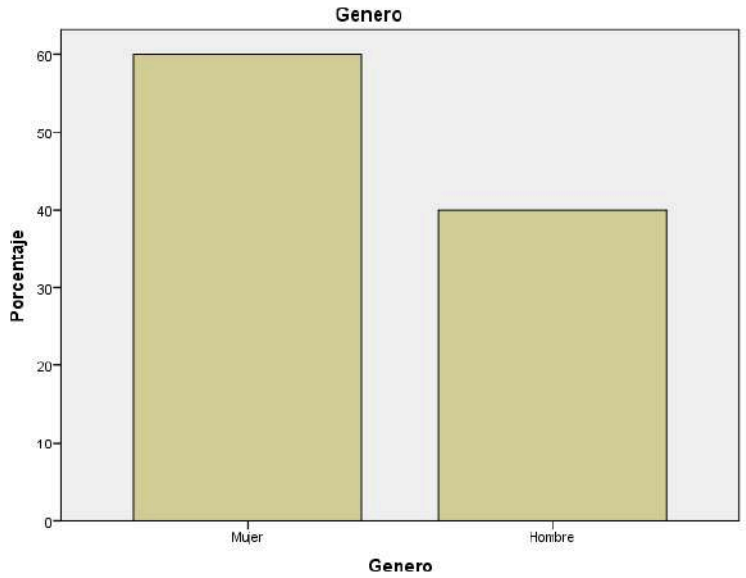


Figura 5.
Genero de los participantes.

Por la teoría de los escalafones superiores Hambrick (2007), Hambrick y Mason (1984) señala que el nivel de

estudios es un "indicador indirecto" de la base de conocimientos y las habilidades cognitivas de un trabajador con liderazgo.

Los niveles de estudios que presentan los encuestados se observó de acuerdo con la figura 6 que el 50.9% posee estudios de nivel medio superior.

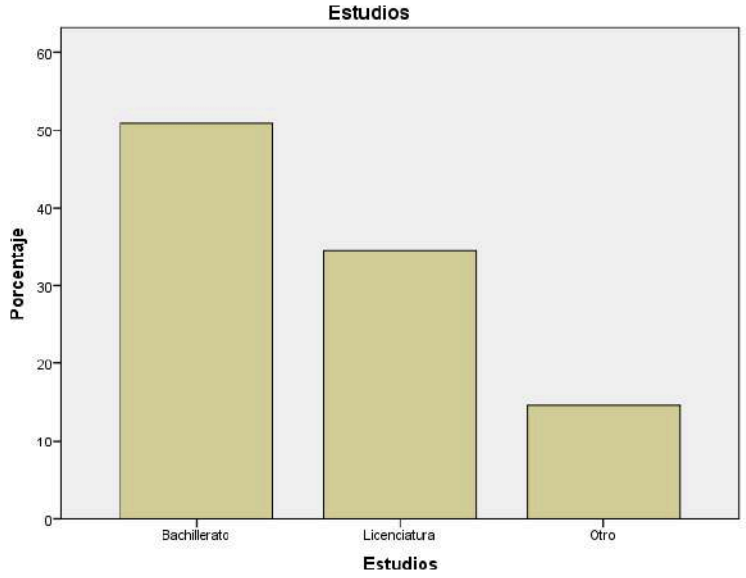


Figura 6.
Nivel de estudios de los participantes.

Respecto de los niveles jerárquicos de los participantes en la figura 7 se aprecia con un 60% el nivel operativo, el nivel directivo con un 5.5% y el nivel medio con un 34.5%.

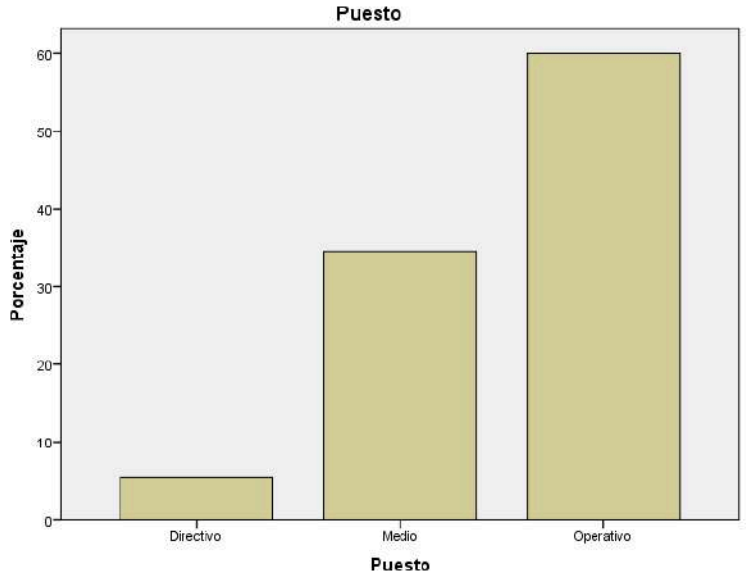


Figura 7.
Puesto de los participantes

Es importante observar en la figura 8 que la antigüedad de los participantes fue en mayor proporción con un 61.8% de 0 a 5 años, de 6 a 10 años con un 21.8% y de más de 10 años con un 16.4%.

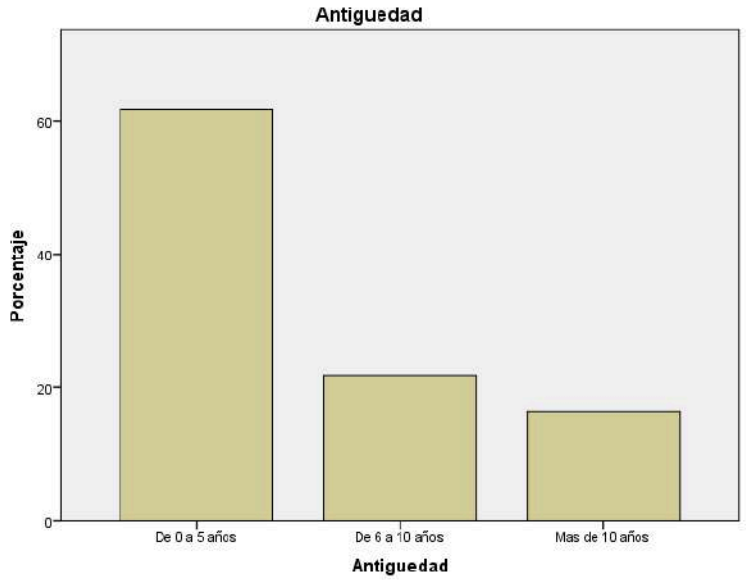


Figura 8.
Antigüedad los participantes

La caracterización de los participantes es importante ya que de acuerdo Hambrick (2007), Wiseman y Gómez Mejia (1998) las particularidades (competencias, aptitudes, habilidades) influyen en toda decisión estratégica de las organizaciones

3.3 Fiabilidad del instrumento

Hernández-Sampieri, et al., (2014) indican que un resultado mayor a .70 y menor a .80 se considera aceptable en su consistencia interna, en la tabla 4 se observa el resultado de fiabilidad de alfa de Cronbach del instrumento que corresponde a .799 por lo que se considera aceptable.

Tabla 4.
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.799	10

Fuente: Elaboración propia con SPSS V.23

Los resultados obtenidos por dimensión a continuación se interpretan a partir de los resultados de la media calculada, considerando la escala de Likert aplicada donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 es totalmente en desacuerdo, esto se considera lo siguiente:

Medias cercanas a 1 → Existe una percepción muy positiva o fuerte aceptación del enunciado.
Medias cercanas a 2 → Predomina el acuerdo.
Medias cercanas a 3 → No hay una postura clara; opiniones divididas o neutrales.
Medias superiores a 3.5 → Predomina el desacuerdo.
Medias cercanas a 5 → Rechazo contundente del enunciado.

Los resultados de la dimensión competitividad y productividad (tabla 5) presentan una valoración favorable hacia la variable de Responsabilidad Social Empresarial. Las medias registradas (M = 1.62 a 1.76) evidencian un claro predominio del acuerdo entre los encuestados.

Tabla 5.
Dimensión competitividad y productividad

	N	Media	Desviación estándar
¿La RSE forma parte de las estrategias de la empresa?	55	1.62	.805
¿Las prácticas de RSE le permiten diferenciarse del mercado?	55	1.73	.732
¿Realizar prácticas de RSE le ha permitido una mejor imagen con clientes y proveedores?	55	1.76	.719
N válido (por lista)	55		

Fuente: Elaboración propia con SPSS V.23

Lo anterior se fundamenta en lo expresado por Michael Porter (1980) que plantea que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no debe considerarse un acto de filantropía ni un simple costo, sino una fuente de ventaja competitiva y de mayor productividad dentro de la industria.

Con respecto a la dimensión de sostenibilidad y medio ambiente las medias estadísticas alcanzadas se encuentran en el rango de 2.09 a M=2.44, lo que significa que entre la muestra estudiada existe un acuerdo en la consideración del medio ambiente con las practicas que realizan.

Tabla 6.
Dimensión sostenibilidad y medio ambiente

	N	Media	Desviación estándar
¿En las actividades que realizan consideran el cuidado del medio ambiente?	55	2.20	.970
¿Considera que las prácticas que realizan han disminuido impactos negativos en el medio ambiente?	55	2.33	1.001
¿Considera que las actividades que realiza promueven el uso eficiente de recursos como agua, energía, etc.?	55	2.44	.938
¿La empresa realiza gestión responsable de los residuos y desechos?	55	2.09	1.005
N válido (por lista)	55		

Fuente: Elaboración propia con SPSS V.23

John Elkington (1994, 1997) explica a través de la teoría de Triple Bottom Line cómo el desempeño ambiental y social influye en la viabilidad económica de las organizaciones, por lo que es importante que las empresas consideren esta dimensión.

La dimensión de impacto social y desarrollo regional, las medias estadísticas alcanzadas se encuentran en el rango de 1.45 a M=1.89, lo que significa que entre la muestra estudiada existe un claro acuerdo en que las empresas implementan prácticas que favorecen el bienestar de la comunidad, promueven valores sociales y fomentan la inclusión y la no discriminación.

Esto indica que la responsabilidad social empresarial no solo se enfoca en el ámbito económico, sino también en generar un impacto positivo en el entorno social, contribuyendo así al desarrollo regional.

Tabla 7.
Dimensión impacto social y desarrollo regional

	N	Media	Desviación estándar
¿Las actividades de la empresa promueven bienestar en la comunidad?	55	1.89	.762
¿La empresa promueve valores sociales para su comunidad?	55	1.65	.645
¿La empresa contrata considerando la inclusión y la no discriminación?	55	1.45	.689
N válido (por lista)	55		

Fuente: Elaboración propia con SPSS V.23

Robert Putnam (1993) y Francis Fukuyama (1995): Estos autores desarrollaron la Hipótesis del Capital Social. Sostienen que la confianza, las redes y las normas de reciprocidad dentro de una comunidad son factores cruciales para el éxito económico. Las prácticas de RSE que fomentan este capital social en una región mejoran la resiliencia económica y el desempeño de las economías avanzadas.

4. Discusión

El propósito de esta investigación fue identificar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su relación con el crecimiento económico en las PyMEs del sector comercial de Tuxpan, Veracruz. Los resultados obtenidos muestran una percepción favorable hacia las prácticas de RSE en las tres dimensiones analizadas: competitividad y productividad, sostenibilidad y medio ambiente, e impacto social y desarrollo regional. En conjunto, estos hallazgos permiten interpretar que, para las empresas participantes, la RSE trasciende una concepción exclusivamente filantrópica y adquiere un carácter estratégico vinculado con la forma en que las

organizaciones se relacionan con el mercado, el entorno ambiental y los grupos de interés. Esta interpretación es consistente con la literatura revisada, que reconoce la RSE como un elemento capaz de articular objetivos económicos, sociales y ambientales.

En la dimensión de competitividad y productividad, los resultados evidenciaron una valoración particularmente favorable. Las medias obtenidas para los tres indicadores se ubicaron entre 1.62 y 1.76, lo que, de acuerdo con la escala utilizada, representa un predominio del acuerdo respecto a la incorporación de la RSE en las estrategias empresariales, su contribución a la diferenciación en el mercado y la mejora de la imagen ante clientes y proveedores. Estos resultados coinciden con Arias et al. (2024), quienes identifican la RSE como una estrategia que puede contribuir a la generación de ventajas competitivas, nuevos mercados y mejoras en la productividad. Asimismo, son congruentes con Barboza et al. (2024), quienes sostienen que las prácticas socialmente responsables fortalecen la capacidad de las empresas para desenvolverse en entornos competitivos y favorecen la optimización de las inversiones.

La coincidencia entre los resultados del presente estudio y los antecedentes revisados permite señalar que la RSE puede constituirse en un recurso estratégico para las PyMEs cuando se integra a las prácticas habituales de gestión. En particular, la percepción favorable respecto a la diferenciación y a la imagen empresarial sugiere que los responsables de las organizaciones reconocen beneficios asociados con la manera en que la empresa es percibida por sus grupos de interés. Sin embargo, estos resultados deben interpretarse con cautela, debido a que el estudio mide principalmente la percepción de los participantes y no indicadores financieros objetivos de productividad, rentabilidad o crecimiento. Por ello, no sería metodológicamente adecuado afirmar que las prácticas de RSE producen directamente una mejora financiera, sino que existe una valoración favorable de su posible contribución al desempeño empresarial.

En este sentido, los resultados también guardan correspondencia con Arias et al. (2024), quienes encontraron que la RSE puede relacionarse con métodos más eficientes de trabajo, productividad y crecimiento en las PyMEs. No obstante, Dolores Ruiz et al. (2022) señalan que las capacidades empresariales, aunque influyen en el crecimiento económico de las MiPyMEs mexicanas, no constituyen por sí mismas un factor determinante, debido a la participación de otros elementos asociados con el entorno empresarial. Esta consideración resulta relevante para el presente estudio, pues el crecimiento económico de las PyMEs no puede atribuirse exclusivamente a la RSE; también intervienen factores como las capacidades directivas, las condiciones del mercado, el acceso a financiamiento, la innovación, la tecnología y las políticas públicas.

Respecto a la dimensión de sostenibilidad y medio ambiente, los resultados muestran una percepción favorable, aunque menos intensa que la observada en las dimensiones de competitividad e impacto social. Las medias oscilaron entre 2.09 y 2.44, lo que representa un predominio del acuerdo respecto al cuidado ambiental, la disminución de impactos negativos, el uso eficiente de recursos y la gestión responsable de residuos. La menor intensidad de estas valoraciones permite identificar un área de oportunidad para las PyMEs estudiadas, particularmente en la transición de una actitud favorable hacia el medio ambiente a la implementación sistemática de estrategias ambientales.

Este resultado coincide con Orozco et al. (2025), quienes identificaron en las MYPES comerciales de Chilpancingo una brecha entre el conocimiento de la RSE y su aplicación efectiva, particularmente en el componente medioambiental. La similitud entre ambos contextos resulta significativa, ya que sugiere que, dentro de las empresas comerciales, el componente ambiental puede presentar mayores dificultades de institucionalización que las dimensiones económica y social. En consecuencia, reconocer la importancia del cuidado ambiental no necesariamente implica que existan políticas, procedimientos, indicadores o mecanismos formales para evaluar sus resultados.

Los hallazgos también pueden interpretarse desde la perspectiva del Triple Bottom Line de Elkington, según la cual el desempeño empresarial debe considerar de manera articulada las dimensiones económica, social y ambiental. Desde este enfoque, la sostenibilidad no representa únicamente una obligación ética, sino una condición para la permanencia de las organizaciones en el largo plazo. En las empresas analizadas, el acuerdo respecto al uso eficiente del agua y la energía, así como la gestión de residuos, permite advertir la presencia de prácticas compatibles con esta perspectiva; sin embargo, la magnitud de las medias indica que todavía existe margen para fortalecer su incorporación como parte de la estrategia empresarial.

Por otra parte, la dimensión de impacto social y desarrollo regional presentó las valoraciones más favorables del estudio, con medias comprendidas entre 1.45 y 1.89. Los participantes manifestaron un elevado nivel de acuerdo respecto a la promoción del bienestar comunitario, los valores sociales y las prácticas de contratación basadas en

la inclusión y la no discriminación. Este resultado evidencia que la dimensión social constituye uno de los componentes con mayor reconocimiento dentro de las empresas estudiadas y coincide con García Gálvez et al. (2024), quienes destacan la contribución de la RSE al crecimiento económico sostenido y al cumplimiento del ODS 8 mediante la promoción del empleo y la protección de los derechos laborales.

Asimismo, estos hallazgos son consistentes con Acosta (2024), quien plantea que la inversión social puede generar beneficios tanto empresariales como sociales, particularmente en ámbitos como la educación, el empleo y el medio ambiente. En el contexto de Tuxpan, la valoración favorable de las prácticas de inclusión y no discriminación puede considerarse un indicador de que las empresas reconocen que su responsabilidad frente al entorno no se limita a la generación de ingresos, sino que también comprende su interacción con trabajadores, clientes y comunidad.

Desde la teoría de los stakeholders, los resultados pueden interpretarse como evidencia de la importancia que las PyMEs atribuyen a las relaciones con los distintos grupos vinculados con su actividad. La valoración positiva de las prácticas orientadas a clientes, proveedores, trabajadores y comunidad sugiere que la responsabilidad empresarial puede contribuir a fortalecer relaciones que son relevantes para la permanencia y legitimidad de las organizaciones. No obstante, debido al carácter descriptivo del estudio, esta interpretación debe considerarse como una explicación teórica de los resultados y no como evidencia de causalidad entre las prácticas de RSE y el crecimiento económico.

De manera integrada, los resultados permiten observar una tendencia diferenciada entre las tres dimensiones. Competitividad y productividad e impacto social y desarrollo regional presentan las valoraciones más favorables, mientras que sostenibilidad y medio ambiente muestra niveles de acuerdo positivos, pero comparativamente menores. Esta configuración coincide parcialmente con Orozco et al. (2025), quienes también identificaron una mayor aplicación de la RSE en los ámbitos económico y social frente al componente ambiental. La coincidencia resulta relevante porque sugiere que una de las principales áreas de fortalecimiento para las PyMEs comerciales consiste en transformar el reconocimiento de la importancia ambiental en acciones institucionalizadas, medibles y vinculadas con la gestión empresarial.

En términos del crecimiento económico, los resultados deben interpretarse desde una perspectiva multidimensional. La literatura revisada en este estudio plantea que el crecimiento no debe reducirse al incremento de ingresos o producción, sino que debe considerar aspectos relacionados con sostenibilidad, competitividad, innovación y bienestar social. Bajo esta perspectiva, las prácticas de RSE identificadas en las PyMEs estudiadas pueden considerarse elementos que contribuyen a crear condiciones favorables para un desarrollo empresarial sostenible. Sin embargo, el diseño empleado no permite establecer una relación causal ni cuantificar el efecto de la RSE sobre indicadores económicos objetivos.

Esta precisión es particularmente importante debido a que la investigación utilizó un diseño no experimental y un análisis descriptivo, además de que la muestra efectiva estuvo constituida por 20 empresas, seleccionadas por conveniencia debido a la negativa de algunos empresarios a participar. Por tanto, los resultados representan las percepciones de los participantes y no pueden generalizarse automáticamente al conjunto de las PyMEs comerciales de Tuxpan. Asimismo, aunque el instrumento presentó una consistencia interna aceptable ($\alpha = .799$), resulta pertinente que futuras investigaciones incorporen indicadores objetivos de crecimiento económico y análisis estadísticos inferenciales que permitan determinar con mayor precisión la asociación entre RSE y desempeño empresarial.

En consecuencia, los hallazgos respaldan parcialmente el planteamiento de que la RSE y el crecimiento económico mantienen una relación favorable, pero también muestran que dicha relación debe comprenderse como un fenómeno complejo y multidimensional. La RSE puede generar condiciones que favorezcan la competitividad, la legitimidad social, la eficiencia en el uso de recursos y la vinculación con los grupos de interés; sin embargo, su contribución al crecimiento económico depende de su integración con otras capacidades y condiciones organizacionales.

Finalmente, desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren la necesidad de que las PyMEs comerciales de Tuxpan transiten de acciones aisladas de responsabilidad social hacia estrategias estructuradas, medibles y alineadas con sus objetivos organizacionales. En particular, el componente ambiental constituye el principal espacio de oportunidad identificado, mientras que las dimensiones social y competitiva representan fortalezas que pueden consolidarse. De esta manera, la RSE puede ser entendida no como un costo adicional, sino como un enfoque de gestión que articula competitividad, sostenibilidad y compromiso con el entorno. Esta visión resulta congruente con la evidencia revisada y con el propósito del estudio de contribuir al conocimiento sobre la RSE

en PyMEs comerciales, un ámbito que requiere mayor investigación en contextos locales y regionales.

5. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que existe una percepción favorable y convergencia entre las prácticas de RSE y dimensiones asociadas al crecimiento económicoentre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el crecimiento económico de las PyMEs del sector comercial en Tuxpan, Veracruz. Los hallazgos evidencian que la RSE ha dejado de ser percibida como una actividad opcional o meramente complementaria, para consolidarse como un pilar estratégico que impulsa la competitividad y la productividad organizacional. Al integrar principios éticos y responsables dentro de su modelo de negocio, las empresas no solo logran una diferenciación en el mercado, sino que también fortalecen su imagen ante clientes y proveedores, lo cual contribuye a reducir su vulnerabilidad operativa y a mejorar su estabilidad financiera en el largo plazo.

En relación con la dimensión de sostenibilidad y medio ambiente, se identificó que, aunque las empresas encuestadas reconocen la importancia de mitigar sus impactos ambientales, aún persiste una brecha entre el conocimiento teórico y la implementación efectiva de estrategias sostenibles. No obstante, los resultados muestran que aquellas organizaciones que adoptan prácticas orientadas al uso eficiente de recursos, como el agua y la energía, así como una adecuada gestión de residuos, obtienen beneficios directos en su planeación financiera y en el fortalecimiento de su cadena de valor. Esto permite afirmar que la sostenibilidad ambiental no solo responde a una responsabilidad ética, sino que también representa una oportunidad de optimización económica.

Por otra parte, la dimensión de impacto social y desarrollo regional se posiciona como uno de los aspectos más fortalecidos dentro del sector analizado. Las PyMEs de Tuxpan actúan como agentes clave en la promoción del bienestar comunitario, fomentando la inclusión laboral, el respeto a los derechos humanos y la generación de valor social, en concordancia con objetivos internacionales como el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de la Organización de las Naciones Unidas. Este compromiso favorece la construcción de un entorno social más sólido, al mismo tiempo que fortalece el capital social de la región, elemento fundamental para el desarrollo económico sostenible.

La investigación permite concluir que la rentabilidad financiera y el bienestar social no son objetivos opuestos, sino dimensiones complementarias que, al integrarse, generan un círculo virtuoso capaz de fortalecer la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación de las empresas ante entornos económicos cambiantes. Asimismo, se destaca la importancia de continuar impulsando la adopción de prácticas de RSE más estructuradas, con el fin de maximizar sus beneficios tanto a nivel empresarial como social, contribuyendo así al desarrollo integral de la región.

6. Referencias

Acosta Cabrera, C. Y. (2024). *Inversión social: factor de desarrollo y crecimiento económico en el sector comercial de Cúcuta*. Universidad Francisco de Paula Santander. https://repositorio.ufps.edu.co/entities/publication/7fbf195b-c58c-4c3f-8b6b-078219b21144

Acosta de Mavárez, A. (2022). Editorial Educación, emprendimiento, responsabilidad social y crecimiento económico: Pilares fundamentales para el desarrollo en América Latina…. *Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, *Esp. 28*(6), 10–16. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28073815001

Barboza Astonitas, Y. F., Barboza Gil, L. P., Pizarro Llanos, G. M., & Vidarte Vela, L. M. (2024). Responsabilidad social y crecimiento economico en el sector industrial de Chiclayo, 2024. *UCV Hacer*, *13*(4), 34–45. https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v13n4a3

Chilpancingo, I. T. de, Orozco, C., Rodriguez, A. D., Chilpancingo, I. T. de, Amador, M. de L., & Chilpancingo, I. T. de. (2025). Evaluación del conocimiento y la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las Mypes comerciales de Chilpancingo, Guerrero, México. *Espacios: ciencia, tecnologia y desarrollo*, *46*(03), 75–89. https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p07

Corresponsables. (2017, octubre 23). *Las pymes: El gran reto de la RSE en México*. Corresponsables. https://www.corresponsables.com/mx/opinion/las-pymes-el-gran-reto-de-la-rse-en-mexico-0/

Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., Huerta Mora, I. R., Valdivia Rivera, M. de J., & Hernández Cárdenas, M.

(2022). Desarrollo de las capacidades empresariales: influencia en el crecimiento económico de las MiPyMEs mexicanas. *RAN*, *8*(1), 1–14. https://doi.org/10.29393/ran8-1dcem50001

Elkington, J. (1998). Partnerships from *cannibals with forks: The triple bottom line of 21st‐century business*. *Environmental Quality Management*, *8*(1), 37–51. https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106

García López, M. J. (2022). *RSC círculo virtuoso: rentabilidad-medioambiente*. Montes.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. The Academy of Management Review, 32(2), 334 343. URL: http://www.jstor.org/stable/20159303

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. The Academy of management review, 9(2), 193-206. URL: http://www.jstor.org/stable/258434

Martínez Prats, G. (2023). Empresa y su responsabilidad social para un desarrollo económico sostenible. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, *12*(3), 1–7. https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4735

Por, E., Contreras, E., En, C., & Porter, M. E. (s/f). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (1)*. Edu.pe. Recuperado el 8 de febrero de 2026, de https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/

Restrepo, P. P. (2010). Capital social, crecimiento económico y políticas públicas. *Lecturas de economía*, *48*, 33–65. https://doi.org/10.17533/udea.le.n48a4916

Salazar, M. S. A., de Lourdes Tiburcio Sánchez, M., & Lopez, R. G. (2024). Relación entre Responsabilidad Social Empresarial y el desempeño laboral de las PyMEs en Celaya, Gto., México. *Revista Raites*, *9*(19). https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/3524

Toala Mendoza, S. T., Arredondo Hidalgo, M. G., & Hernández Sampieri, R. (2024). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Revista San Gregorio*, *1*(57), 104–125. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2715

Universidad Veracruzana, García Gálvez, J. A., Torres Rechy, J. Á., Soochow University, Gómez Cabañas, J. R., & Universidad Veracruzana. (2024). Responsabilidad social empresarial y el objetivo ONU crecimiento económico sostenido en México. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, *21*, 1–25. https://doi.org/10.25009/hccs.v0i21.79

Urrea Urrea, F., & Rodríguez Hernández, R. H. (2022). Economía circular, mercadeo y responsabilidad social corporativa: prácticas de una empresa maderera que aportan al fortalecimiento de capacidades empresariales. *Economía & Negocios*, *4*(2), 169–191. https://doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1452

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. The Academy of Management Review, 23(1), 133-153. URL: http://www.jstor.org/stable/259103

IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL Y SU EFECTO EN EL POSICIONAMIENTO DIGITAL: ESTUDIO DE CASO DE VIVE EL TIEMPO S.A. DE C.V.

Karely Yuritzi Moreno Cervantes, Mónica Patricia Jiménez Izarraraz, Ernestina Hernández Casas
Tecnológico Nacional de México / ITS de Uruapan

morenokarelyyuritzi@gmail.com, monica.ji@uruapan.tecnm.mx, ernestina.hc@uruapan.tecnm.mx

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la empresa Vive el Tiempo S.A. de C.V., dedicada a la producción de audiolibros y a la publicación digital por medio de sus marcas AudiolibrosMX y Escritor Digital. El proyecto consistió en diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital para mejorar la presencia y el posicionamiento de la empresa en medios digitales.

Para realizar el proyecto, primero se hizo un diagnóstico de la situación de la empresa en sus redes sociales. A partir de este análisis se identificaron algunas áreas que necesitaban mejorar, como la falta de planeación de las publicaciones, el bajo alcance e interacción con los usuarios, la falta de organización del contenido y el uso limitado de las redes sociales para promocionar la empresa y sus servicios.

Con base en estas necesidades, se diseñó un plan estratégico que incluyó la elaboración de un calendario de publicaciones y la creación de contenido a partir de entrevistas realizadas a autores. Este contenido se adaptó para diferentes plataformas, principalmente Instagram, Facebook y YouTube, además del blog de la empresa. También se utilizaron indicadores de desempeño (KPIs) para dar seguimiento a los resultados de las acciones realizadas.

De manera general, los resultados obtenidos fueron positivos. En las redes sociales aumentaron las visualizaciones, el alcance, las interacciones y el número de seguidores. El engagement pasó de 0% a un rango de 5.3% a 6.3%. En YouTube también se observaron mejoras importantes en las vistas, tiempo de reproducción e impresiones. Los resultados muestran que contar con una estrategia organizada y publicar contenido de manera constante puede ayudar a mejorar la presencia de una empresa en los medios digitales y fortalecer su posicionamiento.

Palabras clave: marketing digital, posicionamiento de marca, redes sociales, marketing de contenidos, indicadores de desempeño.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el marketing digital representa una herramienta clave para el crecimiento y posicionamiento de las empresas en un entorno altamente competitivo. Las redes sociales y los medios digitales permiten a las organizaciones conectar de manera directa con su público objetivo y medir los resultados de sus estrategias en tiempo real.

El presente trabajo describe el desarrollo del proyecto realizado en la empresa Vive el Tiempo S.A. de C.V., enfocado en la creación e implementación de un plan estratégico de marketing digital. Durante el periodo de desarrollo se trabajó en la estructuración de contenidos digitales, fortalecimiento de redes sociales y evaluación de indicadores de desempeño con el objetivo de mejorar la visibilidad y posicionamiento de la marca.

Vive el Tiempo S.A. de C.V. es una empresa mexicana que se dedica a la producción, desarrollo y difusión de audiolibros, así como a la publicación y posicionamiento de obras literarias en formato digital. Su enfoque principal es aprovechar la tecnología para transformar la manera en que las personas consumen contenido literario, facilitando el acceso a la lectura a través de diferentes plataformas.

La empresa trabaja a través de sus marcas AudiolibrosMX y Escritor Digital, mediante las cuales ofrece servicios para escritores que buscan dar a conocer sus obras. Estos servicios incluyen desde la producción editorial, como la edición y grabación de audiolibros, hasta estrategias de marketing digital.

Al inicio del proyecto se identificaron diferentes problemas relacionados con la presencia digital de la empresa. En primer lugar, no se contaba con un plan de marketing digital que permitiera organizar las actividades en redes sociales. Las publicaciones se realizaban sin una estrategia definida, sin objetivos claros y sin una línea de contenido constante.

También se observó un bajo alcance e interacción en las redes sociales. Las publicaciones tenían pocas reacciones, comentarios y compartidos y el crecimiento de seguidores era bajo, lo que limitaba la visibilidad de la empresa y las oportunidades de que más personas conocieran la marca y se interesaran en los audiolibros.

Otro problema identificado fue la falta de organización y planificación del contenido. La empresa no contaba con un calendario de publicaciones que permitiera organizar el contenido de manera adecuada. Esto provocaba que en ocasiones no se publicara contenido o que las publicaciones no tuvieran relación entre sí. Asimismo, aunque la empresa tenía presencia en redes sociales, éstas no se estaban utilizando de manera estratégica para promocionar sus productos y servicios.

A partir de estas necesidades se planteó como objetivo general diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital que fortaleciera el posicionamiento de la empresa Vive el Tiempo S.A. de C.V. y mejorara su visibilidad en medios digitales.

MARCO TEÓRICO

Marketing digital

El marketing digital es la aplicación de estrategias de marketing a través de medios digitales como redes sociales, sitios web y plataformas en línea. Permite a las empresas llegar a un público más amplio, interactuar directamente con los usuarios y medir resultados en tiempo real. Es una herramienta clave en la actualidad debido al uso constante de internet (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

La teoría del marketing digital explica cómo las empresas utilizan herramientas digitales para promocionar sus productos o servicios. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital permite a las empresas llegar a un mayor número de personas, interactuar directamente con los usuarios y medir los resultados de sus acciones de forma más rápida y precisa. Además, el uso de redes sociales, páginas web y otras plataformas digitales facilita la comunicación con el público y mejora la visibilidad de la marca.

Redes sociales

Las redes sociales son plataformas digitales que permiten a las personas comunicarse, interactuar y compartir contenido en tiempo real. En el ámbito empresarial, se han convertido en una herramienta fundamental para promocionar productos o servicios, ya que facilitan la conexión directa con los clientes. A través de ellas, las empresas pueden conocer opiniones, responder dudas y generar una relación más cercana con su audiencia (Kaplan & Haenlein, 2010).

Marketing de contenidos

El marketing de contenidos consiste en la creación y difusión de información relevante, útil o entretenida con el objetivo de atraer, interesar y retener a una audiencia específica. A diferencia de la publicidad tradicional, esta estrategia no se enfoca únicamente en vender, sino en aportar valor al usuario para generar confianza y

credibilidad. Con el tiempo, esto puede influir en la decisión de compra y fomentar la lealtad hacia la marca (Pulizzi, 2014).

Pulizzi (2014) menciona que el contenido debe ser útil, interesante y constante para generar confianza en los usuarios y fortalecer la relación con ellos. El marketing de contenidos no se enfoca sólo en vender, sino en informar, entretener o educar al público, lo que genera mayor conexión con la marca.

Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es la forma en que una empresa logra ocupar un lugar en la mente del consumidor en comparación con otras marcas. Este proceso se construye mediante la comunicación constante, la calidad del producto o servicio y la experiencia que se brinda al cliente. Un buen posicionamiento permite que la marca sea fácilmente reconocida, recordada y preferida por el público. Además, ayuda a diferenciarse de la competencia y a generar una identidad clara en el mercado (Ries & Trout, 2001).

Plan de marketing digital

El plan de marketing digital es un documento estratégico que organiza y define todas las acciones que una empresa llevará a cabo en medios digitales. Incluye objetivos, estrategias, herramientas, calendario de publicaciones y métricas de evaluación. Su función principal es servir como guía para evitar improvisaciones y asegurar que cada acción tenga un propósito claro. Además, permite optimizar recursos, mejorar resultados y mantener una coherencia en la comunicación digital de la empresa (Ryan, 2016).

La planificación de contenido consiste en organizar de manera anticipada las publicaciones que se realizarán en redes sociales, considerando objetivos, tipo de contenido y tiempos de publicación. Este proceso permite que la empresa tenga mayor orden, coherencia y constancia en su comunicación digital, evitando la improvisación y mejorando los resultados de sus estrategias (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Por su parte, el calendario de contenido permite programar y visualizar las publicaciones que se realizan en un periodo determinado, ya sea semanal o mensual. Su uso facilita la organización, mejora la constancia y permite mantener una comunicación más estructurada con el público (Ryan, 2016).

METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló en el área de marketing y comunicación digital de Vive el Tiempo S.A. de C.V. En esta área se llevan a cabo actividades relacionadas con la gestión de redes sociales, la creación de contenido y la promoción de autores y eventos.

Las principales actividades realizadas fueron el análisis de redes sociales, el diseño de una parrilla de contenidos, la elaboración de un calendario editorial, la creación de publicaciones digitales y el análisis de métricas o indicadores de desempeño (KPIs).

Para efectos de este artículo, el trabajo se presenta como un **estudio de caso aplicado**, en el que se realizó un diagnóstico inicial, se diseñó e implementó una estrategia de marketing digital y posteriormente se compararon los indicadores obtenidos antes y después de su aplicación.

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas: diagnóstico de la situación inicial, diseño del plan estratégico, implementación de las acciones digitales y medición de resultados.

Diagnóstico de la situación inicial

Se realizó un análisis de las redes sociales y del canal de YouTube de la empresa con el objetivo de conocer su situación inicial, revisar el desempeño de cada plataforma e identificar las áreas que necesitaban mejorar antes de aplicar la estrategia de marketing digital.

El análisis permitió identificar que la empresa contaba con contenido valioso, como las entrevistas a autores, pero no estaba siendo utilizado de manera organizada. A través del plan se buscó mejorar la estructura de las publicaciones, aprovechar mejor el contenido disponible y generar mayor interacción con la audiencia.

Diseño del plan estratégico

El plan estratégico tuvo como objetivo principal mejorar la gestión digital de Vive el Tiempo S.A. de C.V., pasando de un manejo poco estructurado a uno más organizado y enfocado en resultados.

Para el desarrollo del plan se tomó como base el contenido generado a partir de entrevistas realizadas a autores, ya que este material permitía crear contenido auténtico y con valor para la audiencia.

Como parte del plan se elaboró un calendario mensual de publicaciones para organizar de manera clara el contenido que se compartiría en las redes sociales. En este calendario se establecieron los días y la frecuencia de publicación, así como el tipo de contenido, ya fuera informativo, promocional o de entretenimiento. También se definió el formato de cada publicación, como imagen, video o texto, y el tema que se desarrollaría, tomando como base las entrevistas realizadas a los autores.

Para facilitar la organización y dar seguimiento a las actividades se utilizó un diagrama de Gantt, el cual permitió visualizar de manera sencilla las publicaciones y actividades programadas para cada semana.

Desarrollo e implementación de contenido

Para desarrollar el contenido digital se utilizaron principalmente las entrevistas que se habían grabado anteriormente con los autores. A partir de ellas se seleccionaron frases importantes, ideas principales y momentos relevantes de cada autor. Después, este contenido se adaptó a diferentes formatos digitales, como videos cortos —Shorts y Reels—, publicaciones para Facebook, Instagram y YouTube y carruseles con frases destacadas.

También se desarrollaron artículos para blog, donde se presentó información más completa basada en las entrevistas, así como videos largos para YouTube. Finalmente, el contenido fue publicado en Instagram, Facebook, YouTube y en la página web de la empresa.

Medición de resultados

Para conocer si las acciones digitales implementadas fueron efectivas, se realizó la medición y análisis de resultados utilizando indicadores de desempeño o KPIs. Estos indicadores permitieron evaluar si el contenido creado a partir de las entrevistas con los autores logró cumplir con los objetivos, principalmente mejorar la interacción y el alcance en las redes sociales de la empresa.

Para evaluar el impacto de la estrategia se compararon los resultados obtenidos en Instagram, Facebook y YouTube antes y después de su implementación. El periodo **antes** correspondió del **9 de febrero al 15 de marzo de 2026**, mientras que el periodo **después** comprendió del **20 de abril al 20 de julio de 2026**.

Los datos se obtuvieron mediante Meta Business Suite y YouTube Studio.

Entre los principales indicadores se consideraron engagement, crecimiento de seguidores, visitas al perfil, visualizaciones, alcance e interacciones.

El engagement se calculó mediante la siguiente fórmula:

Engagement = (Interacciones / Alcance) × 100

Las interacciones incluyen acciones como “me gusta”, comentarios, compartidos y guardados.

También se utilizó la tasa de crecimiento de seguidores:

Crecimiento de seguidores = (Seguidores nuevos / Seguidores totales) × 100

Y la tasa de visitas al perfil:

Tasa de visitas al perfil = (Visitas al perfil / Alcance) × 100.

RESULTADOS

La implementación del plan estratégico permitió organizar las actividades de marketing digital y establecer una estrategia para mejorar la presencia digital de las marcas AudiolibrosMX y Escritor Digital.

Al inicio del proyecto se identificó que la empresa no contaba con una planeación para sus publicaciones, existía poca interacción con los usuarios y el contenido no seguía una estrategia definida. A partir de este diagnóstico se elaboró un plan de marketing digital que incluyó un calendario de publicaciones, la creación de contenido para diferentes plataformas y el seguimiento de indicadores para conocer los resultados obtenidos.

Organización y planificación del contenido

Con la elaboración del calendario fue posible organizar y planear con anticipación las publicaciones en las redes sociales, evitando la improvisación y los periodos sin actividad que se encontraron durante el diagnóstico inicial.

También permitió distribuir de manera equilibrada los diferentes tipos de contenido durante cada semana, logrando que las publicaciones fueran variadas y facilitando la organización entre la creación del contenido y su publicación. En general, esta herramienta ayudó a mantener una mayor organización en las redes sociales y a proyectar una imagen más profesional de la empresa en sus plataformas digitales.

Resultados en redes sociales

Los resultados mostraron que las acciones implementadas tuvieron un efecto positivo. Se observó un aumento en las visualizaciones, el alcance de las publicaciones, las visitas a los perfiles, las interacciones y el crecimiento de seguidores en Facebook, Instagram y YouTube.

En AudiolibrosMX, las visualizaciones en Instagram pasaron de 49 a 3,700, mientras que en Facebook pasaron de 171 a 6,400. En Instagram, el alcance pasó de 1 a 1,700.

Uno de los indicadores utilizados para conocer la respuesta de los usuarios fue el engagement. Antes de aplicar la estrategia, las cuatro cuentas tenían un engagement de 0%, ya que prácticamente no había interacción con las publicaciones. Después de implementar el plan, el engagement aumentó y se ubicó entre 5.3% y 6.3%, lo que indica que el contenido llamó la atención de los usuarios y logró que interactuaran con las publicaciones.

En cuanto a la tasa de crecimiento de seguidores, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. Crecimiento de seguidores

Cuenta	Crecimiento de seguidores
Instagram AudiolibrosMX	2.49%
Facebook AudiolibrosMX	1.63%
Instagram Escritor Digital	20.00%
Facebook Escritor Digital	58.62%

Las cuentas de Escritor Digital fueron las que tuvieron el mayor crecimiento porcentual porque comenzaron con menos seguidores. Esto demuestra que la estrategia ayudó a que más personas conocieran la marca y comenzaran a seguir sus redes sociales.

En la tasa de visitas al perfil, Instagram AudiolibrosMX obtuvo 4.82%, Facebook AudiolibrosMX 3.35% e Instagram Escritor Digital 2.47%.

Facebook AudiolibrosMX fue la cuenta que obtuvo más interacciones por semana, seguida de Instagram AudiolibrosMX. En el caso de Escritor Digital, las interacciones fueron menores, pero se mantuvieron constantes durante todo el periodo de la estrategia.

En general, los datos muestran que el plan de marketing digital ayudó a mejorar la actividad de las redes sociales y a aumentar el interés de los usuarios por el contenido publicado.

Resultados en YouTube

En YouTube también se observaron cambios importantes después de implementar la estrategia.

Tabla 2. Métrica de YouTube

Métrica	Antes	Después
Vistas	613	3,895
Tiempo de reproducción	19.2	79.1
Suscriptores nuevos	+7	+11
Impresiones	3,300	31,900
Tasa de clics	9.8%	4.0%
Vistas provenientes de impresiones	324	1,300
Duración promedio de vista	1:40	1:59
Contenido publicado	0	26

Las vistas aumentaron de 613 a 3,895 y el tiempo de reproducción pasó de 19.2 a 79.1. También se presentó un incremento importante en las impresiones, que pasaron de 3,300 a 31,900, y las vistas provenientes de impresiones aumentaron de 324 a 1,300.

La duración promedio de vista pasó de 1:40 a 1:59 y los nuevos suscriptores aumentaron de +7 a +11. Durante el periodo de implementación se publicaron 26 contenidos.

El indicador que no mostró una mejora importante fue la generación de tráfico hacia enlaces externos. En las redes sociales la tasa de clics permaneció prácticamente en 0%, mientras que en YouTube el CTR disminuyó. Esto representa una oportunidad para fortalecer las llamadas a la acción y motivar a los usuarios a visitar el blog o el sitio web de la empresa.

De manera general, los resultados muestran que la estrategia de marketing digital tuvo un impacto positivo en los canales analizados. En las redes sociales aumentaron las visualizaciones, el alcance, las interacciones y el número de seguidores. En YouTube también se observaron mejoras importantes en las vistas, tiempo de reproducción y duración promedio de cada visualización.

También fue posible comprobar la importancia de medir los resultados mediante indicadores de desempeño, ya que éstos permitieron conocer el impacto de las acciones realizadas y saber qué aspectos podían mejorarse.

CONCLUSIONES

La realización de este proyecto permitió cumplir con el objetivo de diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital para la empresa Vive el Tiempo S.A. de C.V.

Al inicio del proyecto se identificó que la empresa no contaba con una planeación para sus publicaciones, existía poca interacción con los usuarios y el contenido no seguía una estrategia definida. A partir de este diagnóstico se elaboró un plan de marketing digital que incluyó un calendario de publicaciones, la creación de contenido para diferentes plataformas y el seguimiento de indicadores para conocer los resultados obtenidos.

En cuanto a los problemas identificados al inicio del proyecto, las acciones realizadas permitieron atender las principales necesidades de la empresa. La falta de un plan de marketing digital se atendió mediante la creación de una estrategia que permitió organizar las actividades y definir qué contenido se iba a realizar. El bajo alcance e interacción en redes sociales se trabajó mediante la creación y publicación constante de contenido en diferentes formatos.

La falta de organización y planificación se atendió con un calendario de publicaciones, el cual permitió tener un mayor orden y continuidad en las redes sociales. Finalmente, el uso limitado de las redes sociales como herramienta de promoción se fortaleció mediante contenido enfocado en dar a conocer la empresa, sus servicios, los autores y sus obras. Con estas acciones se logró atender los problemas identificados y se dejó una base que la empresa puede seguir utilizando para mejorar su presencia digital.

Los resultados mostraron que las acciones implementadas tuvieron un efecto positivo. Se observó un aumento en las visualizaciones, el alcance de las publicaciones, las visitas a los perfiles, las interacciones y el crecimiento de seguidores en Facebook, Instagram y YouTube. Estos resultados muestran que contar con una estrategia organizada y publicar contenido de manera constante puede ayudar a mejorar la presencia de una empresa en los medios digitales y fortalecer su posicionamiento.

También fue posible comprobar la importancia de medir los resultados mediante indicadores de desempeño (KPIs), ya que éstos permitieron conocer el impacto de las acciones realizadas y saber qué aspectos podían mejorarse.

Aunque algunos elementos todavía presentan áreas de oportunidad, principalmente los clics hacia enlaces externos, los resultados obtenidos permiten afirmar que el plan estratégico tuvo un impacto positivo en el alcance, la interacción y el posicionamiento digital de Vive el Tiempo S.A. de C.V.

De manera general, el proyecto permitió establecer una forma más organizada de trabajar el contenido digital y atender las principales necesidades encontradas al inicio, dejando una base que la empresa puede continuar utilizando para mejorar su presencia en medios digitales.

BIBLIOGRAFÍA

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica* (7a ed.). Pearson Education.

Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons, 53*(1), 59-68.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (17a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15a ed.). Pearson Educación de México.

Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw-Hill Education.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (20th anniversary ed.). McGraw-Hill.

Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation* (4th ed.). Kogan Page.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL DENTRO DE UNA EMPRESA MEXICANA; UNA VISIÓN HACIA UN MUNDO COMPETITIVO

Ruiz Torrijos Omar [1], García Palmas Mayela Anita[2], Romero Romero Araceli[2]
[1]Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración
[1]omar.ruizt@gmail.com [2]magarciap@uaemex.mx [3]aromeroruaemex@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar la importancia de la gestión comercial a partir de las necesidades específicas de una empresa orientada a estandarizar procesos y asegurar su alineación estratégica, dicha investigación contribuirá a una gestión comercial más eficiente, facilitando la identificación de oportunidades de negocio y reforzando la posición competitiva de la empresa en un entorno dinámico y altamente competitivo.

La presente investigación se realizó en una empresa mexicana reconocida por su calidad, liderazgo y eficiencia operativa; de la cual al estar inmerso en el área comercial de la organización se puede analizar que enfrenta importantes retos derivados de la falta de la gestión comercial generando procesos dispersos entre los colaboradores, limitada coordinación y capacidad reducida para responder a las demandas del mercado. Es por ello que se cree que mediante la gestión comercial aplicada adecuadamente dentro del área comercial de la empresa se podrá optimizar las funciones comerciales, incrementar la rentabilidad de los resultados y fortalecer la competitividad.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad de la administración es y será el construir estructuras sólidas que aborden los desafíos empresariales y lograr la posición deseada dentro del mercado. La comprensión y comunicación de las necesidades son cruciales en este proceso. Al identificar las oportunidades en las actividades comerciales, se puede adaptar las características específicas de la empresa, mejorando las situaciones existentes para alcanzar los resultados deseados; es por ello por lo que la gestión comercial es esencial para las empresas siendo que ayuda a organizar la estrategia de ventas y establecer las acciones necesarias para crear relaciones comerciales efectivas.

Por lo tanto, esta investigación pretende establecer las bases conceptuales de la gestión comercial al ser una estrategia identificada como una oportunidad para su implementación dentro de la empresa. Llevando así a la búsqueda de la mejora continua, la cultura organizacional de la empresa y la dinámica del mercado que utilice herramientas en beneficio de la operación de la empresa.

TEORÍA

La administración se concibe como un proceso fundamental de coordinación, integración y supervisión de actividades laborales, con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas organizacionales.

A lo largo de la evolución histórica, la administración ha experimentado una notable transformación. De un modelo artesanal fundamentado en la experiencia, ha evolucionado hacia una ciencia moderna que se sustenta en las tecnologías de la información y la comunicación para optimizar los procedimientos y mantener a las organizaciones a la vanguardia; la administración se identifica como un factor de suma relevancia para el progreso de las organizaciones. El administrador requiere poseer una visión integral de la empresa, así como un conjunto de conocimientos especializados, habilidades de comunicación efectiva y capacidad para tomar decisiones estratégicas.

Aunado a ello la importancia de la gestión radica desde su conceptualización la cual Según Ramírez (2022), "gestión" y conforme con la Real Academia Española, se define como "administrar" implica llevar a cabo diligencias orientadas hacia el logro de objetivos específicos. Aquel que realiza estas diligencias con el fin de alcanzar un objetivo se denomina "gestor". En otras palabras, un gestor es quien lleva a cabo acciones concretas para obtener un resultado determinado “el arte de dirigir y coordinar las actividades de un grupo de personas para lograr un objetivo

común". Destacan la importancia de la planificación, organización, dirección y control, así como la necesidad de liderazgo e influencia para alcanzar el éxito.

Por lo tanto y a través de la conceptualización anterior Según Antúnez Gordillo (2014) se puede decir que el proceso de gestión comercial involucra una amplia gama de actividades, desde la selección y capacitación del equipo de ventas hasta la configuración de la organización de ventas y la evaluación del rendimiento del equipo. Lamb, Hair y McDaniel (2014) resaltan la importancia de la segmentación del mercado, el análisis de la competencia y la gestión de las relaciones con los clientes en el ámbito de la gestión comercial.

Conforme a Antúnez Gordillo (2014), la gestión comercial es la planificación, dirección y control del personal de venta, incluido el reclutamiento, selección, formación, delegación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación, ya que estas tareas se aplican a la fuerza de ventas. Otras tareas que se desempeñan en la administración de ventas son:

- Descripción de las funciones de ventas
- La configuración de la organización de ventas
- Desarrollo de la fuerza de ventas
- Dirigir la fuerza de ventas
- Determinar el modelo para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas

En conjunto y a través de estas perspectivas coinciden en la complejidad que aborda la gestión comercial, lo cual requiere una atención integral en múltiples áreas para alcanzar el éxito empresarial.

En el mundo empresarial, la gestión comercial juega un papel importante en el logro de los objetivos de una empresa. Sin embargo, dado que cada empresa tiene su propia identidad y se enfrenta a desafíos únicos en su entorno específico, no existe una solución universal que se adapte a todas las organizaciones. En cambio, cada empresa debe desarrollar detalladamente su propio enfoque de gestión comercial, adaptado a sus necesidades y circunstancias particulares. A pesar de estas variaciones, hay elementos esenciales que suelen ser compartidos por la mayoría de los modelos de gestión comercial, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y tácticas.

Dentro de los aspectos fundamentales que se aplican en la práctica para promover el éxito en un mercado competitivo y en evolución.

• **Análisis del entorno:** La evaluación del entorno se vislumbra como un elemento clave de gestión comercial exitoso. Esta evaluación posibilita que la empresa comprenda las influencias que la rodean, ya sean externas o internas, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas más fundamentadas y acordes a su entorno particular Kotler & Keller (2016).

•**Desarrollo de productos o servicios:** La creación de productos o servicios exitosos es un proceso que comienza con la investigación y comprensión del mercado, que continúa con el diseño y desarrollo de soluciones innovadoras y culmina con su lanzamiento y posicionamiento en el mercado a través de estrategias de marketing. Es un proceso continuo que requiere monitoreo constante, retroalimentación de los clientes e innovación para mantener la competitividad en un mercado en constante cambio Muñiz González, R. (2013).

METODOLOGÍA

Este estudio busca evaluar la efectivad que tiene la aplicación de la gestión comercial en una organización. Esto implica entender la naturaleza de la empresa y analizar los resultados que se tienen, fundamentados en la recopilación de datos, la comprensión de la opinión y experiencia de los colaboradores. Mediante el enfoque cualitativo se empleará un diseño explicativo basando en lo que dice Sampieri (2014,496) respecto al diseño de investigación – acción, el cual tiene la finalidad de "comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad).

Conforme a Sampieri (1991), el método cuantitativo representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones; este método se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos que busca garantizar la validez y confiabilidad de los datos a través de instrumentos estructurados, como encuestas y cuestionarios, que facilitan la recolección de información de manera sistemática (Mateo, 2012).

Esta investigación se centrará en el enfoque descriptivo (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 125), por ser el más adecuado para medir y detallar las características relacionadas con la gestión comercial y la resolución de una problemática de la empresa. Esto en referencia a la recolección de información para la implementación de la gestión comercial Sampieri (2014, 92) donde refiere que "con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Este enfoque se utilizará para evaluar y describir, medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas".

El Método cualitativo tiene como propósito comprender e interpretar la realidad desde la perspectiva de los participantes, capturando sus experiencias en propias palabras, ya sea de manera hablada o escrita. Permite estudiar a las personas en su contexto, analizando sus puntos de vista y perspectivas.

La población objetivo de esta investigación corresponde a una empresa reconocida a nivel nacional e internacional en la cual se enfocará en el área comercial; para garantizar la viabilidad y enfoque del estudio, la muestra se delimita a una sucursal dentro del Estado de México, lo cual permite realizar un análisis contextualizado y específico.

Como parte de las técnicas cualitativas de recolección de información, se aplicó una entrevista estructurada a los miembros del equipo comercial con el propósito de conocer las necesidades y percepciones. Este instrumento permitió obtener información detallada sobre los procesos internos, dinámicas de trabajo, retos operativos y estrategias empleadas en la interacción con los clientes.

Las entrevistas se realizaron bajo un formato estructurado, lo que garantizó la uniformidad de las preguntas y facilitó la comparación de las respuestas entre los distintos participantes. Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas serán analizados mediante análisis de contenido, permitiendo identificar patrones, temas recurrentes y perspectivas relevantes para el estudio (Gibbs, Graham, 2012).

El propósito de este procedimiento es comprender de manera más profunda los factores que influyen en la gestión comercial, identificar fortalezas y áreas de oportunidad, así poder proporcionar una base sólida para el análisis integral de la organización.

RESULTADOS

Basado en los resultados de la aplicación de la entrevista al equipo comercial y analizando la importancia de incluir la gestión comercial dentro de la empresa se encontraron los siguientes hallazgos relacionados con oportunidades de mejora, los cuales se enlistan a continuación:

- Clarificación de roles y responsabilidades, para evitar duplicidad de esfuerzos.
- Balance de carga laboral y asignación adecuada de tareas estratégicas.
- Desarrollo de comunicación eficiente entre áreas y hacia los clientes.
- Reducción de tareas administrativas mediante automatización.
- Incorporación de herramientas digitales para acceso ágil a información clave.
- Capacitación técnica y de gestión de negocios enfocada en habilidades estratégicas.
- Estandarización de procesos y procedimientos de trabajo.
- Definición de indicadores clave del negocio (KPIs) que orienten los resultados del área.

Mediante el cuestionario se puede observar que existe la necesidad de desarrollar e implementar la gestión comercial dentro del área comercial de la empresa, siendo que evidencia una brecha significativa en cuanto a capacitación y los recursos. Al atender las necesidades de formación junto con el ajuste en el equilibrio vida-trabajo, la empresa podrá mejorar tanto el desempeño individual como el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

Los hallazgos positivos más relevantes, que resaltan las fortalezas actuales del equipo, así como las oportunidades que contribuirán a reforzar la gestión comercial y a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa se mencionan a continuación:

Hallazgos positivos

- El equipo posee un alto nivel de conocimiento técnico sobre la operación, lo que les permite comprender en profundidad las características, beneficios y aplicaciones dentro de la empresa; además de facilitar la comunicación efectiva con los clientes, al poder proporcionar información detallada y responder a consultas específicas de manera precisa. Es decir que mediante el conocimiento profundo de la operación se identifican oportunidades de mejora en su desempeño y adaptabilidad.
- El equipo demuestra habilidad para identificar oportunidades dentro del mercado, lo que permite anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes de manera proactiva. El equipo es capaz de detectar áreas de mejora o nuevas oportunidades de negocio y también propone soluciones personalizadas que se alinean con los objetivos de los clientes.

Oportunidades de mejora

Resulta ser necesario clarificar los roles y responsabilidades del equipo. A través de las entrevistas los miembros del equipo expresaron una sensación de sobrecarga en sus funciones, lo que impacta negativamente en su productividad y satisfacción laboral. Algunos colaboradores están asumiendo tareas y responsabilidades que no corresponden directamente a sus posiciones, lo que genera confusión, duplicidad de esfuerzos y falta de enfoque en sus actividades principales. Esta situación no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también limita la capacidad del equipo para enfocarse en las actividades que impulsan el crecimiento del negocio, como la atención al cliente y la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado. Por ello, se hace imprescindible establecer con claridad los roles y responsabilidades de cada miembro, asegurando que cada uno conozca exactamente cuáles son sus objetivos, tareas prioritarias y evitando que se sobrecarguen con actividades ajenas a su posición.

Un balance adecuado de la carga laboral permitirá al equipo comercial optimizar su tiempo y recursos, mejorando su desempeño general y su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

Aspectos fundamentales identificados en los resultados de la investigación

1.Necesidad de capacitación formal en gestión comercial

Aunque hay una alta valoración sobre la importancia de la gestión comercial, ninguno de los encuestados ha recibido capacitación al respecto. Esto representa una oportunidad para implementar un programa de formación que mejore el conocimiento y la implementación.

2.Enfoque en calidad y gestión comercial como prioridades

Los colaboradores valoran significativamente la calidad del producto y la gestión comercial, lo que sugiere que las estrategias de la empresa deben continuar impulsando estos pilares como base de su operación y diferenciación.

3.Requerimiento de recursos y herramientas específicas

Se necesita más apoyo en herramientas y recursos indica una posible área de mejora. La introducción de herramientas para análisis de datos de ventas y simulación de costos podría optimizar el desempeño de los colaboradores.

4.Desarrollo en habilidades de negociación y marketing

Las solicitudes de capacitación reflejan un deseo de mejorar habilidades de negociación y marketing, lo cual es estratégico para fortalecer la relación con clientes y optimizar el enfoque comercial de la empresa.

5.Atención al equilibrio vida - laboral

Mejorar las políticas y prácticas laborales para reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral. Fortalecer los equipos de trabajo y ajustar la carga laboral podrían ser medidas efectivas para lograr este objetivo.

Propuestas y recomendaciones

1.Desarrollar un programa de capacitación en gestión comercial

•Implementar una capacitación estructurada basada en la gestión comercial de la empresa y cómo aplicarla. Esto mejorará la comprensión y permitirá a los colaboradores alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Proveer herramientas de análisis y simulación para la toma de decisiones

Adquirir herramientas que permitan el análisis de datos de ventas y simulación de costos; lo que ayudará a los colaboradores a planificar y ejecutar estrategias más informadas y precisas.

3.Fortalecer capacitación en áreas críticas

Enfocar los programas de capacitación en habilidades de negociación, marketing y calidad de acuerdo con las necesidades expresadas. Esto puede mejorar las competencias y el desempeño en los roles actuales.

4.Promover iniciativas de equilibrio vida-trabajo

Evaluar la carga de trabajo y fortalecer los equipos para mejorar el equilibrio vida-trabajo. Estas acciones pueden aumentar la retención de talento y mejorar el ambiente laboral.

Para fortalecer la posición de nuestra empresa en un mercado competitivo y maximizar su rentabilidad, se propone implementar cinco pilares estratégicos, diseñados para generar sinergias operativas, diferenciar la oferta y potenciar el crecimiento sostenible.

1.Segmentación y Valor Diferenciado por Canal

El pilar de segmentación y valor diferenciado responde a la necesidad de adaptar la propuesta comercial de la empresa a las características, expectativas y demandas particulares de cada canal, optimizando tanto la propuesta de valor como la rentabilidad del negocio.
Para maximizar su impacto comercial, la empresa debe proporcionar soluciones diseñadas a la medida de las operaciones de cada canal y de las expectativas de sus clientes finales.
El valor de esta personalización radica en que cada canal posee características y prioridades particulares que, si se atienden de manera precisa, generan una experiencia positiva para el cliente y un impacto tangible en sus márgenes de rentabilidad. Proveer soluciones diferenciadas no solo contribuye a cumplir con los objetivos económicos de la empresa para cada canal, sino que también ayuda a que los clientes incrementen su rentabilidad, creando relaciones comerciales más sólidas y duraderas.
Como resultado, la empresa fortalece la lealtad de sus clientes, optimiza sus propios márgenes y refuerza su ventaja competitiva, consolidándose como un socio estratégico que entiende las particularidades del negocio de cada cliente en un entorno altamente segmentado y exigente.

2.Excelencia en la Cadena de Suministro

En la operación de una empresa contar con una cadena de suministro eficiente representaría un eje estratégico esencial para asegurar rentabilidad y competitividad. Esto implica coordinar de forma precisa la planeación de la demanda, gestionar adecuadamente los pedidos, la producción y garantizar una distribución oportuna que cumpla con los estándares de calidad y tiempos requeridos por el cliente.

Al operar bajo estos principios, la organización mejora su capacidad de respuesta, optimiza recursos, minimiza costos logísticos y refuerza su posición en un entorno comercial cada vez más exigente.

Para lograrlo, es indispensable:
•Corregir errores administrativos. Eliminar ineficiencias administrativas, impactará en la continuidad operativa y los márgenes de rentabilidad.

•Fortalecer la comunicación interna y externa. Ser asertivos en el intercambio de información acelera la detección de desviaciones, alinea objetivos interdepartamentales y refuerza el compromiso con el nivel de servicio, situando a la empresa en una posición de liderazgo por su capacidad de coordinación y ejecución impecable.

•Orientarse hacia el cliente. Adoptar una visión qué coloque al cliente en el centro, maximizaría la satisfacción y la retención de cuentas estratégicas, consolidando relaciones de largo plazo y elevando su propuesta de valor frente a la competencia.

•Optimizar el Fill rate. Alcanzar y mantener un fill rate superior demuestra excelencia operativa reduciendo los costos por devoluciones, urgencias o penalizaciones, también fortalece la confianza del cliente. Sin embargo, es clave establecer criterios de priorización inteligentes, esto implica asegurar en primera instancia aquellos pedidos que representan mayor rentabilidad y contribución financiera, tanto para la empresa como para sus clientes.

Para fortalecer la posición de nuestra empresa en un mercado competitivo y maximizar su rentabilidad, se propone implementar cinco pilares estratégicos, diseñados para generar sinergias operativas, diferenciar la oferta y potenciar el crecimiento sostenible.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación se puede mencionar que los principales desafíos radican en definir con precisión las funciones y alcances de cada perfil; la ambigüedad actual provoca confusiones. Asimismo, la elevada carga de tareas demanda un sólido soporte administrativo y la implementación de procesos digitalizados, de modo que el equipo pueda dedicar más tiempo a actividades de mayor valor**.**

Es imprescindible optimizar los canales de comunicación y los flujos de reporte entre Ventas, Logística, Nuevos Productos, eliminando los cuellos de botella que retrasan la toma de decisiones. También resulta clave garantizar el acceso a estudios de mercado, benchmarks externos y una visión compartida de los KPIs estratégicos, para que todos operen con los mismos indicadores.

A partir del cuestionario, se identificaron las principales áreas de oportunidad en la gestión comercial, destacando la necesidad de fortalecer la capacitación, la planificación estratégica y el uso de herramientas digitales. Los resultados evidenciaron que, si bien existe disposición hacia la mejora continua, persisten limitaciones en la estandarización de procesos y en la definición clara de roles y responsabilidades dentro del área comercial.

La gestión comercial es fundamental para las empresas, ya que permite organizar la estrategia de ventas y definir las acciones necesarias para crear relaciones comerciales efectivas. Una de las principales responsabilidades de la administración es desarrollar estructuras sólidas que enfrenten los desafíos del negocio y faciliten el logro de la posición deseada en el mercado. La comprensión y la comunicación de las necesidades son elementos críticos en este proceso. Al identificar oportunidades dentro de las actividades comerciales, es posible diseñar un modelo adaptado a las características específicas de la empresa, optimizando las condiciones existentes para alcanzar los resultados esperados.

Finalmente, la estandarización de procesos, formatos de planeación y reportes facilitará la comparación de resultados y permitirá escalar la operación con agilidad. Al mismo tiempo, programas de capacitación tanto en habilidades interpersonales como en análisis de datos y costeo reforzarán la especialización necesaria en cada rol**.**

BIBLIOGRAFÍA

Antúnez Gordillo, L. F. 2014. Gestión de la venta: Estrategias y técnicas para el éxito comercial. Editorial Universitaria.

Gibbs, G. (2012). Aprender haciendo: una guía de métodos de enseñanza y aprendizaje.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2014). Marketing (5.ª ed.). Cengage Learning.

Mateo, J. (2012). La investigación ex post-facto. Editorial Síntesis.

Muñiz González, R. (2013). Estrategias de marketing para la panificación congelada. Editorial Éxito

Ramírez, F. J. (2022). Transformación digital y gestión comercial. Siglo XXI Editores.

IMPUESTO ROSA EL SOBREPRECIO A LOS PRODUCTOS FEMENINOS
investigación documental

Granados Sánchez José Luis[1], Granados Méndez Claudía Maricela[2], Lanz Montejo José Manuel[3]
Universidad Autónoma de Quintana Roo[1], Tribunal Superior de Justicia de Quintana Roo[2], Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales de Quintana Roo[3]
jgranados@uqroo.edu.mx[1], Cgranadosmendez@gmail.com[2], mlanz_tbs@hotmail.com[3]

RESUMEN
El estudio sobre el impuesto rosa revela diversas conclusiones relacionadas con la discriminación de género. Se identifica una disparidad en los sueldos entre hombres y mujeres, reflejada también en la diferencia de precios entre productos dirigidos a ambos géneros. Los productos femeninos, que incluyen artículos íntimos, suelen tener un costo mayor, situación que algunos productores atribuyen a un costo de producción más alto. Sin embargo, esta diferencia genera rechazo y demandas por parte de la sociedad civil y medios de comunicación, que destacan la injusticia del llamado "impuesto rosa". Además, se reclama la eliminación del impuesto al valor agregado (IVA) sobre productos femeninos esenciales, argumentando que es una carga económica innecesaria y discriminatoria. Los medios de comunicación juegan un papel fundamental al visibilizar estas problemáticas, impulsando debates y fomentando la conciencia social sobre la igualdad de género en el consumo. Así, la investigación concluye que el impuesto rosa no solo afecta la economía de las mujeres, sino que también refleja prejuicios estructurales que requieren atención y acción pública para lograr un trato justo y equitativo en el mercado.

Palabras clave: Impuesto Rosa, Discriminación género, medios de comunicación,

INTRODUCCIÓN
Históricamente las mujeres se han ido incorporando a las relaciones laborales lo que ha permitido un nuevo desarrollo económico, que se convertido en un hecho generador de economías en el ámbito comercial y de servicios dentro de los sistemas empresariales.

La población total de la República Mexicana es de 126,014,024 personas de donde el 51.2 son del son de género femenino y 48.8 son del género masculino. La población total del Estado de Quintana Roo, es de 1´857,985 habitantes donde el 49.6% pertenecen al género femenino y el 50.4% pertenecen al género masculino, ocupando el lugar 24 a nivel nacional de población. (INEGI, 2020).

La investigación fundamentada en fuentes secundarias constituye un enfoque metodológico de carácter documental y analítico que permite la sistematización, contrastación y reinterpretación crítica de aportaciones teóricas y empíricas previamente publicadas por diversos autores, tales como Quevedo, Rodríguez y Aransazua (2020), que establecen que el impuesto rosa es una estrategia de consumo, la cual estriba en el aumento de precio a productos dirigidos a las mujeres en comparación a productos masculinos.

Meijide, (2014), el feminista francés denominado Georgette Sands es precursor respecto a ésta discusión, ya que publica un estudio en donde se demuestra que las mujeres pagan hasta un 75% más por un producto igual pero en versión femenina, mientras que en algunos modelos de productos masculinos el precio es superior.

La Procuraduría Federal del Consumidor PROFECO (2019) citado por QUEVEDO, RODRIGUEZ, & ARANSAZUA, (2020), hace referencia al estudio realizado por el Observatorio de Coyuntura Económica y Políticas Públicas (OCEPP) en donde se afirma que las mujeres representan alrededor del 70% de las decisiones de compra en el mundo. Sin embargo, la brecha salarial es muy evidente hoy en día, a través del informe “Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps” realizado por International Labour Organization ILO (2018) muestra que, a las mujeres se les continúa pagando aproximadamente 20% menos que a los hombres a nivel mundial.

Investigaciones realizadas a nivel mundial como es el caso (Manzano, Martinez, & Gavilan, 2018), hacen hincapié en su investigación que existe una discriminación de precios en género específicamente en productos de cuidado personal en supermercados de España. El análisis efectuado revela que en el contexto actual de los mercados existe una discriminación de género a través del precio no es una práctica muy común en las organizaciones.

El análisis efectuado permite inferir que, en el contexto actual de los mercados contemporáneos, la discriminación de precios basada explícitamente en el género no constituye una práctica generalizada dentro de las organizaciones formales. La principal justificación observadas en las estructuras de precios responden

predominantemente a criterios técnico-económicos asociados a la estructura de costos, particularmente a las variaciones en insumos, Asimismo otro factor a considerar es el gasto de la comercialización originado por la estrategia de las marcas. En este sentido las diferencias de precios tienden a justificarse bajo una lógica de recuperación de costos y maximización del margen de contribución, más que por la aplicación sistemática de esquemas discriminatorios por razón de género.

TEORIA.

Actualmente existe la discusión de diferencia de precios entre los productos que se ofrecen en el mercado entre el género masculino y género femenino, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), realiza un informe dirigido a los usuarios a cerca del "Pink Tax", o "Impuesto Rosa", el cual consiste en un aumento en el precio de productos dirigidos al sector femenino a diferencia de los enfocados al público masculino. (CONDUSEF, 2026).

Hernández, (2024), afirma que, el impuesto rosa se debe a la fijación de precios basada en el género. Las mujeres suelen pagar más por artículos como maquinillas de afeitar, champú y gel de ducha. Una maquinilla de afeitar dirigida a mujeres cuesta más que una similar para hombres, aunque la única diferencia pueda ser el color o el empaque. Asimismo, la ropa de trabajo para mujeres puede tener un precio más alto que la de los hombres, incluso cuando los materiales y los procesos de fabricación son los mismos.

Diaz, (2025), redacta que "El llamado impuesto rosa genera **una mayor carga tributaria para las mujeres,** en particular en el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), dijo la contadora Gloria Franco Vargas, directora general de Orientación y Asesoría al Contribuyente de Atención Personalizada en la Prodecon. "El impuesto rosa es el sobreprecio en los productos que nosotras adquirimos por ser una mujer contribuyente y se aplica principalmente a productos de higiene personal y de ropa. Esto va a tener un efecto fiscal, y, **este efecto fiscal va a ser en el IVA**", explicó la funcionaria de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (Prodecon).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018) registró que las mujeres gastaron en promedio un 17.63% más en bienes y servicios clasificados como exclusivos para mujeres que en aquellos clasificados como no exclusivos. El Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2010) señala que los gastos relacionados con la salud de las mujeres son mayores a los de los hombres, pues incluyen los gastos relacionados al embarazo, parto y el ciclo reproductivo. citado por (Fernandez & Martinez, 2021).

En 1992 el gobierno australiano comenzó a clasificar a las toallas sanitarias y tampones como artículos de salud e higiene humana, sin embargo, se les continúa aplicando el GST (*Goods and Services Tax* o impuesto a bienes y servicios, por sus siglas en inglés), a pesar de que productos como condones o el protector solar están exentos de dicho impuesto (Do, Hodgson y Wilson-Rogers, 2017). En México, la LXIII Legislatura de la Cámara de Senadores exhortó al Servicio de Administración Tributaria (SAT) a que eliminara el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de toallas sanitarias y tampones por considerarse una violación al derecho a la salud. Sin embargo, se continúa sin haber cambios en el gravamen de dichos productos (Senado de la República, 2016). Citado por (Fernandez & Martinez, 2021).

La Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) explica que el *pink tax*, debe entenderse no propiamente como un impuesto, en cambio, debe tratarse como un sobreprecio aplicado por estrategias mercadológicas, consecuencia de la estrecha vinculación entre la mujer y el hogar, lo que explicaría su mayor peso en las decisiones de compra. Al ser más activas las mujeres en el mercado las convierte en un objetivo perfecto para las estrategias de consumo. (CONDUSEF, 2026).

La desigualdad es más que un pequeño inconveniente: es una carga financiera que se acumula con el tiempo. Para las mujeres, especialmente las de clase socioeconómica baja, estos costos adicionales pueden acumularse significativamente. Incluso para las mujeres de clase alta, el impuesto rosa perpetúa un sistema que socava la igualdad de género y refuerza estereotipos obsoletos. La legislación puede tener un gran impacto en este asunto es la acción que puede desempeñar un papel crucial para mitigar el impuesto rosa. Los funcionarios deberían implementar regulaciones que obliguen a las empresas a justificar las diferencias de precios según el género. (Hernández, 2024)

El "Impuesto Rosa" se refiere al cobro de precios más altos por productos y servicios comercializados principalmente para mujeres, en comparación con artículos similares o idénticos dirigidos a hombres, a pesar de tener costos de producción comparables (Wishart, Ching, Baxer, & Lau, 2024).

El impuesto rosa es un concepto que se ha utilizado para indicar la diferencia de precios entre productos similares dirigido a hombres y mujeres, mostrando una desigualdad económica que no es exclusivo de México, pero aún continua en distintos sectores. (González, 2024)

En 2019, la Procuraduría Federal del Consumidor confirmó que existe una serie de artículos que tienen un "enfoque femenino con costos elevados en comparación con los mismos productos destinados para hombre. En promedio las mujeres terminan pagando hasta un 17.22% más que el sector masculino. (González, 2024).

Tabla 1

Productos similares para mujeres y hombres con diferencia de precio

				Diferencias	
Productos para mujer	Precio	Productos para el hombre	Precio	($)	(%)
Rastrillo desechable Gillete Presto barba (Rosa . Paquete c/2	47.17	Rastrillo desechable. Gillete. Presto Barba paquet C/2	40.24	6.93	17.20%
Ropa interior desechable Tena paquete 10 piezas, pants, mediano, pañal para adulto	145.30	Ropa interior desechable Tena paquete 10 piezas, pants, Discret Ch/M pañal para adulto	126.03	19.27	15.35%
Maquina para afeitar Gillette Venus Breeze para dama blister pieza	117.24	Maquina de afeitar Gillete Mach 3 Sensitive para caballero o blister pieza	108.45	8.8	8.10%
Tinte al agua permanente para dama Lelite	122.67	Tinte al agua permanente para caballero Lelite	113.83	8.83	7.8
Cartuchos para afeitar Gillete Venus breeze para damas 2 pzas.	117.57	Cartuchos para afeitar Gillette March 3 sesitive para caballeros 2 pzas.	111.44	6.13	5.5

Fuente: Información recabada del programa "Quién es Quién" en los precios (QQP) del 29 de abril al 14 de mayo 2019.

El concepto "impuesto rosa" o Pink tax, tiene su origen en California, Estados Unidos, en la década de 1990 y es utilizado, en términos amplios, para describir alguno de los siguientes aspectos: de acuerdo de (Crawford, 2023 p 123), citado por (Rojas, 2023).

- ✔ La brecha salarial de género
- ✔ La diferencia de precios basada en el género de bienes o servicios de consumo.
- ✔ Los gastos desproporcionados en que incurren gran parte de la población para viajar con seguridad.
- ✔ Los gastos para ajustarse o mantener los estereotipos femenino-clásicos de género.
- ✔ Impuestos estatales sobre ventas de productos menstruales.

Moran & Cabrera, (2020), Con todo, se puede sostener que este sobreprecio afecta no solo a mujeres y varones, sino también a aquellas personas que no se identifican como hombres o mujeres, pues el género, sobre el cual se basaría la diferencia, comprende "tanto a las mujeres y lo femenino como los varones y lo masculino y hace análisis de la dinámica entre ambos, sus tensiones e intersecciones (Gauché, 2020: 221).

Siendo así, se puede sostener que se trataría de un "impuesto" a la feminidad (Morán y Cabrera, 2020: 5).

El Observatorio de Coyuntura Económica y Políticas Públicas destaca que, no obstante que las mujeres ganan menos y que siguen siendo las que realizan más trabajos de cuidados y reproductivos, incluyendo las compras del hogar, se les cobra más caro por los productos destinados a ellas, y la razón se encontraría en que ellas representan aproximadamente, por ejemplo, el 70% de las decisiones de compra a nivel mundial; deciden en el 94% de las compras de muebles para el hogar, 92% de las vacaciones, 91% de las viviendas, 60% de los automóviles y 51% de la electrónica. En consecuencia, el ser más activas en el mercado las convierte en un target perfecto para dedicar el marketing y las estrategias de consumo (Rojas, 2023).

El aumento de mujeres en el ámbito del trabajo importa un mayor nivel de actividad de las mujeres y por ende de sus ingresos. Aun así, ellas ganarían un 23% menos que los hombres a nivel mundial y 27% menos en Argentina, según el Instituto Nacional y Censos de la República Argentina (INDEC) para el primer

trimestre de 2017, y serían las que acceden a lugares de trabajo más precarizados. Para el Observatorio, el sobreprecio sería más evidente en aquellos productos de higiene personal. Por lo tanto este "impuesto rosa" profundizaría la desigualdad entre hombres y mujeres, empeorando la situación relativa. (Rojas, 2023 p 5).

Asimismo, en Argentina se han presentado iniciativas legales para regular la materia. Así, por ejemplo, el proyecto Expediente 2214.D-2018 propone introducir el principio de igualdad de genero en los precios de los bienes de consumo masivo, estableciendo que no puede tener un precio diferente un producto de idéntica calidad y características, comercializado para personas de distinto género (Rojas, 2023 p 5).

Fernandez & Ramirez, (2021 p 106) en México también se han desarrollado estudios destinados a determinar la existencia de sobreprecio en productos similares destinados a hombres y mujeres. Así, por ejemplo, en Ciudad Juárez, en el primer semestre 2019 se detectó una diferencia de precios en ropa para las mujeres un 47,7% más alto en relación a la destinada a los hombres.

La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), México no se cuenta con una ley sobre el pink tax, pero se tramitan iniciativas legislativas destinadas a modificar la Ley Federal de Protección del Consumidor (LFPC), particularmente los artículos 7 bis, 10 y 24 de la misma. Estas modificaciones tienen por objeto que: (Profeco, 2022)

I. Cualquier cargo que se aplique a un producto o servicio tenga una determinación objetivo y justificada
II. Sancionar al proveedor que incluya o establezca una cantidad adicional o sobre precio por razón de género.

Asimismo, el Ejecutivo Federal incluyó el Presupuesto de 2022 (Paquete Económico) una Tasa Cero a la venta de productos de gestión menstrual (toallas, tampones y copas menstruales), por lo cual se eliminó el 16% del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Para controlar esta baja, se abrió un micrositio para constatar los precios a cargo de la Profeco (Profeco, 2022).

La conexión íntima entre el diseño y la perspectiva de género no ha sido abordada con detenimiento. Así lo confirma Contini (2021) citado por Merino, (2025) en su trabajo titulado "Erótica Lab: Reconfiguraciones de espacios para proyectos de género, placer y tecnología", aporta nuevos conceptos en esta misma línea. El autor mencionado enfatiza en la necesidad de investigar, desde el mundo del diseño, este nexo con los Estudios de Género.

En México existen diferentes organizaciones que tratan para tratar de evitar la discriminación de precios como le expone la integrante del Grupo Parlamentario de Morena en la LXVI Legislativo del Congreso de la Unión Petra Romero Gómez expide una iniciativa con proyecto de decreto por la se adiciona un artículo 10 Ter a la Ley Fedal de Protección al Consumidor en materia de eliminación del impuesto Rosa. (Romero, 2022).

En su inicitava de proyecto de decreto menciona que *"Estudios internacionales han evidenciado esta desigualdad. Un informe del Departamento de Asuntos del Consumidor de Nueva York (2015) concluyó que, en promedio, los productos dirigidos a mujeres cuestan 7% más que los productos equivalentes para hombres. En algunas categorías, la diferencia es aún mayor, la ropa para niñas es 4% más cara; los productos de cuidado personal son hasta 13% más caros; los servicios de peluquería y tintorería llegan a ser hasta 56% más caros para las mujeres.* Gobierno de canada (2015).

Varios países han avanzado en la eliminación del Impuesto Rosa, Francia redujo en 2016 el IVA, Gobierno de Francia (2016), de productos menstruales del 20% al 5.5%; Reino Unido eliminó el 'tampon tax' en 2021 Gobierno del Reino Unido (2021); Colombia aplica un IVA del 0% a productos de higiene menstrual desde 2019 Gobierno de Colombia (2019); (Romero, 2022).

Los productos dirigidos a las mujeres se envasan con frecuencia en colores tradicionalmente femeninos como el rosa o los tonos pastel y se marcan con características que se alinean con los estereotipos de género. Incluso cuando el producto es prácticamente el mismo, la versión dirigida a las mujeres a menudo tiene un precio más alto. Esta forma es predominante en varios productos, desde productos de cuidado personal hasta juguetes, donde las únicas diferencias pueden ser el color del producto o el diseño del empaque el valor agregado percibido de esta marca especializada se utiliza para justificar el mayor costo. (Drake & Radford, 2018).

Este hecho se puede observar en industrias donde las suposiciones o estándares basados en el género a menudo influyen en las estructuras de precios. Por ejemplo, a las mujeres se les cobra con frecuencia más por cortes de pelo que a los hombres, incluso por estilos similares. De manera similar, las mujeres pueden enfrentar precios más altos por reparaciones de automóviles o tintorería, donde a menudo se asume que las mujeres son menos propensas a negociar o cuestionar el precio. (Mears, 2011).

(Crawford, 2023), el concepto del impuesto rosa nace en los 90´, en Estados Unidos y hace referencia a diferentes temas:

La brecha salarial de genero; la diferencia de precios basada en el genero en bienes o servicios de consumo; los gastos desproporcionados en que incurren gran parte de la poblacion para viajar con seguridad; los gastos para ajustarse o mantener los estereotipos femeninos clasicos de genero; impuestos estatales sobre ventas de productos menstruales (Crawford, 2023, p 126).

Mahecha&Lamprea-Barragan (2020), citado por (Merino B. , 2025/2026), sostienen que la "la causa original de esta desigualdad no yace en la tributacion sino, mas bien, en patrones culturales y estrategias comerciales que discriminan hacia la mujer" (p.10), agregando que "mas que un impuesto rosa existe una distorsion comercial rosa y la misma debe combatirse en su fuente. No obstante, mientras que esta desigualdad persista, el impuesto al valoragregado amplia esta brecha. (P.10).

(Gandini, 2019), especifica que existe una crencia que el color esta asociado al genero en donde el color rosa se asume que es para el género femenino y el color azul el género masculino y sucede para los años 50¨.

"Y si bien, en la actualidad diversos grupos feministas cuestionan la relacion colorgenero, todavia existen estrategias de mercado y marketing que lo continuan reproduciendo: Diversas marcas siguen fomentando el uso del color rosa como estereotipo de lo femenino". (Merino B. , 2025/2026 p 121).

"El fenómeno del impuesto rosa se debe a una segmentación de mercado basada en estereotipos de género. **Históricamente, las marcas han identificado que las mujeres, por presiones sociales vinculadas en su mayoría al cuidado personal y la estética, tienen patrones de consumo específicos,** (Elizondo, 2026)

Este incremento es influenciado también por factores sociales y de consumo, así lo mencionó Becerra: "La demanda no es completamente libre, desde la infancia hay un fuerte condicionamiento mercadológico que dicta qué productos debemos usar las mujeres para ser aceptadas socialmente. **Con el marketing de género se diseñan empaques diferenciados y campañas publicitarias que asocian un producto con la feminidad y con eso las empresas justifican un margen de ganancia mayor.** Además, algunas empresas asumen que las consumidoras están dispuestas a pagar más por ese diseño exclusivo". (Elizondo, 2026).

"Los productos actuales se diseñan y etiquetan como "femeninos o masculinos". Diferentes investigaciones muestran como los hombres se suelen decantar por productos cuyos aspectos técnicos posean líneas rectas, superficies pulidas y tonalidades oscuras, mientras que las mujeres, por otro lado, suelen decantarse por productos con detalles y adornos y tonalidades suaves (SERNAC, 2021).

Antes de profundizar en el fenómeno de lo que es la discriminación de precios por género o el *pink tax*, se deben anteponer las características de la discriminación de precios por sí misma. La discriminación de precios ocurre cuando los vendedores establecen precios más altos a los consumidores que están dispuestos a pagar más y precios más bajos a quienes están dispuestos a pagar menos. Las empresas detectan la disposición a pagar de los clientes, la cual está determinada por sus preferencias y su restricción presupuestal (Bar.Grill, 2019).

Para que una empresa pueda implementar la discriminación de precios es necesario que cuente con tres condiciones. La primera es el poder de mercado para ser capaz de influir en los precios. La segunda, es la capacidad de segmentar el mercado e identificar sus diferentes tipos de clientes. La tercera y última es garantizar que tiene el completo control de la venta de su producto, es decir, que evita que otros sen capaces de comprar su producto a precios bajos y revenderlo a precios más altos (Carrol y Coates, 1999), citado por (Fernandez & Martinez, 2021).

(Stole, 2007), considera la discriminación de precios en primer grado como la discriminación perfecta, pues el vendedor capta todo el excedente del consumidor al marcar cada unidad exactamente al precio que el consumidor está dispuesto a consumir.

Varian (1989) hace referencia a la discriminación en segundo grado exponiendo que el precio pagado depende de la cantidad comprada. Citado por (Fernandez & Martinez, 2021).

Mientras que la discriminación de precios de tercer grado clasifica a los consumidores en mercados separados y establece precios de monopolio que difieren de mercado en mercado (Cowan, 2012). Citado por (Fernandez & Martinez, 2021). Sin embargo, existe evidencia significativa de que las considerables diferencias de precio asociadas con productos casi idénticos no pueden atribuirse completamente a costos estéticos, las discrepancias de precios.

Bessendort, (2015) Las empresas afirman que la razón de las disparidades de precios se debe a los diferentes costos de producción para añadir colores y nuevos diseños a los productos dirigidos al público femenino, Sin embargo, existe evidencia significativa de que las considerables diferencias de precio asociadas con productos casi idénticos no pueden atribuirse completamente a costos estéticos.

Estas discrepancias de precios son más pronunciadas en productos de belleza y salud para mujeres, como las maquinillas de afeitar. Un producto con una etiqueta y fabricación casi idénticas presentó un aumento de precio del 150 % para la maquinilla de afeitar dirigida a mujeres en comparación con la maquinilla de afeitar para hombres. (Bessendort, 2015).

En el articulo (Chavez, 2026), menciona en su artículo que los anuncios personalizados y ofertas que parecen urgentes, tomar decisiones de compra impulsivas de cada vez más común. Sin embargo, detrás de muchos productos existe una estrategia de marketing que puede impactar directamente en el bolsillo de las consumidoras: el llamado impuesto rosa, aquí te explicamos qué es.

De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), este fenómeno ocurre cuando ciertos artículos dirigidos a mujeres tienen un precio mayor que otros similares o prácticamente idénticos, pero comercializados para hombres o como productos neutros, La diferencia muchas veces no está en la calidad ni en la función del producto, sino en detalles como el color, el empaque o la forma en que se promociona. (Chavez, 2026).

En muchos casos, la única diferencia visible es que el empaque es rosa, tiene un diseño “femenino” o está dirigido específicamente a mujeres en la publicidad. Este sobreprecio genera un consumo desigual que, a largo plazo, puede representar un gasto mayor para las consumidoras. (Chavez, 2026)

La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) recomienda adoptar hábitos de consumo más conscientes para evitar pagar de más: (ver tabla 2) (Chavez, 2026).

La Procuraduria Federal del Consumidor, también aconseja revisar la experiencia de otras personas que han comprado los productos disponibles en el mercado. Este tipo de información puede ayudar a tomar decisiones más informadas. (Nava, 2026).

La Profeco planteó que adoptar hábitos de compra más responsables puede ayudar a reducir el impacto económico de estas estrategias de mercadotecnia. (Nava, 2026)

Tabla 2

Recomendaciones de PROFECO, para evitar el impuesto rosa

1.- Evalúa las alternativas	Analiza los productos por su calidad, utilidad y precio, no por el color o el diseño del empaque.
2.- Toma decisiones informadas	Comparar precios en tiendas físicas y en línea ayuda a detectar diferencias injustificadas.
3.- Tómate tu tiempo ante de comprar	Revisar versiones masculinas o neutras puede revelar que el contenido es exactamente el mismo.
4.- Opta por otra versión del producto	Lo importante es la funcionalidad, no el marketing que lo rodea
5.- Prueba otras marcas	Si un artículo no tiene versión neutra, explorar otras opciones podría resultar en un mejor precio o calidad.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Chavez, 2026).

METODOLOGIA.

Se realizo una investigación secundaria basada en documentos bibliograficos como libros, documentos, archivos, periodicos, para obtener, seleccionar, compilar, organizar e interpretar la información, para definir el estudio, se procedio al acopio de la información documental contenida en los sistemas de información mas importantes del tema de investigación. Durante la investigación que se realizo se buscarón las publicaciones relevantes del tema de investigación

CONCLUSIONES.

El mayor logro que tiene la investigación es, que ha contribuido con todos los métodos y procedimientos utilizados, a ayudar a resaltar los valores de los científicos, para mostrar su significado para la gestión del conocimiento, debido a que cada uno de los autores consultados han aportado para el desarrollo de renglones importante de la investigación.

Este estudio permite monitorear la actividad científica para realizar estrategias sobre políticas comunicativas de formación y creación de valores con respecto a la definición del impuesto rosa.

Las marcas suelen justificar que existe un sobrecosto argumentando una mayor inversión en envases, colores, aromas o publicidad dirigida. Sin embargo, el consenso social lo señala como una explotación del poder adquisitivo femenino y un reflejo de los roles de género.

Concluyendo si las diferencias que se estudiarón en la investigación y se revisado todos los factores que podrían explicar la diferencia, buscando factores que podrían disminuir esta descriminación de precios entre los productos femeninos y masculinos.

REFERENCIAS.

Bar.Grill, O. (2019). Algorithmic Price Discriminación When Demand is a Function of Both Preferences and (mis) perceptions. *The University of Chicago Law Review, 86 (2)*, 217-254.

Bessendort, A. (2015). El Impuesto Rosa; cómo los precios basados en el genero perjudican a las mujeres. *Departamento de Asuntos del Consumidor de la Ciudad de Nueva York*.

Chavez, J. (02 de 03 de 2026). ¿Que es el impuesto rosa y por qué gastan más las mujeres? Profeco da recomendación para que no pagues de más. *Milenio Negocios*.

CONDUSEF. (12 de Febrero de 2026). *https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=1098&idcat=1*. Obtenido de https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=1098&idcat=1

Consumidor, S. N. (2021). *Informe de Impuesto Rosa, Análisis de Precios y Marco Legal Normativo.* 2-26: SERNAC.

Crawford, B. J. (2023). Pink tax and other tropes . *Yale JL, Feminism,*, 38-88.

Diaz, S. (08 de MARZO de 2025). Impuesto Rosa genera una mayor carga tributaria para las mujeres, terminan pagando más IVA. *EL ECONOMISTA*.

Drake, C., & Radford, S. (2018). Desempeño de género a través de los productos: Cuatro prácticas que responde a los códigos masculino y femenino en el diseño de productos. *Emerald Publishing Limited Bingley, Reino Unido* , 1243-144.

Elizondo, A. (2026). Impuesto rosa hace que las mujeres paguen hasta 40 por ciento más en higiene personal, ropa y otros servicios. *Universidad Autonoma de Guadalajara* .

Fernandez, F., & Martinez, F. R. (2021). La problematica del desconocimiento y discriminación de precios por género (PINK TAX) en Ciudad Juárez. *Rua Vol. 13 No. 22 Enero-junio 2021*, 102-116.

Gandini, V. (2019). ¿Puede el "Color" condicionar el precio? el caso del impuesto rosa en argentina.

Gauche, X. (2020). Acerca del concepto de estereotipos en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos. *Actualidad Juridica*.

González, W. (04 de Marzo de 2024). ¿Las mujeres pagan más? Estos son los productos en qué se aplica el impuesto rosa en México. *Milenio*.

Hernández, A. (2024). El impuesto Rosa perpetua la desigualdad de género. *Baylor Lariat*.

INEGI. (2020). *CENSO POBLACIONAL DEL 2020.* MEXICO.

Manzano, R., Martinez, G., & Gavilan, D. (2018). Identidad de género, consumo y descriminación a través del precio. *Revista Létina de Comunicación Social*, 385-400.

Mears, A. (2011). El precio de la belleza: la creacvión de una modelo de moda. *University of california Press*.

Meijide, N. (2014). La "tasa Rosa" un impuesto solo para mujeres. *Forbes*.

Merino, B. (2025/2026). El Impuesto Rosa una concecuencia del falocentrismo creativo. *Cuaderno 261*, 117-123.

Merino, B. E. (2025). El impuesto Rosa: una consecuencia del falocentrismo creativo. *Centro de estudios en Diseño y Comunicación (2025/20269*, 119-125.

Moran, D., & Cabrera, D. (2020). El "impuesto Rosa" o el costo de la feminidad: ¿Por qué las mujeres pagamos más? en America Látina . *Epoca* .

Nava, S. (11 de 03 de 2026). *https://www.meganoticias.mx/cdmx/noticia/como-evitar-pagar-mas-por-articulos-dirigidos-a-mujeres/715522*. Obtenido de Meganoticias.mx: https://www.meganoticias.mx/cdmx/noticia/como-evitar-pagar-mas-por-articulos-dirigidos-a-mujeres/715522

Profeco. (2022). Precios de productos de gestión mestrual bajan 10%. *Profeco*.

QUEVEDO, I. A., RODRIGUEZ, M. A., & ARANSAZUA, A. (2020). IMPUESTO ROSA: ESTRATEGIA DE PRECIO DIRIGIDA A LA MUJER. En S. D. TABASCO, *XXIII ENCUENTRO DE MUJERES UNIVERSITARIAS* (págs. 82-88). VILLAHERMOSA TABASCO: SPIUJAT.

Rojas, J. (2023). El impuesto Rosa, gender tax, pink tax o tasa invisible y sus efectos. *Biblde Chileioteca del Congreso Nacional* .

Romero, P. (2022). *Iniciativa con proyecto de decreto por la que adiciona un articulos 10 ter d ela Ley Federal de Protección al Consumidor, en materia d eeliminación del impuesto Rosa.* México.

SERNAC. (2021). *Informe de Impuesto Rosa, Análisis de Precios y Marco Legal-Normativo.* 1-26: SERNAC.

Stole, L. (2007). Price Descriminatión and Competitión . *Hanbook of Industrial Organitation* , 2221-2229.

Wishart, G., Ching, M., Baxer, K., & Lau, Y. (2024). El "impuesto rosa" y la disoaridad de precios por género en el cuidado personal. *Escuela de Negocios de Liverpool Hope.*

INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LAS MICROEMPRESAS DE AMECAMECA DE JUÁREZ, ESTADO DE MÉXICO.

Autor: María Isabel López Nava[1], Autor: Dr. José Luis Marín Villanueva[2], Autor: Dra. Oralia Elorza Martínez[3].

Universidad Politécnica de Atlautla, Universidad Veracruzana.

maria_lopez@upatlautla.edu.mx, luismarin@upatlautla.edu.mx, oelorza@uv.mx

RESUMEN

Las microempresas de Amecameca de Juárez se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo debido a los cambios en las preferencias que tienen los consumidores y al avance de la digitalización. Aunque muchas ya han incorporado herramientas digítales, su uso suele realizarse de manera empírica y sin una planificación estratégica, lo que reduce su potencial para generar ventajas competitivas y fortalecer su permanencia en el mercado. En este contexto, el presente estudio analiza la Influencia de las estrategias de marketing digital en la fidelización de clientes y el desempeño empresarial de estas unidades económicas, considerando evidencia científica reciente publicada entre 2021 y 2026. El análisis de la literatura especializada muestra que la implementación estratégica de acciones como el uso de las redes sociales, el marketing de contenidos y el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO) favorece a una comunicación más cercana con los consumidores, fortaleciendo la confianza, incrementando la recompra y mejorando indicadores como la reducción de costos de adquisición de clientes y el aumento del ticket promedio. Asimismo, identificándose que la transformación digital representa una oportunidad para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de microempresas, siempre que esté respaldada por procesos de planeación, seguimiento y evaluación de resultados. En el caso de las microempresas de Amecameca, la evidencia sugiere que la ausencia de una estrategia estructurada limita el aprovechamiento de los beneficios del marketing digital. Por ello, resulta indispensable promover una cultura organizacional orientada a la innovación, la planificación y la mejora continua para fortalecer la fidelización de clientes y el desempeño empresarial.

Palabras clave: marketing digital, fidelización de clientes, desempeño empresarial, microempresas, redes sociales, transformación digital.

ABSTRACT

Micro-enterprises in Amecameca de Juarez fase an increasingly competitive enviroment due to shifting cinsumer preferences and the advancement of digitalization. Although many have already incorporated digital tools, their use is often empirical and lacks strategthen their market which reduces their potential to generate competitive advantages and strengthen their market permanence. In this context, this study analyzes the influence of digital marketing strategies on customer loyalty and bussines performance in these economic units, considering recent scientific evidence published between 2021 and 2026. The analysis of specialized literatura shows that the strategic implementation of actions, such as social media management, content marketing, and search engine optimization (SEO) fosters closer communication with costumers, thereby stregthening trust, increasing repeat purchases, and improving indicators such as reduced customer acquisition costs and higher average order value. Likewise, digital transformation is identified as an opportunity to enhance the competitiveness and sustainability of micro-enterprises, provided it is supported by processes of planing, motoring, and performance evaluaion. In the case of micro-enterprises in Amecameca, evidence suggests that the absence of a structured strategy limits the ability to fully leverage the benefits of digital marketing. Therefore, promoting and organizational culture oriented towar innovation, planning, and continuos improvement is essential to strengthenin customer loyalty and overall business performance.

Key words: digital marketing, customer loyalty, business performance, microenterprises, social media, digital transformation.

INTRODUCCIÓN

En la era de la economía digital, el marketing ha experimentado una transformación típica impulsada por la penetración masiva de internet y el uso generalizado de dispositivos móviles. El marketing digital se ha establecido como una diciplina fundamental para la gestión empresarial contemporánea, al ofrecer a las organizaciones (sin importar el tamaño) la capacidad de promocionar productos, segmentar audiencias con precisión, generar experiencias personalizadas y medir resultados en tiempo.

A pesar del avance en la literatura sobre marketing digital, la mayoría de estudios se han centrado en grandes empresas o contextos urbanos, existiendo poca evidencia sobre las microempresas de localidades semirrurales. Las microempresas enfrentan una creciente competencia y cambios en los hábitos de consumo, mientras que la adopción de herramientas digitales suele realizarse sin una planificación estratégica, lo que limita la efectividad y competitividad. A pesar de la importancia de dicha problemática, la literatura académica presenta un vacío de conocimiento significativo; existen estudios que aborden de manera sistemática la relación entre las estrategias de marketing digital, la fidelización de clientes y el desempeño empresarial en microempresas de contextos locales específicos como Amecameca de Juárez.

Ante esta situación, la presente investigación propone analizar desde un enfoque documental y cualitativo, la influencia de las estrategias de marketing digital en la fidelización de clientes y el desempeño empresarial de las microempresas de Amecameca de Juárez, Estado de México. Mediante una revisión sistemática de fuentes académicas y científicas publicadas entre 2021 y 2026, identificando tendencias, relaciones conceptuales y buenas prácticas para la adopción efectiva de herramientas digitales en este tipo de negocios. La contribución especifica radica en ofrecer un marco teórico documentado que sistematiza el estado del arte sobre la temática, identifica factores clave que vinculan el marketing digital con la fidelización y el desempeño, así como pautas preliminares para el diseño de estrategias digitales adaptadas al contexto local. De dicho modo, el trabajo aspira a reducir el vacío de conocimiento existente y a sentar las bases para la generación de modelos prácticos que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de las microempresas con alta vulnerabilidad económica.

TEORÏA

Actualmente la creciente competencia y los constantes cambios que se presentan en los hábitos de consumo y la innovación constante se ha ido convirtiendo en factores clave para la supervivencia y el posicionamiento de negocios pequeños en Amecameca, principalmente en las microempresas, ya que enfrentan distintas problemáticas como: constante cambio en los precios y la falta de una herramienta digital que les ayude a agilizar el trabajo. El marketing digital ha paso de ser una herramienta promocional a ser un componente estratégico para la competitividad empresarial. “Mientras Kotler percibe el marketing digital como un medio para general valor mediante tecnologías digítales” (Ridge, B.V 2023), Mera Plaza-Moreira Choez et al. (2022) “Enfatiza su capacidad para fortalecer el posicionamiento y la rentabilidad empresarial”. En la misma línea la (Comisión Económica para America Latina y el Caribe [CEPAL] 2022) sostiene que “la digitalización incrementa la productividad y resiliencia de microempresas”, mientras que Shankar-Agarwal et al. (2022) amplia esta perspectiva al señalar que “el marketing digital contribuye también a la sostenibilidad empresarial”. En conjunto, dichos enfoques coinciden en que la transformación digital contribuye representa un factor estratégico para la competitividad de microempresas. Desde la perspectiva aplicada, se dedujo que múltiples microempresas han incorporado redes sociales como medio principal de promoción, pero debido a la falta de herramientas tecnológicas no son aplicadas de manera correcta, por ello suelen existir errores, perdidas de recursos económicos y en ocasiones insatisfacción por parte de los consumidores.

En contextos locales como Amecameca, muchas microempresas han adoptado herramientas digitales (principalmente redes sociales) sin una planificación estratégica que oriente su uso. Esta carencia ha derivado sesgos, tanto en la captación como en la retención de clientes, ya que los consumidores actuales no solo buscan satisfacer sus necesidades básicas o adquirir un buen producto, sino también vivir experiencias memorables, personalizadas y sin fricciones durante todo su proceso de compra. Frente a este escenario, es importante reconocer que el éxito de una marca en el entorno digital no es producto de casualidad, sino de una estrategia correctamente diseñada, que integra de manera coordinada herramientas como redes sociales, marketing de contenidos, publicidad online y posicionamiento SEO. Aunque en Amecameca dichas prácticas se han implementado de manera empírica, su creciente adopción refleja una tendencia clara hacia la incorporación del entorno digital como parte de la operación comercial de las microempresas.

Como se puede observar en la tabla 1, Facebook y YouTube son las plataformas con mayor alcance absoluto, ideales para llegar a la mayor parte de la población de Amecameca, aunque TikTok con una base de usuarios ligeramente menor, tiene un alcance alto entre los usuarios de internet, lo que lo convierte en una opción clave para audiencias jóvenes. Instagram y WhatsApp con complementarios; Instagram tiene un público más visual y aspiracional, y WhatsApp para la comunicación directa y cercana con los clientes.

Tabla 1. Usuarios estimados en Redes Sociales en Amecameca, Estado de México (enero 2026)

ıesto	**ed Social**	**suarios Estimados**	**ɔrcentaje de alcance**
	ıcebook	',500	).7% de la población total
	ɔuTube	',700	.3% de la población total
	kTok	',700	).7% de los usuarios de internet
	stagram	',100	).5% de la población total
	hatsApp	',800	)% estimado

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Geografía (2021) y Kemp, S (2026).

De acuerdo a lo antes ya mencionado la literatura coincide en que las redes sociales, el marketing de contenidos, la publicidad digital y el posicionamiento SEO constituyen estrategias de mayor impacto para las microempresas debido a su bajo costo y capacidad para segmentar mercados (Mera Plaza-Moreira Choez, et al. 2022; Moreno R, 2023; Velastegui Carate, C H. 2025). Mientras las redes sociales favorecen la interacción inmediata con los consumidores, el marketing de contenidos fortalece la confianza mediante información relevante. Por su parte, el SEO incrementa la visibilidad orgánica y facilita la captación de clientes potenciales. En conjunto, estas estrategias generan mayor efectividad cuando forman parte de una planificación integral y no de acciones aisladas.

Castilla R-Carhuayo C. (2023), hacen mención en su libro "Estrategias de marketing de contenidos y su efecto en la percepción de marca de emprendimientos digitales, que el marketing de contenidos se basa en la premisa de promocionar contenido relevante y valioso con el objetivo de posicionar nuestra marca en la mente del consumidor". Lo antes ya mencionado de logra de manera en que se liderea el pensamiento y se demuestra la experiencia que se tiene en el rubro en que se está trabajando. Logrando un resultado en el cual el cliente tiene mayor acercamiento hacia nuestra marca y poco a poco se va fidelizando, debido al contenido creado ya que debe ser valioso y relevante para que se vaya guardando en la mente del consumidor.

Figura 1: Fases del marketing de contenidos.

Fuente: Castilla R-Carhuayo C (2023), p.5.

Como se puede apreciar en la figura 1 se muestra la presentación del ciclo estratégico del marketing de contenidos. El diagrama ilustra de manera secuencial las fases clave del proceso, destacando la importancia de la investigación previa de los usuarios, el análisis de la competencia, la asignación de talento humano y la evaluación continua para la retroalimentación del sistema.

Sin embargo, el ciclo descrito en el diagrama quedaría relegado a un plano meramente teórico si no se contempla su materialización a través de canales concretos y acciones tácticas. Las principales estrategias de marketing online son el brazo ejecutor que pone en marcha los hallazgos de la investigación previa (usuarios y competencia) y el talento humano asignado. A diferencia del contenido orgánico, que depende de la paciencia y la escalabilidad gradual, las campañas online permiten segmentar audiencias con precisión milimétrica, probar hipótesis de manera ágil y ajustar el mensaje según la respuesta del mercado, convirtiendo la retroalimentación del sistema en un ciclo de mejora

continua mucho más dinámico. Es por ello que Moreno, R. (2023), describe algunas estrategias de marketing que se pueden aplicar en las microempresas ya que son rentables y viables, algunas de ellas son:

1.- SEO: “Son todas aquellas acciones destinadas a mejorar el posicionamiento orgánico de una web, diferenciando el SEO On Page y Off Page, para hacer referencia a las acciones realizadas en la página web del negocio o fuera de ella para mejorar el posicionamiento de la misma”.

2.- Videos Online: “Según Google los usuarios recurren mayormente a los videos online para estar mayormente informados, divertirse y mantener contacto con otras personas. Dado que muchos usuarios solo ven los primeros segundos, es importante que en ellos se deba lanzar el mensaje principal y por supuesto añadir el logo de la marca. Así mismo es recomendable crear variaciones del video de 3 a 5, no significa crear contenido diferente si no que en cada variación se le agregue algo diferente, ya sea la letra, una imagen, una frase, etc., ya que se pueden encontrar grandes diferencias en la convención”.

3.- Social Selling: “Es cuando se utilizan las redes sociales para vender, pero no yendo de puerta en puerta como los antiguos comerciantes, sino impulsando las relaciones con los miembros de tu comunidad social, creando branding y marca personal, y de ese modo nos convertiremos en una autoridad de dicho sector y se estarán atrayendo clientes potenciales”.

Precisamente, la integración entre el ciclo estratégico del marketing de contenidos y las campañas online alcanzan su máximo nivel de sofisticación cuando se incorpora el posicionamiento SEO como un eje transversal que las une y las potencia a ambas. Esta sinergia convierte al SEO en el pegamento estratégico que asegura que cada pieza de contenido y cada peso de contenido y cada peso invertido en publicidad trabajen en la misma dirección: aparecer ante el usuario en el momento exacto en que busca una solución.

En la actualidad la competencia es demasiada y el lugar para posicionarse es muy poco, es por eso que elaborar una estrategia SEO e ir desarrollándola es poco. Aparecer entre los primeros resultados de búsqueda es muy rentable para los negocios, pero, debido a la fuerte competencia que existe en las diversas páginas web hay una competencia muy dura para ocupar estos primeros puestos. Por ellos se mencionan 3 de las estrategias de posicionamiento SEO con mayor relevancia para las microempresas:

1.- Velastegui Carate, C. H. (2025), hace referencia al SEO Local, ya que “son estrategias que ayudan a los profesionales de marketing a promover y comercializar, productos o servicios a potenciales clientes locales, los mismo que se encuentran cerca de las tiendas locales físicas, así mismo su función es aumentar la visibilidad de las tiendas locales en los resultados de búsqueda, de esta manera se pueden atraer a los clientes al local físico”.

2.- Velastegui Carate, C. H. (2025), menciona que el SEO On-page “son un conjunto de prácticas, mejoras o estrategias que se aplican dentro de cualquier página web para mejorar su visibilidad al momento en que se realice una búsqueda, optimizando los títulos, las descripciones, los vínculos y los enlaces que están relacionados con el giro del negocio, el contenido relevante, la velocidad de carga o el uso responsable de la página”.

3.- Velastegui Carate, C. H. (2025), nos dice que el SEO Off-page “es aquel que hace referencia a las estrategias externas del sitio que influyen en la autoridad, como pueden ser lo enlaces que se generan desde otros sitios, las menciones que se realizan en las redes, los directorios locales y las reseñas que se realizan de manera externa”.

No obstante, el posicionamiento SEO, por si solo, no garantiza la supervivencia ni el crecimiento de una microempresa. Atraer visitas cualificadas a través de los motores de búsqueda es el primer eslabón de una cadena mucho más externa; sin embargo, de nada sirve abrir la puerta de entrada si los clientes se van tan rápido como llegaron y no vuelven a regresar. Es precisamente en este punto donde cobran protagonismo dos conceptos estrechamente vinculados: la fidelización de clientes y el desempeño empresarial.

Diversos autores coinciden en que “la fidelización representa un proceso estratégico orientado a construir relaciones duraderas con los clientes mediante la generación de confianza, satisfacción y valor percibido” (International Business Machines Corporation [IBM] 2023). Desde esta perspectiva, la experiencia del cliente adquiere un papel central, ya que las interacciones positivas en los entornos digitales fortalecen la intención de recompra y la lealtad hacia de la empresa. Ambos enfoques coinciden en que la fidelización constituye un activo estratégico para la competitividad empresarial. Por ello una planificación digital solida actúa como un puente que conecta las necesidades humanas con las soluciones tecnológicas, haciendo que las interacciones digitales no parezcan tan

simples y en un largo plazo se genere confianza entre las relaciones que se lleguen a presentar entre la marca y su comunidad.

La fidelización constituye un proceso estratégico orientado a mantener relaciones comerciales duraderas mediante la generación de satisfacción, confianza y valor percibido, Conseguir un cliente es solo el primer paso; al verdadero éxito radica en lograr que este se quede, por ellos en los mercados sobresaturados de ofertas, la fidelización de clientes se ha convertido en un pilar emocional e invisible que hace que las marcas exitosas se sostengan. Por ello es un proceso clave para la sostenibilidad empresarial. Así los clientes se quedan con quien los hace sentir escuchados, valorados y parte de una comunidad.

El desempeño empresarial ha dejado de evaluarse únicamente mediante indicadores financieros. Por ello se propone integrar indicadores financieros y no financieros, mientras que la OCDE (2023) "destaca que la innovación digital mejora la eficiencia y productividad organizacional". En este sentido, la CEPAL (2022) "señala que la transformación digital incrementa la competitividad de las microempresas, lo que evidencia que el desempeño empresarial depende de resultados económicos y de la capacidad de adaptación e innovación".

En el dinámico entorno económico actual, el rendimiento de una organización se mide por su capacidad para equilibrar su eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y su adaptabilidad al cambio. Un desempeño optimo no es el resultado de un esfuerzo aislado, sino de la alineación entre la visión de la empresa, el talento de su equipo y el uso inteligente de sus recursos, así convirtiéndose en el indicador real de su salud corporativa y su sostenibilidad a largo plazo. Por ello el marketing digital facilita dicha diferenciación en microempresas. En el desempeño; medir, alcanzar y optimizar el rendimiento interno ha dejado de ser una tarea administrativa, ya que se ha convertido en una necesidad de supervivencia. Por ello solo las organizaciones que auditan constantemente su proceso y corrigen el rumbo a tiempo logran mantener el ritmo en un entorno donde las reglas del juego cambian a diario.

Estudios recientes de enfoques destacan que:

-Transformación digital como factor de competitividad empresarial, se ha convertido en uno de los principales desafíos y oportunidades para las microempresas en el siglo XXI. Los cambios en los hábitos de consumo, impulsados por el acceso generalizado a internet y el uso de dispositivos móviles, han obligado a las organizaciones a adaptar sus procesos de comunicación, comercialización y atención al cliente. En este contexto, las estrategias de marketing digital representan una herramienta esencial para mejorar la competitividad y garantizar la permanencia de los negocios en mercados cada vez más dinámicos.

Según la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] 2022), "la transformación digital constituye un elemento estratégico para incrementar la productividad, la innovación y la competitividad de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas". Esta afirmación evidencia que la digitalización ya no es una alternativa opcional, sino una necesidad para aquellas organizaciones que buscan mantenerse vigentes frente a las nuevas exigencias del mercado.

La relevancia de este planteamiento puede observarse en distintos contextos empresariales de México. Durante la experiencia de observación desarrollada en Tuxpan, Veracruz, se identificó que numerosas microempresas han comenzado a utilizar plataformas digitales para promocionar productos y servicios. Aunque estas acciones suelen implementarse de manera empírica, reflejan una tendencia creciente hacia la incorporación de herramientas tecnológicas como mecanismos para fortalecer la presencia comercial y aumentar la interacción con los clientes.

-Experiencia del cliente digital, uno de los enfoques más estudiados en los últimos años es la experiencia del cliente dentro de los entornos digitales. Actualmente los consumidores no solo buscan adquirir productos o servicios, sino también vivir experiencias satisfactorias durante todo el proceso de compra. Por esta razón, las empresas deben enfocarse en generar interacciones positivas que fortalezcan la relación con sus clientes.

La experiencia del cliente adquiere una relevancia particular en las microempresas debido a la cercanía que estas suelen mantener con sus consumidores. Cuando una empresa responde oportunamente a los mensajes en redes sociales, ofrece información clara sobre sus productos y mantiene una comunicación constante, incrementa significativamente la satisfacción y la confianza del cliente. En consecuencia, estas acciones favorecen la fidelización y fortalecen la imagen empresarial.

-Innovación digital en microempresas, la innovación constituye otro de los enfoques relevantes dentro de la literatura reciente sobre el marketing digital. Las microempresas enfrentan constantemente el desafío de

diferenciarse de la competencia, por lo que la adopción de herramientas tecnológicas innovadoras puede representar una ventaja competitiva significativa. De acuerdo con la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2023), "la innovación digital permite a las empresas mejorar la eficiencia operativa, optimizar procesos y desarrollar nuevos modelos de negocio. Esta perspectiva destaca la importancia de incorporar tecnologías digitales no solo para promocionar productos, sino también para transformar la manera en que la organización genera valor".

En el caso de las microempresas de Amecameca, la innovación digital puede manifestarse mediante el uso de plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión de clientes o estrategias de contenido digital. Estas herramientas permiten ampliar el alcance comercial y fortalecer la relación con los consumidores.

-Marketing digital y sostenibilidad empresarial, durante los últimos años también ha surgido un interés creciente por analizar la relación entre marketing digital y sostenibilidad empresarial. Este enfoque considera que las herramientas digitales pueden contribuir al crecimiento económico de las empresas sin requerir inversiones excesivas en publicidad tradicional. Shankar-Agarwal et al. (2022) "definen el marketing digital como la comunicación y las estrategias desarrolladas mediante medios digitales para crear valor e interacción entre empresas y consumidores".

En las microempresas, la utilización estratégica de redes sociales, plataformas digitales y herramientas de comunicación pueden favorecer la permanencia en el mercado y fortalecer la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Esto resulta particularmente importante en localidades donde los recursos financieros son limitados y la innovación representa una oportunidad para alcanzar mayores niveles de competitividad.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrollo bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender e interpretar la influencia de las estrategias de marketing digital en la fidelización de clientes y el desempeño empresarial de las microempresas de Amecameca de Juárez a partir del análisis de información documental. Por ello Valle-Revilla et al. (2022) menciona que "la investigación cualitativa se enfoca en como ocurren las situaciones o hechos, ocupando las actitudes, creencias o formas en que las personas interpretan las experiencias que atraviesan y el mundo que los rodea. Es por ello que el enfoque cualitativo nos permite reconocer los problemas, así mismo experimentarlos e interpretarlos de diferente manera".

La elección de este enfoque se justifica porque el objetivo de la investigación no consiste en cuantificar el impacto del marketing digital, sino en comprender cómo las estrategias digitales han sido abordadas en estudios recientes y cómo estas se relacionan teóricamente con la fidelización de clientes y el desempeño empresarial. La investigación adoptó un diseño documental, no experimental, descriptivo y transversal. Se sustentó en la revisión sistemática de literatura científica relacionada con el marketing digital, la fidelización de clientes y el desempeño empresarial. El carácter descriptivo permitió identificar y analizar las principales aportaciones sobre las variables de estudio, mientras que el corte transversal delimitó el análisis al periodo 2021-2026.

El contexto de estudió correspondió a las microempresas de Amecameca, debido a la relevancia que el marketing digital representa para fortalecer su competitividad. La referencia a Tuxpan, Veracruz, se utilizó únicamente como texto ilustrativo y no como unidad de análisis. El estudio tuvo un alcance descriptivo y exploratorio, ya que permitió caracterizar las estrategias de marketing digital y analizar su relación con la fidelización de clientes y el desempeño empresarial a partir de la evidencia científica disponible. Asimismo, facilitó la identificación de tendencias, relaciones conceptuales y áreas con escasa documentación para el contexto de las microempresas de Amecameca de Juárez, Estado de México.

La información se recopiló mediante revisión documental y análisis de contenido de artículos científicos, libros, tesis e informes institucionales relacionados con las variables de estudio. Se consultaron las bases de Web of Science, Scielo, Redalyc y Google Scholar, priorizando publicaciones del periodo 2021-2026. La búsqueda se realizó mediante las palabras clave: marketing digital, estrategias de marketing digital, fidelización de clientes, desempeño empresarial, microempresas, transformación digital y competitividad empresarial.

Se seleccionaron criterios de selección documentales de la siguiente manera:

Tabla 2. Criterios de selección documentales.

riterios de inclusión	riterios de exclusión
rtículos, libros, tesis e informes publicados ent)21-2026.	ocumentos sin autor identificado.
vestigaciones sobre marketing digital y microempresas.	ublicaciones sin respaldo académico.
studios con revisión por pares.	formación duplicada.
ıentes provenientes de datos científicos.	ocumentos desactualizados o sin relación con el tema.
formes institucionales de organismos reconocidos.	ontenido publicitario o de opinión.

Fuente. Elaboración propia.

Una vez seleccionadas las fuentes documentales, se realizó un análisis de contenido con el propósito de identificar patrones, relaciones y tendencias entre las estrategias de marketing digital, la fidelización de clientes y el desempeño empresarial. El procedimiento inició con una lectura exhaustiva de cada documento para reconocer los principales planteamientos y resultados reportados. Posteriormente, se identificaron como unidades de análisis los fragmentos relacionados con las categorías definidas previamente: estrategias de marketing digital, fidelización de clientes y desempeño empresarial. Estos fragmentos fueron codificados mediante un proceso de codificación abierta y, posteriormente, agrupados por similitud a través de una codificación axial, lo que permitió establecer categorías y subcategorías emergentes. Finalmente, la información se organizó en matrices de análisis que facilitaron la comparación entre estudios, la identificación de coincidencias y divergencias y la interpretación de los patrones observados.

Para lograr una correcta elaboración, se desarrollaron etapas de la siguiente manera:

Tabla 3. Etapas del procedimiento metodológico.

- Delimitación del problema.	definido el tema y las variables de estudio.
- búsqueda documental.	identificaron fuentes académicas y científicas qu eran relevantes.
- Selección de fuentes.	aplicaron criterios de inclusión y exclusión.
- Organización de información.	clasifico la información por categorías temáticas.
- Análisis de contenido.	identificaron patrones, relaciones y hallazgos.
- Interpretación de resultados.	relacionaron los hallazgos con los objetivos a cumpl la investigación.
- Elaboración del artículo.	odo lo anterior se integró en introducción. teoría etodología, resultados y conclusiones.

Fuente. Elaboración propia.

La integración de la evidencia se realizó considerando cuatro criterios: a) convergencia y divergencia de los resultados entre los estudios revisados; b) jerarquización de las fuentes, priorizando artículos indexados, informes de organismos internacionales y publicaciones de revisión por partes; c) contextualización de los hallazgos al ámbito de las microempresas de Amecameca de Juárez; y d) actualidad y pertinencia de la información, privilegiando publicaciones del periodo 2021-2026. Estos criterios permitieron construir una síntesis consistente y fundamentada de la evidencia disponible.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación derivan mediante revisión documental y análisis de contenido, de artículos, libros especializados, tesis e informes institucionales relacionados con las variables de estudio. El análisis documental de la literatura publicada entre 2021-2026 permitió identificar patrones consistentes sobre la relación entre las estrategias de marketing digital, la fidelización de clientes y el desempeño empresarial de las microempresas.

A partir del análisis de contenido se observó que las estrategias digitales generan mejores resultados cuando forman parte de una planificación estratégica y no de acciones aisladas o intuitivas. Respecto a las estrategias de marketing digital, el análisis mostro que las redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok), el marketing de contenidos y el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO) son las herramientas mas empleadas por las microempresas debido a su bajo costo y facilidad de implementación. Sin embargo, “la literatura coincide en que su efectividad depende de la integración con objetivos comerciales, la segmentación del público y el seguimiento de

indicadores de desempeño, más que el uso de las plataformas por sí mismas" (Dwivedi et al, 2021; Chaffey & Ellis-Chadwick,2022).

En relación con la fidelización de clientes, el análisis evidenció que las estrategias digitales fortalecen la comunicación con los consumidores, incrementan la confianza y favorecen relaciones de largo plazo cuando ofrecen contenido de valor y mantienen una interacción constante. Asimismo, se identificó que "la personalización de la comunicación de la comunicación y la atención mediante canales digitales que contribuyen a elevar la satisfacción del cliente y la intención de recompra, elementos que fortalecen la lealtad" hacia la empresa (Dwivedi et al, 2021; Chaffey & Ellis-Chadwick,2022).

En cuanto al desempeño empresarial, los estudios analizados muestran que la implementación estratégica del marketing digital contribuye a mejorar la visibilidad de las microempresas, ampliar su alcance comercial y fortalecer su competitividad. De manera recurrente, "la literatura señala efectos positivos en indicadores como la captación y retención de clientes, la reducción de los costos de adquisición y el incremento del ticket promedio; favoreciendo una mayor sustentabilidad de negocio" (Aliumab et al, 2023; OCDE, 2024).

Un hallazgo relevante del análisis fue identificar que la relación entre las estrategias de marketing digital y el desempeño empresarial esta mediada por la fidelización de clientes. La evidencia revisada indica que las empresas que fortalecen la confianza, interacción y experiencia del consumidor mediante herramientas digitales logran mayores niveles de permanencia y recompra de sus clientes, lo que repercute favorablemente en sus resultados empresariales. Finalmente, permitió reconocer las recomendaciones de la literatura y la realidad documentada para las microempresas de Amecameca. Aunque las herramientas digitales son accesibles, su implementación suele realizarse de forma empírica y sin proceso de planeación, seguimiento o evaluación, lo que limita el aprovechamiento de sus beneficios. En consecuencia, la evidencia analizada confirma que la adopción de estrategias de marketing digital solo genera ventajas competitivas sostenibles cuando se acompaña de una gestión estratégica orientada a objetivos, medición de resultados y mejora continua.

CONCLUSIONES

Los resultados del presente estudio son pertinentes con el objetivo de analizar la influencia de las estrategias de marketing digital en la fidelización de clientes y el desempeño empresarial de las microempresas de Amecameca. La evidencia documental confirma que la implementación planificada de herramientas como las redes sociales, el marketing de contenidos y el posicionamiento SEO favorece la comunicación con los consumidores, fortalece la confianza, incrementa la recompra y contribuye a mejorar el desempeño empresarial. No obstante, también se identifica que el uso empírico y desarticulado de estas herramientas limita su potencial para generar ventajas competitivas sostenibles.

Desde el ámbito teórico, este estudio aporta una investigación integradora al relacionar el marketing digital con la fidelización de los clientes y el desempeño empresarial, proporcionando un referente para futuras investigaciones sobre microempresas en contextos locales. Así mismo, se destaca la necesidad de que los propietarios adopten estrategias digitales basadas en la planificación, el establecimiento de objetivos, la generación de contenido de valor y la evaluación continua de resultados, además de fortalecer sus competencias mediante programas de capacitación.

Como limitación, la investigación esta basada en un análisis documental de literatura reciente, por lo que sus resultados requieren validación mediante estudios empíricos en las microempresas de Amecameca. En este sentido, se recomienda realizar investigaciones cualitativas, longitudinales y comparativas que permitan evaluar el impacto de las estrategias digitales en distintos contextos y fortalecer la evidencia disponible. En conjunto, los resultados muestran que la transformación digital representa una oportunidad para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las microempresas, siempre que se sustente en una gestión estratégica orientada a la innovación y la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Castilla, R., Mccolm, F., & Carhuayo, C. (2023). Estrategias de marketing de contenidos y su efecto en la percepción de marca de emprendimientos digitales. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 10526-10541.

https://www. mediummultimedia. com/marketing/que-es-marketing-digital-para-kotler.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (9th ed.). Pearson.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. International Journal of Information Management, 59, 102168. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2020. INEGI. https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2020/

International Business Machines Corporation, IBM. (2023). ¿Qué es la retención de clientes? IBM. https://www.ibm.com/es-es/think/topics/customer-retention

Kemp, S. (2026). Digital 2026: Mexico. DataReportal. We Are Social & Meltwater. https://datareportal.com/reports/digital-2026-mexico

Mera-Plaza, C. L., Cedeño-Palacios, C. A., Mendoza-Fernandez, V. M., & Moreira-Choez, J. S. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. Revista Espacios, 43(03), 27-34.

Moreno, R. (2023). Publicidad en internet: Técnicas para aumentar las ventas online en tu negocio. Ediciones de la U.

Ridge, B. V. (2023). Definición, significado de Marketing digital según Philip Kotler, Seth Godin, Neil Patel y varios autores más. Obtenido de Medium Multimedia:

Shankar, V., Grewal, D., Sunder, S., Fossen, B., Peters, K., & Agarwal, A. (2022). Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. International Journal of Research in Marketing, 39(2), 541–565. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005

Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación.

Velastegui Carate, C. H. (2025). Desarrollo de una estrategia SEO para la página web y una campaña de optimización SEO local para atraer y convertir clientes potenciales de la marca Total Clean en Quito durante el periodo del último semestre del año 2025.

ANÁLISIS DEL CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA REGIONAL EN LOS HOGARES DE EXTREMADURA, ESPAÑA

Donaji Jiménez-Islas[1,2], Aitana Sánchez-Marchena[3], José Álvarez-García[4]

[1]División de Ingeniería en Energías Renovables, TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Hidalgo, México.[2]Programa R015, Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Extremadura, Badajoz, España. [3]Facultad de Empresa Finanzas y Turismo, Universidad de Extremadura, Cáceres, España. [4]Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Instituto Universitario de Investigación para el Desarrollo Territorial Sostenible (INTERRA), Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo, Universidad de Extremadura, Cáceres, España.

djimenez@iteshu.edu.mx, asanchezyf@alumnos.unex.es, pepealvarez@unex.es

RESUMEN

El aceite de oliva es un producto fundamental en la dieta mediterránea y posee una gran importancia económica, social y cultural en España. En los últimos años, su papel se ha visto reforzado no solo como alimento básico, sino también como producto estratégico dentro del sector agroalimentario español, especialmente en un contexto de incremento de precios y cambios en los patrones de consumo. El presente trabajo analiza el consumo de aceite de oliva, su origen y los factores que influyen en la decisión de compra. Para ello, se ha realizado una encuesta a diferentes personas de la región de Extremadura con el objetivo de conocer el perfil de los consumidores, su nivel de conocimiento del producto y la valoración del aceite de oliva de origen extremeño. Asimismo, se estudian los hábitos de consumo en los hogares, la frecuencia de uso, la tipología de aceite preferida y el grado de identificación del origen geográfico del producto. Los resultados evidencian elevada frecuencia de consumo, con el aceite de oliva como grasa principal para aliño y cocina diaria. La compra la realiza generalmente una única persona, priorizando calidad, precio y origen. El aceite extremeño se consume junto con aceites de Andalucía y Castilla-La Mancha, y una parte relevante de los hogares valora positivamente la procedencia regional, con intención de aumentar su consumo. Se confirma que el origen extremeño puede ser un elemento diferenciador, siempre que se acompañe de estrategias de comunicación, trazabilidad y visibilidad comercial.

INTRODUCCIÓN

El aceite de oliva no debe entenderse únicamente como un producto alimentario, sino también como un producto regional capaz de generar valor económico, cultural y territorial. Su protección y puesta en valor resultan fundamentales para fortalecer la identidad del territorio y mejorar la diferenciación del sector en mercados competitivos (Ilbery & Kneafsey, 1999). En este sentido, su importancia trasciende lo puramente económico, situándose también en los ámbitos cultural, social y territorial (Ilbery y Kneafser, 1999). El presente trabajo tiene como finalidad analizar la importancia del sector oleícola en el ámbito socioeconómico español, prestando especial atención a la Comunidad Autónoma de Extremadura. Para comprender la dimensión de esta actividad, debe señalarse que España mantiene una posición destacada en el mercado mundial del aceite de oliva. Según la información utilizada en este trabajo, el país consolidó su liderazgo mundial con una producción de 1,4 millones de toneladas durante la campaña 2024-2025, cifra que representa el 40% de la producción mundial de aceite (Globalcaja, 2024). En el ámbito nacional, Extremadura ocupa la tercera posición entre las regiones productoras de aceite de oliva. Sin embargo, la producción se distribuye de forma desigual entre sus dos provincias, ya que Badajoz concentra aproximadamente el 90% de la producción total, mientras que el 10% restante corresponde a Cáceres (Extremadura, 2026). A pesar de esta concentración territorial, el sector oleícola extremeño presenta una notable diversidad geográfica. De acuerdo con el Reglamento nº2138/97, el territorio extremeño se divide en 12 comarcas productoras de aceite, entre las que destacan Gata-Hurdes, La Vera-Jerte-Ambroz, Tierra de Barros, Vegas del Guadiana, La Serena y La Siberia (Cano, 2016). Cada una de estas comarcas reúne condiciones particulares que pueden influir en las características de los aceites obtenidos. Asimismo, el trabajo recoge la importancia de las cooperativas dentro del modelo productivo, al representar el 67% de la producción total a nivel nacional. En Extremadura, un ejemplo de este sistema es la Cooperativa San Isidro, situada en Villafranca de los Barros, donde se agrupan agricultores de la localidad para transformar y comercializar la aceituna (Isidro, 2026).

En la actualidad, el sector oleícola se enfrenta a diversas dificultades relacionadas con el cambio climático, el incremento de los precios y los problemas de rentabilidad de los cultivos tradicionales (Werkheiser & Noll, 2013). Estas circunstancias se desarrollan, además, en un contexto de volatilidad de los mercados agroalimentarios y de modificación de los patrones de consumo como consecuencia de la inflación y de la pérdida de poder adquisitivo de los hogares. En consecuencia, la demanda de productos considerados básicos puede verse afectada por la necesidad

de ajustar el presupuesto familiar. En este escenario, el aceite de oliva, elemento central de la dieta mediterránea, puede estar condicionado por factores económicos, nuevas tendencias alimentarias, preocupaciones relacionadas con la salud y la sostenibilidad, y la competencia de otras grasas de origen vegetal. Por ello, resulta pertinente analizar si mantiene su consideración como un bien de primera necesidad o si puede ser sustituido, al menos parcialmente, por otros productos. Del mismo modo, es necesario estudiar si las Denominaciones de Origen Protegidas constituyen un elemento distintivo de calidad frente a las marcas blancas. La importancia de esta investigación se relaciona también con su enfoque regional. Aunque Extremadura cuenta con un peso productivo relevante, resulta necesario conocer el comportamiento del consumidor local y su grado de fidelidad hacia el producto de proximidad. En particular, interesa determinar si los hogares extremeños consideran el origen geográfico como un factor determinante en la decisión de compra o si conceden mayor importancia a criterios como el precio, la marca o la disponibilidad del producto. El análisis de estas cuestiones puede aportar información útil para los productores y comercializadores, al permitirles adaptar sus estrategias de marketing y comercialización a las preferencias observadas en los consumidores.

El interés principal del trabajo consiste en analizar las dinámicas de consumo y las tendencias de uso del aceite de oliva en los hogares extremeños mediante una encuesta orientada a identificar los factores que condicionan la elección del producto. Asimismo, se pretende conocer el grado de fidelidad de los consumidores hacia el aceite de oliva de origen extremeño y determinar si la procedencia geográfica actúa como un elemento diferenciador. Para ello, se estudia la percepción y el nivel de conocimiento que los encuestados poseen sobre el aceite de oliva producido en Extremadura frente al procedente de otras comunidades autónomas, prestando atención a la influencia de la calidad, el precio y el etiquetado en la decisión final de compra. Con el fin de alcanzar este objetivo general, se establecen siete objetivos específicos: analizar los hábitos de consumo de aceite de oliva en los hogares extremeños, considerando la frecuencia de consumo, los principales usos y los tipos de aceite utilizados; identificar el origen geográfica del aceite consumido, diferenciando entre el producto extremeño y el procedente de otras comunidades autónomas; evaluar el nivel de conocimiento de los consumidores sobre el aceite de oliva y sobre el producto elaborado en Extremadura; analizar los factores que influyen en la decisión de compra, como el precio, la calidad, el origen del producto, la marca, la denominación de origen, la producción local y el canal de compra; examinar la percepción y valoración del aceite de oliva de origen extremeño, así como la importancia atribuida a su procedencia; analizar la disposición futura de los hogares a incrementar el consumo de aceite de oliva extremeño; y extraer conclusiones útiles para los productores y comercializadores, además de contribuir a futuras investigaciones relacionadas con el consumo de productos agroalimentarios de origen local.

El presente trabajo tiene como propósito fundamental analizar las dinámicas de consumo y tendencias de uso del aceite de oliva de los hogares extremeños a través de la realización de una encuesta que pretende identificar qué factores condicionan la elección del producto. Asimismo, el estudio busca conocer el grado de fidelidad del consumidor hacia el producto local, analizando si la procedencia geográfica actúa como elemento diferenciador. De este modo, se pretende contrastar la percepción y el nivel de conocimiento que los encuestados poseen sobre el aceite de oliva de Extremadura frente al de otras regiones, evaluando cómo influye la calidad, el precio y el etiquetado en la decisión final de compra.

TEORÍA

El aceite de oliva: concepto, tipología y características básicas

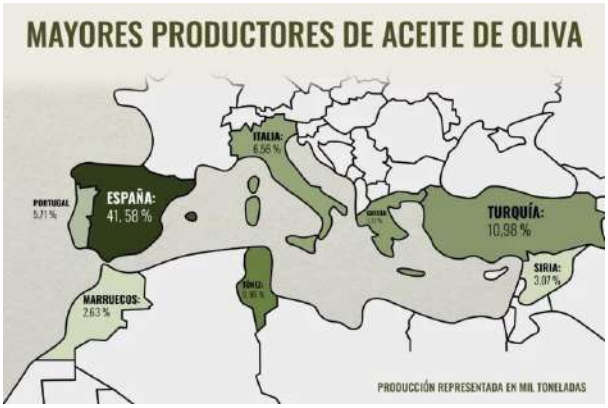
El aceite de oliva es un producto alimentario obtenido del fruto del olivo mediante procedimientos físicos o mecánicos. Su importancia no se limita a la alimentación, ya que también constituye un elemento relevante de la cultura mediterránea y de la actividad agroalimentaria. La normativa europea establece distintas categorías comerciales atendiendo al proceso de obtención, la calidad y las características del producto. Entre ellas se encuentran el aceite de oliva virgen extra, el aceite de oliva virgen, el aceite de oliva refinado y el aceite de orujo de oliva (Regulation No 1308/2013, 2018; Consejo Oleícola Internacional, 2026; Reces, 2026). El aceite de oliva virgen extra se considera la categoría de mayor calidad, mientras que los aceites que presentan defectos deben someterse a procesos de refinado antes de su comercialización (Aceites de Oliva de España, 2026; Aceites La Muralla, 2026). Asimismo, el aceite de oliva se relaciona con la dieta mediterránea y con determinados beneficios asociados a la salud cardiovascular. No obstante, la distinción entre estas categorías resulta fundamental, pues las propiedades organolépticas y los métodos de extracción difieren considerablemente entre ellas, lo que a menudo genera confusión en el consumidor final.

Producción y comercialización de aceite de oliva en España.

La calidad del aceite de oliva depende de factores relacionados con la variedad de aceituna, el estado del fruto, el momento de la recolección y las condiciones de elaboración. El proceso comienza con la recogida de las aceitunas y su traslado a la almazara, donde se realizan las fases de limpieza, lavado y molturación. Posteriormente, la pasta obtenida se somete a procedimientos de separación para obtener el aceite y eliminar el agua y el orujo. Finalmente, el producto se almacena en condiciones adecuadas hasta su envasado (Aceite de las Valdesas, 2026; Centro de Interpretación Olivar y Aceite, 2026). La protección frente a la luz, el aire y las temperaturas extremas resulta importante para conservar sus propiedades. Los aceites que no cumplen los requisitos sensoriales o fisicoquímicos exigidos pueden ser refinados, mientras que el aceite de orujo procede de los residuos sólidos generados durante la extracción (Aceites La Muralla, 2026; Cooperativa Olivarera Nuestra Señora de Araceli, 2026).

Como se observa en las Figura 1 y 2, España ocupa una posición destacada en el sector oleícola internacional y cuenta con una amplia superficie dedicada al cultivo del olivar. La producción se concentra especialmente en la mitad sur del país, aunque también existen explotaciones en otras comunidades autónomas con variedades, sistemas de cultivo y características territoriales diferenciadas (Globalcaja, 2024; Plataforma Tierra, 2024). La comercialización se realiza a través de cooperativas, almazaras, empresas envasadoras, distribuidores y establecimientos minoristas. En este contexto, las Denominaciones de Origen Protegidas y las Indicaciones Geográficas Protegidas permiten vincular el producto con un territorio concreto y comunicar características de calidad, procedencia y tradición (MAPA, 2025a, 2025b).

Figura 1. Mayores productores de aceite de oliva



Fuente: Aceites de las Heras. Publicado el 08/08/2025.

Una vez analizado el contexto internacional, se procederá al análisis interno del país. Como se aprecia en la Figura 2, el cultivo del olivar abarca gran parte del territorio, concretamente en la mitad sur. Los olivares españoles destacan por la variedad geográfica y por la existencia de distintos modelos de cultivo, los cuales han experimentado una notable transformación en los últimos años como consecuencia de los avances tecnológicos y el cambio climático (Plataforma Tierra, 2024).

Figura 2. Cultivo del olivar

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Gobierno de España. (MAPA 2023)

Esta distribución geográfica pone de manifiesto que España cuenta con diversas Comunidades Autónomas productoras de aceite de oliva. Como señala Plataforma Tierra (2024), *"La calidad excepcional del aceite español no solo se refleja en su sabor y propiedades saludables, sino también en su reconocimiento internacional, respaldado por numerosas Denominaciones de Origen Protegidas que garantizan su autenticidad y trazabilidad"*.
A partir de los datos obtenidos de la figura anterior, se pueden extraer las siguientes ideas:

- Andalucía, representada en color verde, es el motor indiscutible del sector, contando con un 78,5% de la producción total. Su liderazgo se sustenta en modelos de cultivo intensivos y grandes cooperativas (MAPA, 2025).
- Extremadura y Castilla-La Mancha: se posicionan en segundo lugar con un 6,9% (en color rojo) y un 6,8% (en color naranja) cuyos modelos destacan por las condiciones climáticas y por una creciente modernización de sus explotaciones agrarias (MAPA, 2025).
- Cataluña (2,7%) y Aragón (1%), representadas en azul y amarillo. En estas zonas la producción se concentra en nichos de gama superior. PRODECA (s.f.) señala que: *"las Denominaciones de Origen Protegidas tiene una reputación ligada a su origen y posee unas características de calidad que se dan propiamente en el medio geográfico donde se producen"*.

En cuanto a la comercialización, el sector presenta dificultades que condicionan su rentabilidad. Por un lado, según los datos publicados por Olimerca (2026), en la campaña 2025/2026 se ha producido un aumento aproximadamente del 7% lo que demuestra la fuerte demanda de aceites de origen español en los mercados extranjeros. Sin embargo, la exportación a granel, dirigida fundamentalmente al mercado italiano hace que España actúe como proveedor de la materia prima, enviando grandes volúmenes de aceite al extranjero que con posterioridad serán envasados y comercializados bajo sus propias marcas. Esta práctica supone una pérdida de valor para el mercado español, pues los beneficios obtenidos del marketing y embotellado no revierten en el agricultor español sino en los distribuidores internacionales (MAPA, 2025).

En este contexto, resulta especialmente relevante analizar si los consumidores valoran estos atributos diferenciales, ya que su percepción influye directamente en la eficacia de dichas estrategias de comercialización. Este aspecto conecta con el análisis empírico del presente trabajo, centrado en el comportamiento del consumidor y su valoración del origen del producto.

El aceite de oliva en Extremadura

La producción de aceite de oliva en Extremadura representa uno de los principales motores económicos de la región. Se trata del cultivo más extendido del territorio, situando a Extremadura como una de las principales productoras de aceite a nivel nacional. En términos relativos, la región se posiciona como la tercera productora de aceite de oliva en España, lo que refleja el peso estratégico del sector dentro de su estructura agraria. La identidad del aceite de oliva extremeño se fundamenta en la gran variedad de aceitunas autóctonas, lo que permite obtener un producto con características propias que lo diferencian del resto (Cano, 2016). Además, el sector oleícola extremeño se caracteriza por una fuerte presencia de cooperativas agrarias, lo que influye tanto en el modelo de producción como en la comercialización del producto, condicionando su posicionamiento en el mercado.
Para garantizar la calidad de estos aceites, Extremadura cuenta con un marco de protección legal basado en dos figuras principales:

- Denominación de Origen Protegida Gata-Hurdes: situada al norte de Cáceres, esta figura protege el aceite obtenido en zonas complejas, caracterizada por fuertes pendientes. Por ello, debido a la dificultad del terreno la recolección suele ser manual, lo que refuerza el valor artesanal. En este contexto, la seña de identidad regional es la Manzanilla Cacereña. Aunque esta variedad suele consumirse como aceituna de mesa, produce aceites de oliva virgen extra con un perfil sensorial característico marcado por notas de manzanilla y hierva (Iglesias Solana, 2025). Estas propiedades convierten al AOVE de Manzanilla Cacereña en un producto único e idóneo para su consumo en crudo (Hábitat, s.f.).
- Denominación de Origen Protegida Aceite de Monterrubio: situada en la provincia de Badajoz, garantiza la elaboración de aceites a partir de variedades de aceitunas de Cornezuelo y Picual. Esta combinación da lugar a un producto con un sabor intenso y afrutado (Sánchez Casas et al., 2006).

En definitiva, tanto Cáceres como Badajoz contribuyen de forma decisiva a la producción de aceite de oliva a nivel nacional. No obstante, a pesar de su relevancia productiva, el aceite de oliva extremeño presenta retos en términos de visibilidad y posicionamiento de marca frente a otras regiones con mayor reconocimiento en el mercado. Siendo el aceite de oliva extremeño un referente de calidad en el mercado internacional, por su excelencia y potencial competitivo (Unión de Consumidores de Extremadura, 2024).

En este contexto, resulta especialmente relevante analizar el grado de conocimiento y valoración que los consumidores tienen sobre el aceite de oliva de origen extremeño, ya que su percepción influye directamente en la capacidad del sector para competir y diferenciarse en el mercado. Este aspecto será abordado en el análisis empírico del presente trabajo.

Tendencias de consumo de aceite de oliva en los hogares.

El consumo de aceite de oliva en los hogares está condicionado por la importancia atribuida a la calidad, el precio, el origen, la salud y la sostenibilidad. La tradición culinaria y la presencia del producto en la dieta mantienen su relevancia, aunque las variaciones de precio pueden modificar las cantidades adquiridas o impulsar la elección de categorías más económicas. Asimismo, la percepción de calidad y el conocimiento de las características del aceite pueden influir en la decisión de compra.

La importancia de regiones productoras como Extremadura no se entiende si no se analiza la transformación que ha experimentado el consumo de aceite de oliva en el ámbito doméstico. Según investigaciones realizadas en la Universidad de Córdoba, el consumo de aceite en los hogares ha experimentado una transformación significativa en los últimos tiempos, pues ha dejado de ser considerado un producto básico de cocina para convertirse en un producto con valor añadido (Erraach et al., 2015). Este cambio implica que el consumidor no solo adquiere el producto por necesidad, sino también por atributos como la calidad, el origen o los beneficios para la salud.

Los datos publicados por Olimerca (2025) basados en información del Ministerio de Agricultura, el consumo de aceite de oliva en los hogares ha aumentado un 24%. Sin embargo, este incremento debe interpretarse en el contexto del fuerte aumento de precios registrado en los últimos años, lo que ha provocado un crecimiento más acusado del gasto que del volumen consumido. Esto significa que el gasto de las familias ha incrementado, consolidando al aceite de oliva como un producto indispensable en la cesta de la compra (Olimerca, 2025).

Si se analizan los datos más recientes del Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, se observa que el comportamiento en los hogares está condicionado por dos cuestiones claves que definen el mercado actual:

- La relativa inelasticidad de la demanda: pese a las variaciones de los precios, los consumidores no abandonan el producto. No obstante, sí pueden ajustar sus hábitos, reduciendo la cantidad consumida o sustituyendo categorías de mayor calidad (como el AOVE) por otras más económicas. Este comportamiento que pone de manifiesto que el aceite de oliva es percibido como un bien de primera necesidad vinculado a la salud y no como un producto de lujo prescindible. En este contexto, de forma excepcional se adoptaron medidas fiscales aplicando un tipo impositivo del 0% (RTVE, 2024). No obstante, esta medida fue de carácter temporal ya que el 1 de enero de 2025 el aceite experimentó un nuevo ajuste situándose al 4%, vigente en la actualidad (Olimerca, 2025).
- Segmentación y especialización de un consumidor más informado que prioriza el origen y las propiedades nutricionales (Aceites Albert, 2024). Este fenómeno refleja una creciente diferenciación del mercado, donde coexisten consumidores sensibles al precio con otros que valoran atributos como la calidad, la procedencia geográfica o las certificaciones de origen.

  Asimismo, se observa una tendencia hacia la valorización de productos locales, impulsada por factores como la sostenibilidad, el apoyo a la economía regional y la percepción de mayor calidad, aspectos que pueden influir en la decisión de compra del consumidor.

Por tanto, el análisis del consumidor extremeño permite valorar el grado de conocimiento, aceptación y fidelidad hacia un producto estrechamente relacionado con la identidad territorial.

METODOLOGÍA

El objeto de estudio del presente trabajo se centra en el análisis de las tendencias de consumo y el comportamiento de compra de aceite de oliva especialmente en la región de Extremadura. Para alcanzar este objetivo, se ha optado por la realización de una investigación de campo de carácter cuantitativo mediante una encuesta. Este enfoque permite obtener información estructurada y cuantificable sobre los hábitos y preferencias de los consumidores, facilitando la comparación entre variables. Garantizando la objetividad de los resultados y facilitando el análisis de las distintas variables que se desarrollarán con posterioridad.

Asimismo, el diseño de la investigación es de tipo descriptivo, ya que se centra en analizar y caracterizar el comportamiento del consumidor sin establecer relaciones de causalidad.

La población objeto de estudio corresponde a los consumidores de aceite de oliva residentes en la Comunidad Autónoma de Extremadura, mientras que la muestra analizada está compuesta por un total de 88 participantes. Se trata, por tanto, de un muestreo no probabilístico, basado en la accesibilidad de los encuestados, lo que implica ciertas limitaciones en la generalización de los resultados.

Aunque la investigación alcanza a ambas provincias extremeñas, se observa una mayor participación de individuos residentes en la provincia de Cáceres, quienes representan algo más del 80% de los encuestados. Asimismo, los datos

revelan que la mayoría de los encuestados reside en entornos urbanos, lo que permite analizar el comportamiento de compra de un consumidor con acceso directo a una amplia oferta de canales de distribución y grandes superficies. No obstante, esta concentración geográfica y urbana puede introducir sesgos en la representatividad de la muestra.

La muestra destaca por su heterogeneidad, permitiendo segmentar el perfil de los participantes a través de diversos rangos de edad, nivel formativo y perfil profesional. Cabe destacar la participación del grupo entre 45 y 59 años que asume la responsabilidad de compra de aceite de oliva en los hogares. En cuanto al nivel de estudio y situación laboral, mayoritariamente se encuentra en activo aportando así una base sólida para evaluar la sensibilidad al precio o preferencia por marcas de calidad diferenciada.

Una vez definida la muestra, resulta fundamental detallar el procedimiento de recolección de información. En ese sentido, la fase de recogida de datos comienza con una pregunta filtro obligatoria, cuyo objetivo consiste en identificar si el encuestado es consumidor habitual de aceite de oliva; en caso de obtener una respuesta negativa, el cuestionario finaliza de forma automática. Este mecanismo de control permite que los datos obtenidos y analizados provengan exclusivamente de usuarios que consumen el producto, minimizando sesgos y asegurando que las conclusiones se basen en experiencias de consumo reales y auténticas.

En cuanto al trabajo de campo, la encuesta fue enviada durante el mes de febrero y principios de marzo de 2026. Durante este proceso, se ha garantizado estrictamente la protección de datos y el carácter anónimo de los encuestados, asegurando que la información obtenida se utilice únicamente con fines académicos. El cuestionario incluye preguntas cerradas de opción múltiple y escalas de valoración, lo que permite estructurar la información y facilitar su tratamiento estadístico.

Una vez recopilada la información, se procedió al análisis conjunto de las respuestas de la población objeto de estudio, utilizando figuras que facilitarán su comprensión. El análisis se centra en la estadística descriptiva, permitiendo identificar patrones de comportamiento, frecuencias de consumo y preferencias de los encuestados en relación con las variables estudiadas.

RESULTADOS

Perfil sociodemográfico de los hogares encuestados

La investigación comienza con el análisis de la procedencia geográfica de los encuestados, la cual se distribuye únicamente entre las provincias de Cáceres y Badajoz, ello es así porque el presente trabajo se centra en el estudio del mercado oleícola de la región de Extremadura.

Como se puede observar en la Figura 3, predomina la participación de usuarios de la provincia de Cáceres, con un 81,8%; frente a un 18,2% procedentes de Badajoz. Esta distribución territorial es el punto de partida sobre el que se asienta el análisis de los hábitos de consumo de los hogares extremeños.

Figura 3. Perfil sociodemográfico de los hogares consumidores de aceite de oliva

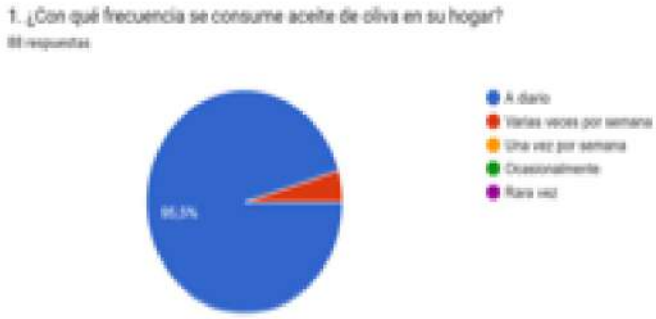
Hábitos generales de consumo de aceite de oliva en el hogar

Una vez definido el perfil sociodemográfico, resulta necesario analizar los hábitos de consumo en el mercado extremeño. En este contexto, el aceite de oliva se considera un producto esencial dentro de la dieta mediterránea, no solo por sus reconocidos beneficios sino también, por el profundo arraigo en la cultura europea. Este carácter cultural contribuye a su elevada presencia en los hogares, independientemente de factores coyunturales como el precio.

Los datos obtenidos permiten valorar el grado de consumo de aceite de oliva por los consumidores extremeños, así como su frecuencia y usos en el ámbito doméstico. Por ello, la primera cuestión planteada fue si consumen aceite de oliva en sus hogares. La totalidad de los participantes (100%) respondió afirmativamente, respaldando la relevancia de este producto, tal y como se ha venido señalando a lo largo de la investigación.

Los resultados obtenidos indican que más 90% de los encuestados consume a diario aceite de oliva; mientras que solo un 4,5% afirma consumirlo varias veces por semana, ver Figura 4. Esta elevada frecuencia sugiere un patrón de consumo altamente consolidado, propio de un bien básico dentro de la dieta habitual. Además, esta estabilidad en el consumo es indicador de su escasa sustituibilidad, incluso en un contexto en el que las variaciones del precio son frecuentes en este sector. Esta interpretación debe considerarse dentro del marco de una muestra concreta y no necesariamente extrapolable a toda la población.

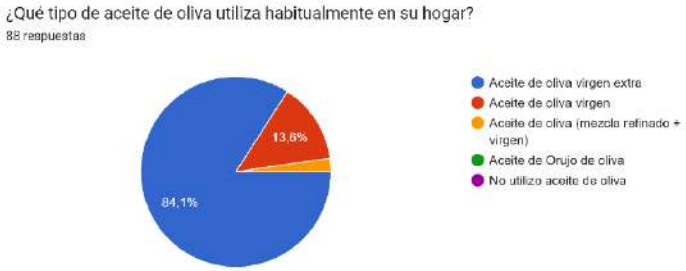
Figura 4. Frecuencia de consumo de aceite de oliva en los hogares encuestados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

Tras analizar la frecuencia de consumo, resulta necesario conocer el tipo de aceite de oliva que predomina en los hogares. Esta cuestión permite conocer las preferencias de consumo y los atributos que motivan a los encuestados a decantarse por un tipo u otro, Figura 5.

Figura 5. Preferencias de consumo de aceite de oliva de los hogares encuestados.

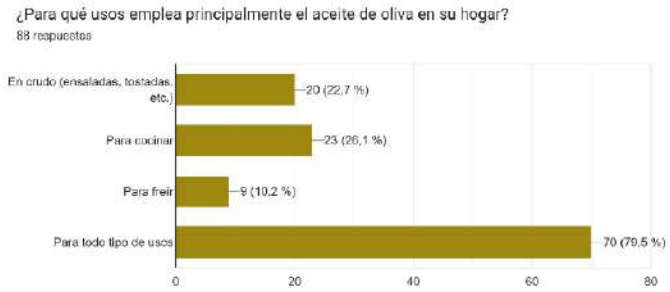


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

Como se puede observar en la figura anterior, existe una clara preferencia por el Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE), elegido por un 84,1% de los encuestados. En segundo lugar, con un 13,6% del total se encuentra el Aceite de Oliva y, por último, un 2,3% prefiere mezcla de refinado y virgen. Esta distribución pone de manifiesto la preferencia de los consumidores a categorías de calidad superior, especialmente por el AOVE, lo que sugiere que el consumidor no solo valora el precio sino también otros atributos como el valor nutricional, sabor y propiedades. Este comportamiento puede estar vinculado a un mayor grado de conocimiento por parte de la muestra sobre las características del aceite, especialmente en una región como Extremadura donde el producto tiene una fuerte tradición y forma parte de la cultura gastronómica. Este comportamiento puede estar asociado a un mayor nivel de conocimiento del producto, así como a la influencia de la cultura gastronómica regional.

El comportamiento del consumidor encuestado permite observar la versatilidad culinaria del aceite de oliva, rompiendo con la idea de que es un producto de uso restringido. Con los datos obtenidos (Figura 6), se puede observar que la mayoría de los encuestados, concretamente un 79,5% lo emplea para todo tipo de usos. Seguido del consumo en crudo que representa un 22,7% del total, concentrándose principalmente en la preparación ensaladas, tostadas o aliños. Este tipo de perfil busca preservar las propiedades nutricionales del aceite de forma intacta, así como la intensidad de su sabor. El 26,1% lo usa para cocinar y el 10,2% para freír.

Figura 6. Principales usos de aceite de oliva en los hogares encuestados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

En este punto, los resultados reflejan que el aceite de oliva no se limita a un único uso culinario, sino que forma parte de múltiples preparaciones, lo que refuerza su carácter de producto versátil dentro del hogar.
Finalmente, para completar el perfil de los hábitos de consumo se incorpora una cuestión orientada a determinar cuál es el papel del encuestado en la decisión de compra del aceite de oliva. Con ello, se pretende conocer si los participantes actúan como decisores en la adquisición del producto o, por el contrario, son otros miembros del hogar los que toman la decisión y ellos se limitan al consumo final.
Esta información es importante pues el 60,2% de los encuestados afirman ser decisores de compra; es decir, la persona que responde a la encuesta es la misma que elige el producto en su hogar, aportando así una mayor fiabilidad a las respuestas obtenidas, Figura 7. Esto refuerza la validez de los resultados en términos de comportamiento de compra real.

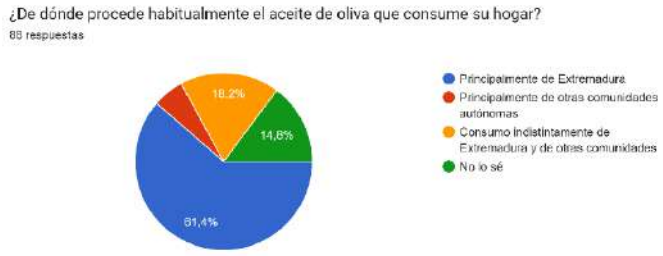
Figura 7. Responsables de las de decisiones de compra en el hogar.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

Por otro lado, el 28,4% indica que es "otro miembro del hogar" quien se encarga de la compra. En estos casos el encuestado actúa principalmente como consumidor del producto, lo que implica un menor grado de conocimiento sobre el precio y etiquetado del producto. Finalmente, un 11,4% de los hogares opta por una gestión conjunta donde factores como el presupuesto o la preferencia de uso se negocian entre los distintos miembros del hogar. Este reparto de responsabilidades refleja la existencia de distintos modelos de toma de decisiones dentro del hogar, lo que puede influir en la sensibilidad al precio y en la percepción de las marcas.

Origen del aceite de oliva consumido.
Resulta fundamental determinar si los encuestados muestran una preferencia por el aceite de oliva de su región o si, por el contrario, optan por el consumo de aceites de otras comunidades autónomas. Este análisis permite evaluar el grado de fidelidad hacia el producto local y la importancia del origen como criterio de decisión de compra.

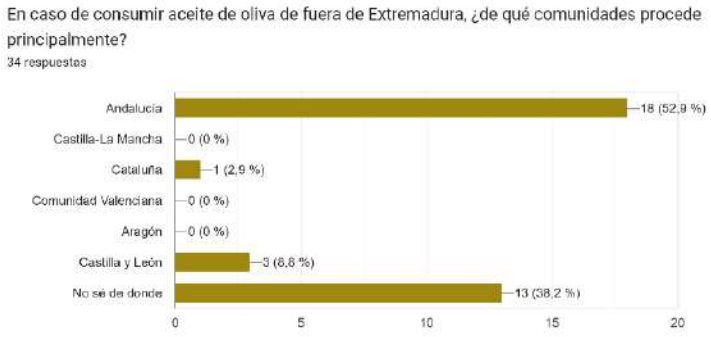
Figura 8. Lugar de procedencia del aceite de oliva consumido por los encuestados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

Como se observa en la Figura 8, un 61,4% de los encuestados afirma consumir habitualmente aceite de oliva de origen extremeño. Si a este porcentaje le sumamos el 18,2% que consume indistintamente el producto de la región y el de otras comunidades, se puede afirmar que aproximadamente el 79,6% de la muestra presenta algún grado de consumo vinculado al aceite de oliva extremeño. Por otro lado, el consumo exclusivo de aceite de otras comunidades representa una cifra minoritaria, con un 5,6%. Por último, resulta reseñable que un 14,8% de los participantes desconoce la procedencia exacta del producto consumido. Este último dato refleja un nivel de desinformación relevante sobre el origen del producto, lo que puede influir en la toma de decisiones de compra.
Tras identificar el peso del consumo a nivel local, resulta necesario profundizar en la procedencia de aceite que no es de origen extremeño, Figura 9.

Figura 9. Principales alternativas regionales de consumo de aceite de oliva fuera del ámbito regional de Extremadura.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

En este caso, como se puede observar en la figura anterior, Andalucía se posiciona como la principal alternativa de consumo, con un 52,9%. Ello resulta coherente pues Andalucía es la mayor región productora de aceite de oliva a nivel nacional, tal y como se ha analizado en capítulos anteriores de esta investigación. Este resultado refuerza la relación entre capacidad productiva y presencia en el mercado de consumo.
Además, destaca el elevado porcentaje de participantes (38,2%) que afirma desconocer la procedencia exacta de aceite que consume fuera del ámbito regional. Este dato sugiere que una parte significativa de los consumidores no incorpora el origen geográfico como criterio principal de decisión, lo que puede indicar una mayor influencia de factores como el precio, la marca o la disponibilidad en el punto de venta.
Finalmente, Castilla y León (8,8%) y Cataluña (2,9%) poseen una representación minoritaria. Estos resultados reflejan la concentración del consumo en las principales regiones productoras, con una clara hegemonía de Andalucía en el mercado nacional.

Nivel de conocimiento y percepción del aceite de oliva.
Más allá de los hábitos de consumo analizados anteriormente, resulta fundamental conocer el grado de información que el encuestado tiene sobre el producto. Este aspecto permite evaluar el nivel de alfabetización del consumidor respecto al aceite de oliva y su posible influencia en las decisiones de compra.
Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados poseen nociones básicas, pero no especializadas sobre el aceite de oliva, con un 35,2% situando al consumidor con un nivel de conocimiento intermedio. Por otra parte,

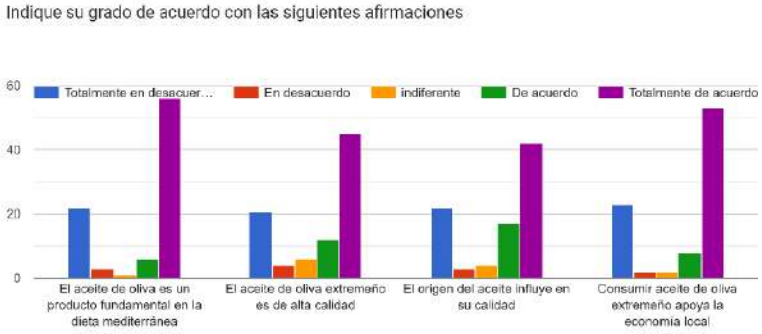
39,8% dice tener un nivel de conocimiento más elevado, mientras que el 25% restante reconoce tener un nivel de conocimiento bajo o muy bajo. Esta información sugiere que el consumidor, aunque se encuentra familiarizado con el producto no se considera un experto en la materia. En conjunto, los resultados indican una distribución relativamente equilibrada, con predominio de niveles medios y medio-altos de conocimiento, Figura 10.
Pese a que el nivel de conocimiento de los encuestados es intermedio, un 90,9% afirma conocer la producción olivarera de la región de Extremadura, frente a un 9,1% que dice no conocerlo. Este resultado pone de manifiesto una distinción entre conocimiento general del producto y conocimiento del contexto productivo regional. Esta figura, demuestra que, aunque los encuestados no son expertos, si identifican al aceite de oliva extremeño como un producto de referencia en la región. Mencionar, que este reconocimiento no implica necesariamente un conocimiento profundo de sus características diferenciadoras.

Figura 10. Nivel de conocimiento del aceite de oliva

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

A través de una escala Likert, se solicitó a los participantes que contestaran a diversas afirmaciones según su grado de acuerdo o desacuerdo. Este método permite identificar los valores que condicionan los criterios de decisión de compra de los encuestados, Figura 11. En este sentido, las respuestas reflejan tanto percepciones generales sobre el producto como valoraciones específicas sobre su origen y calidad.

Figura 11. Valoración de los encuestados según el grado de acuerdo.



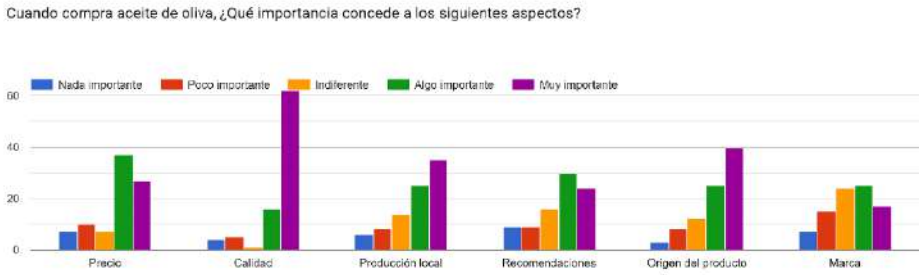
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

A continuación, se desglosan los resultados obtenidos:
Ante la afirmación “El aceite de oliva es un producto fundamental en la dieta mediterránea”, se observa un alto grado de acuerdo entre los encuestados. Este resultado es coherente con la elevada presencia del aceite de oliva en los hogares, tal y como se ha analizado en apartados anteriores.
En cuanto a la afirmación “El aceite de oliva extremeño es de alta calidad”, se puede observar la confianza de los encuestados en el producto local, ya que gran parte de la muestra ha contestado positivamente. Sin embargo, aunque la mayoría se encuentra completamente de acuerdo, hay parte de los encuestados que están en desacuerdo. Esta divergencia sugiere la existencia de percepciones diferenciadas dentro del mercado, posiblemente influenciadas por

el posicionamiento de otras regiones productoras o por el nivel de conocimiento del consumidor. Este hecho podría estar causado por la influencia de marcas de otras regiones, especialmente de Andalucía, provocando que el encuestado no perciba el aceite de origen extremeño como un factor determinante de calidad superior.
Para la tercera afirmación, "El origen del aceite influye en su calidad", se observa que la mayor parte de los encuestados se encuentra entre "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo". Es posible que los consumidores vinculen la procedencia geográfica, la variedad de aceituna o las técnicas de extracción con la calidad final del producto. Este resultado refuerza la importancia del origen como criterio de valoración en el proceso de decisión de compra.
Para ello, existen figuras de protección como las Denominaciones de Origen, que actúan como indicador de garantía y excelencia, provocando un mayor reconocimiento por parte de los consumidores. En este sentido, las DOP funcionan como un mecanismo de reducción de la incertidumbre del consumidor, al asociar el producto con estándares de calidad controlados y verificables.

Factores de decisión de compra del aceite de oliva.
El análisis sobre los factores que influyen en la compra de aceite de oliva revela que los consumidores priorizan la calidad percibida y la procedencia geográfica por encima del coste económico y la marca. Aunque el precio sigue siendo un aspecto relevante para la mayoría, la calidad se posiciona como el criterio determinante, superando al valor puramente monetario. Asimismo, el estudio refleja una notable heterogeneidad en el perfil de los compradores respecto a la influencia de las recomendaciones y el peso de las marcas, concluyendo que los atributos clave orientados a consolidar el valor del producto en este mercado son, fundamentalmente, su origen y su estándar cualitativo, Figura 12.

Figura 12. Atributos que condicionan la decisión de compra de los encuestado.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

El canal de compra predilecto de los encuestados es el supermercado o hipermercado (60,2%), impulsado por la conveniencia, la gran oferta de productos y el predominio de un entorno urbano (88,6%). No obstante, un significativo 36,4% prefiere las cooperativas y la compra directa al productor en busca de autenticidad, calidad y confianza. Por el contrario, las tiendas tradicionales y las compras en línea resultan marginales, confirmando el dominio absoluto del canal físico al adquirir aceite de oliva, Figura 13.

Figura 13. Lugar habitual de compra de aceite de oliva de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

Valoración del aceite de oliva de origen extremeño.

En este bloque se procederá al análisis del consumo de aceite de oliva elaborado en Extremadura por parte de los encuestados. El 90,9% de los participantes afirma haber consumido el producto. Este elevado porcentaje sugiere que el aceite de oliva de la región cuenta con una notable visibilidad y una sólida presencia en el mercado objeto de estudio. Este resultado evidencia la penetración del producto extremeño en el consumo doméstico dentro de la muestra analizada.

Por otro lado, el 9,1% restante responde "no lo sé", reflejando incertidumbre o falta de identificación del origen del producto. Este dato pone de manifiesto posibles dificultades en el reconocimiento del origen geográfico por parte de una parte de los consumidores.

Resulta significativo señalar la ausencia de respuestas negativas. Este hecho no necesariamente implica ausencia de consumo, sino más bien falta de conocimiento o identificación del producto dentro del mercado.

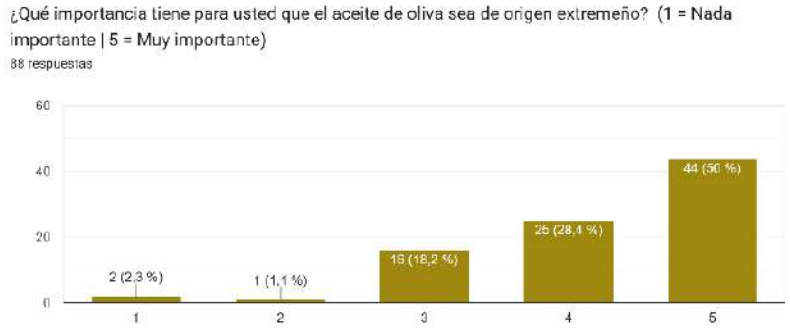
Por otro lado, se procedió a la valoración del aceite de oliva extremeño por parte de la muestra seleccionada. Los datos muestran una valoración mayoritariamente positiva. La mayor parte de los encuestados califica la calidad como "muy buena", lo que sugiere una percepción favorable del producto.

Un 18,2% afirma que la calidad es "buena", reconociendo el valor del producto, aunque sin situarlo en la categoría más alta de valoración. Por otro lado, un 4,5% afirma no conocerlo, dato que puede relacionarse con las personas que en la figura anterior no podían precisar si habían consumido alguna vez aceite de oliva de la región. Esto refuerza la relación entre desconocimiento del producto y ausencia de una valoración definida.

Cabe destacar que no se registran valoraciones negativas explícitas sobre la calidad del aceite de oliva extremeño, lo que sugiere una percepción global positiva dentro de la muestra. Esta ausencia de valoraciones negativas debe interpretarse con cautela, ya que puede estar condicionada por el nivel de conocimiento del producto.

Siguiendo la metodología empleada en el análisis de figuras anteriores, se utiliza nuevamente una escala Likert para determinar la relevancia que los encuestados otorgan al origen regional del aceite de oliva. Como se puede observar, los resultados reflejan una valoración mayoritariamente positiva, ya que el 50% y el 28,4% consideran el origen regional como un factor importante o muy importante. Por el contrario, el 18,2% de los usuarios se sitúan en una posición neutral, Figura 14, y de forma residual, un 2,3% y un 1,1% consideran que el origen extremeño carece de importancia en su valoración del producto. En conjunto, estos resultados indican que el origen geográfico constituye un criterio relevante en el proceso de evaluación del aceite de oliva.

Figura 14. Lugar habitual de compra de aceite de oliva de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con la encuesta.

Una vez recopilada toda la información sobre el perfil demográfico de los hogares, sus hábitos de compra, la procedencia geográfica del producto consumido (extremeño o de otras comunidades), el nivel de conocimiento y la valoración global del producto extremeño, la investigación finaliza evaluando la intención futura de consumo. Como se puede observar en la figura, los resultados son mayoritariamente positivos: el 90,9% de los encuestados manifiesta su intención de aumentar o mantener el consumo del producto en el futuro. Este dato refleja una elevada predisposición hacia el consumo del aceite de oliva extremeño, lo que sugiere un alto grado de aceptación del producto en la muestra analizada.

En cuanto a las valoraciones negativas o de no incremento, estas son minoritarias, lo que puede estar asociado a factores como el desconocimiento del producto o la preferencia por otras marcas o regiones productoras. En este sentido, los resultados apuntan a una base de consumo consolidada con margen de crecimiento en función del grado de información y posicionamiento del producto.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en el presente Trabajo de Fin de Grado ha permitido extraer conclusiones sobre la situación actual del consumo de aceite de oliva en Extremadura y los factores que condicionan su demanda. El análisis conjunto del marco teórico y del trabajo de campo permite contrastar la relevancia del sector oleícola tanto a nivel nacional como regional. Asimismo, permite identificar patrones de consumo, percepción del producto y grado de conocimiento del consumidor.

Estos resultados son coherentes con la literatura previa sobre el consumo de aceite de oliva en España, donde se destaca su papel como alimento central de la dieta mediterránea y su elevada penetración en los hogares (Guerrero et al., 2010; International Olive Council, 2023). Además, coinciden con la evolución reciente del mercado, en la que el aceite de oliva ha experimentado importantes fluctuaciones de precio debido a factores climáticos y productivos en el sur de Europa (Reuters, 2024; El País, 2024).

El estudio confirma que el sector oleícola es un pilar fundamental en España y Extremadura, aunque sigue expuesto a la volatilidad de precios causada por factores climáticos y de mercado. En cuanto al consumo doméstico, el aceite de oliva se consolida como un producto básico e inelástico de presencia universal (100%), donde destaca una marcada preferencia por el Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) debido a una mayor conciencia por la salud y la calidad. Los consumidores extremeños priorizan la calidad percibida y el origen del producto por encima del precio y la marca, mostrando una alta valoración e intención de fidelidad hacia el aceite regional. Sin embargo, persiste cierto desconocimiento en la identificación precisa del etiquetado en el punto de venta, lo que evidencia la necesidad de reforzar la visibilidad de la procedencia local.

Implicaciones

Los resultados de la investigación ofrecen implicaciones clave para el sector oleícola extremeño, destacando la necesidad de reforzar la diferenciación del producto mediante sellos de calidad y Denominaciones de Origen Protegidas que aporten valor añadido y confianza (Bruwer & Johnson, 2010; Grunert et al., 2014), un recurso fundamental para mantener el posicionamiento frente al reciente incremento de precios causado por la sequía (Reuters, 2024; El País, 2024). Paralelamente, para superar el desconocimiento detectado sobre la procedencia del aceite, se requiere mejorar el etiquetado y la comunicación en el punto de venta para convertir la valoración del origen en un criterio de decisión efectivo que fidelice al consumidor (Verbeke & Ward, 2006). En materia de comercialización, aunque los supermercados e hipermercados dominan la distribución, la relevancia de las cooperativas y la venta directa responde a la búsqueda de autenticidad mediante canales cortos y sostenibles (Comisión Europea, 2023), una tendencia afianzada tras la pandemia de COVID-19 (FAO, 2023). En consecuencia, frente al contexto de inflación alimentaria (European Commission, 2024), el sector debe impulsar estrategias integrales que construyan una sólida identidad territorial basada en la tradición, la sostenibilidad y el valor nutricional para consolidar su competitividad en el mercado (Ilbery & Kneafsey, 1999).

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Las limitaciones del estudio se centran en el tamaño reduccionista de la muestra (88 $participantes$), que impide la generalización estadística de los resultados, y en un sesgo territorial derivado de la mayor participación de la provincia de Cáceres. Asimismo, el enfoque exclusivamente cuantitativo mediante encuesta limita el análisis de las motivaciones cualitativas, emocionales y culturales del consumidor. Para solventar estas carencias, se sugieren futuras líneas de investigación que amplíen y equilibren territorialmente la muestra, integren metodologías cualitativas (como entrevistas o grupos de discusión) y analicen variables como la renta, la educación, las campañas de marketing o la comparativa con otras regiones productoras.

Consideración final

En definitiva, el análisis realizado pone de manifiesto que, pese a los retos económicos e internacionales del sector, el aceite de oliva mantiene una posición consolidada en el consumo doméstico y un alto grado de aceptación entre los consumidores extremeños.

El aceite de oliva no debe entenderse únicamente como un producto alimentario, sino también como un elemento estratégico dentro de la economía española y un activo cultural de gran relevancia. Su protección y puesta en valor

resultan fundamentales para garantizar la sostenibilidad del sector en el futuro. En este sentido, su importancia trasciende lo puramente económico, situándose también en el ámbito cultural, social y territorial.

BIBLIOGRAFÍA

Aceite de las Valdesas (2026). *Elaboración del aceite de oliva*. Disponible en: https://www.aceitedelasvaldesas.com/faq/origen-elaboracion-clasificacion-aceite-oliva/elaboracion-aceite-de-oliva/ [19/03/2026].

Aceites Albert (2024). *¿Cómo pueden percibir los consumidores la calidad del aceite de oliva virgen extra?* Disponible en: https://www.aceitesalbert.com/aove/como-pueden-percibir-los-consumidores-la-calidad-del-aceite-de-oliva-virgen-extra/ [21/03/2026].

Aceites de Oliva de España (2026). *¿Qué es el aceite de oliva virgen extra?* Disponible en: https://www.aceitesdeolivadeespana.com/aceite-de-oliva-virgen-extra/ [09/03/2026].

Aceites La Muralla (s. f.). *Aceite refinado: definición y diferencias con aceite sin refinar*. Disponible en: https://aceiteslamuralla.com/es/blog/noticias/aceite-refinado-definicion-y-diferencias-con-aceite-sin-refinar [17/03/2026].

Cano, MM. (2016). *Caracterización de aceites de oliva virgen elaborados en zonas oleícolas de Extremadura* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura). Disponible en: https://dehesa.unex.es/entities/publication/c555abe6-9ab3-4d5b-b4e8-d03743276cd9 [06/03/2026].

Comisión Europea (2023). Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., ... & Blackett, M. (2013). Short food supply chains and local food systems in the EU (EUR 25911 EN; JRC Scientific and Policy Reports). Edited by F. Santini and S. Gomez y Paloma. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Consejo Oleícola Internacional (2026). *Aceite de oliva*. Disponible en: https://www.internationaloliveoil.org/el-mundo-del-olivo/aceite-de-oliva/?lang=es [19/03/2026].

Erraach, Y. (2015). *Signos de calidad y comportamiento del consumidor: el caso del aceite de oliva español* (Tesis doctoral, Universidad de Córdoba).

Extremadura, C. A. de. (2026, March 19). *Sector agrícola*. https://www.cooperativasextremadura.es/contenido/119-sector-agricola.html

Globalcaja. (2024). *España consolida su liderazgo mundial en el aceite de oliva*. Disponible en: https://exportatuvalor.globalcaja.es/espana-lider-produccion-aceite-oliva-2025/ [19/03/2026].

Grunert, K. G., Hieke, S., & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy, 44*, 177-189.

Guerrero, L., Claret, A., Verbeke, W., et al. (2010). Perception of traditional food products in six European regions. *Food Quality and Preference, 21*(4), 351-358.

Hábitat (s.f.). *Manzanilla cacereña: una aceituna con nombre propio*. Disponible en: https://www.habitatcn.com/es/noticias/manzanilla-cacerena-aceituna [10/03/2026].

Iglesias Solana, B. (2025). *La aceituna manzanilla cacereña como eje estratégico…* Universidad de Valladolid.

Ilbery, B., & Kneafsey, M. (1999). Niche Markets and Regional Speciality Food Products in Europe: Towards a Research Agenda. Environment and Planning A: Economy and Space, 31(12), 2207–2222. https://doi.org/10.1068/a312207

Isidro, C. S. (2026, March 19). *Cooperativa de aceite de Extremadura*. https://cooperativasanisidro.com/cooperativa-aceite-de-extremadura/

MAPA. (2023). *Anuario de estadística agraria 2022*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Disponible en: https://www.mapa.gob.es [19/03/2026].

MAPA (2024). *Panel de consumo alimentario*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es [19/03/2026].

MAPA (2025). *Datos básicos de aceite de oliva: campaña 2024/25*. Disponible en: https://www.mapa.gob.es [19/03/2026].

MAPA (2025). *Situación del mercado del aceite de oliva en España*. Gobierno de España. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/avances [19/03/2026].

Olimerca (2025). *Nuevo ajuste del IVA en el aceite de oliva*. Disponible en: https://www.olimerca.com [19/03/2026].

Olimerca (2026). *Aumenta la comercialización de aceite de oliva un 7%.* Disponible en: https://www.olimerca.com [19/03/2026].

Parlamento Europeo y Consejo (2013). *Reglamento (UE) nº 1308/2013*. Diario Oficial de la Unión Europea.

Plataforma Tierra (2024). *El cultivo del olivar en España*. Disponible en: https://www.plataformatierra.es [19/03/2026].
PRODECA (s. f.). *Aceites con DOP catalanas*. Generalitat de Catalunya. Disponible en: https://www.prodeca.cat/ca/actualitat/olis-amb-dop-catalanes [19/03/2026].
Reces (2026). *Tipos de aceite de oliva y sus usos en la cocina*. Disponible en: https://reces.es [19/03/2026].
Reglamento (CE) nº 2138/97 (1997). Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Disponible en: http://data.europa.eu/eli/reg/1997/2138/oj [19/03/2026].
Reuters (2024). *Olive oil prices hit record highs due to drought in Spain*. Reuters. Disponible en: https://www.reuters.com/article/world/spains-deoleo-sees-olive-oil-prices-staying-high-until-june-2024-idUSKBN31Q1NH/ [19/03/2026].
Regulation No 1308/2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products and repealing Council Regulations».. https://doi.org/10.4337/9781786435477.00028
RTVE (2024). *La supresión del IVA del aceite de oliva*. Disponible en: https://www.rtve.es [19/03/2026].
Sáez, M., & Gómez, A. C. (2018). Elasticidad de la demanda del aceite de oliva en España. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, (251), 45-68.
Sánchez Casas, J., et al. (2006). Calidad sensorial de aceites de oliva virgen. *Grasas y Aceites, 57*(3).
Werkheiser, I., & Noll, S. (2013). From Food Justice to a Tool of the Status Quo: Three Sub-movements Within Local Food. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, *27*(2), 201–210. https://doi.org/10.1007/s10806-013-9459-6

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR AGROALIMENTARIO: EL PAPEL DE LA AGRICULTURA DE PRECISIÓN EN ESPAÑA

Donaji Jimenez-Islas[1,2], Raúl Campelo-Gil[3], María de la Cruz del Río-Rama[4]

[1]División de Ingeniería en Energías Renovables, TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Hidalgo, México.
[2]Programa R015, Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Extremadura, Badajoz, España.
[3]Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Universidad de Vigo, Ourense, España.
[4]Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Universidad de Vigo, Ourense, España.

djimenez@iteshu.edu.mx, raulcampelo68@gmail.com, delrio@uvigo.es

RESUMEN

El presente trabajo analiza la transformación digital del sector agroalimentario español, prestando especial atención al papel de la agricultura de precisión como herramienta para mejorar la competitividad, la sostenibilidad y la eficiencia productiva. El estudio parte de un contexto marcado por el aumento de los costes de producción, la escasez de recursos naturales, el cambio climático, la presión normativa y la necesidad de modernizar un sector clave para la economía española. El objetivo principal del trabajo es estudiar cómo la digitalización y las tecnologías de agricultura de precisión están modificando la gestión de las explotaciones agrarias en España. Para ello, se analizan herramientas como sensores, drones, imágenes satelitales, Internet de las Cosas, Big Data, inteligencia artificial, robótica y blockchain. La metodología utilizada se basa en una revisión bibliográfica y documental de informes institucionales, estudios académicos, fuentes estadísticas y publicaciones especializadas. A partir de estas fuentes, se examinan los beneficios, limitaciones y retos de la digitalización agraria. Los resultados muestran que la agricultura de precisión permite optimizar el uso de agua, fertilizantes y energía, reducir costes, mejorar la calidad del producto y avanzar hacia modelos productivos más sostenibles. Sin embargo, también existen barreras importantes, como la elevada inversión inicial, la falta de formación digital, la conectividad rural insuficiente y las dificultades de acceso para pequeñas explotaciones. En conclusión, la digitalización agroalimentaria representa una oportunidad estratégica, pero requiere apoyo institucional, financiación, formación e infraestructuras adecuadas para lograr una transformación inclusiva y sostenible.

INTRODUCCIÓN

El sector agroalimentario español se encuentra en un momento de profunda transformación. Tradicionalmente, la agricultura ha dependido en gran medida de la experiencia del agricultor, de las condiciones naturales y de métodos de trabajo intensivos en mano de obra. Sin embargo, el contexto actual exige avanzar hacia modelos de gestión más eficientes, sostenibles y apoyados en datos.

Entre los principales retos del sector destacan el aumento del precio de los insumos, la escasez del agua, el envejecimiento de la población agraria, la falta de relevo generacional, la presión de los mercados internacionales y las nuevas exigencias medioambientales de la Unión Europea. Estos factores hacen que muchas explotaciones necesiten mejorar su productividad y reducir costes para seguir siendo viables.

En este contexto, la digitalización del sector agroalimentario no debe entenderse como una simple incorporación de tecnología, sino como un cambio en la forma de gestionar las explotaciones. Herramientas como los sensores, los drones, los sistemas GPS, el Big Data, la inteligencia artificial o el blockchain permiten recoger información, analizarla y transformarla en decisiones más precisas.

La agricultura de precisión resulta especialmente relevante porque permite optimizar el uso de recursos como el agua, los fertilizantes, la energía o los fitosanitarios. Esto no solo tiene efectos positivos sobre la rentabilidad de las explotaciones, sino también sobre la sostenibilidad ambiental y la calidad del producto final.

La elección de este tema se justifica por su actualidad y por su relación directa con la economía empresarial. La digitalización agraria plantea cuestiones fundamentales desde el punto de vista de la inversión, la rentabilidad, la competitividad, la innovación, la financiación y la estrategia empresarial. Por ello, su estudio resulta adecuado dentro de la Administración y Dirección de Empresas.

El objetivo principal de este trabajo fue analizar el papel de la agricultura de precisión dentro del proceso de transformación digital del sector agroalimentario español, valorando su impacto sobre la productividad, la sostenibilidad, la calidad y la competitividad de las explotaciones agrarias. Con este objetivo, el trabajo busca ofrecer una visión global del fenómeno, combinando el análisis tecnológico con una interpretación económica y empresarial.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este trabajo se basa en una revisión bibliográfica y documental de fuentes secundarias. El estudio no parte de una investigación propia, sino del análisis de informes institucionales, artículos académicos, documentos técnicos y publicaciones especializadas relacionadas con la digitalización del sector agroalimentario y la agricultura de precisión. En la Figura 1, se resumen las etapas de la investigación.

En primer lugar, se han utilizado fuentes institucionales procedentes de organismos nacionales e internacionales, como el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la Comisión Europea, la FAO, el Instituto Nacional de Estadística y otros organismos vinculados a la innovación y el desarrollo. Estas fuentes permiten contextualizar el proceso de digitalización, conocer políticas públicas de apoyo y analizar datos sobre el grado de implantación tecnológica. En segundo lugar, se han consultado estudios académicos y técnicos relacionados con tecnologías concretas de agricultura de precisión, como sensores, drones, Internet de las Cosas, Big Data, inteligencia artificial, robótica y blockchain. Estas fuentes han permitido explicar el funcionamiento de dichas herramientas y valorar sus efectos sobre la productividad, la sostenibilidad y la trazabilidad. En tercer lugar, se han empleado informes sectoriales y artículos especializados que aportan una visión económica y empresarial del proceso de transformación digital. Este tipo de fuentes resulta útil para analizar barreras de adopción, costes de inversión, rentabilidad esperada, diferencias entre explotaciones y oportunidades de futuro.

Figura 1. Metodología de la investigación

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

Transformación digital del sector agroalimentario en España

La transformación digital del sector agroalimentario constituye uno de los procesos de cambio estructural más relevantes para la economía española en la actualidad. En este contexto, la transformación digital no solo afecta a los procesos productivos, sino también a la gestión empresarial, la toma de decisiones basada en datos y la integración del sector primario en cadenas de valor cada vez más globales y tecnificadas (Cotec, 2024).

Digitalización y modernización del sector primario

La transformación digital del sector primario constituye un cambio estructural alineado con la Agricultura 4.0, que integra herramientas digitales a lo largo de toda la cadena de valor agroalimentaria y avanza hacia modelos de gestión más resilientes y competitivos. Este proceso responde a retos estructurales como la escasez hídrica, el envejecimiento rural, el cambio climático y la volatilidad de los mercados.

En el ámbito europeo, la Comisión Europea sitúa la digitalización de la agricultura entre los pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad alimentaria, subrayando su papel para aumentar la resiliencia del sistema

alimentario, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales y garantizar la trazabilidad y la seguridad alimentaria. España se beneficia de este marco común para la modernización del sector.

A escala nacional, el Observatorio para la Digitalización del Sector Agroalimentario del MAPA (MAPA, 2021) sitúa al sector agrario español en una fase intermedia de digitalización, con adopción generalizada de herramientas básicas y penetración limitada de tecnologías avanzadas de agricultura de precisión. El propio informe señala que más del 70 % de las explotaciones agrarias utilizan herramientas digitales administrativas, mientras que sensores, GPS, teledetección y análisis avanzado de datos se concentran en explotaciones de mayor tamaño o en sectores intensivos. El uso responde en muchos casos a obligaciones con la administración pública, como la PAC o los cuadernos de campo, más que a una decisión estratégica de modernización.

La Comisión Europea identifica a España como un país con alto potencial tecnológico, pero con importantes brechas territoriales y estructurales, especialmente en explotaciones familiares pequeñas y zonas rurales despobladas, mientras que el informe de Cotec confirma que el país avanza a un ritmo constante, aunque todavía por detrás de la media europea en automatización y uso de herramientas digitales en pymes (Comisión Europea, 2023; Cotec, 2024).

Por último, ante el incremento sostenido de los costes de insumos —fertilizantes, energía y agua—, la búsqueda de eficiencia se consolida como el principal motor del cambio. El sector se encuentra en una fase de transición entre la digitalización básica y la digitalización de los procesos productivos, que requerirá superar barreras formativas, estructurales y territoriales para avanzar con rapidez.

Iniciativas y políticas públicas de apoyo (PAC, Estrategia España Digital, etc.)

La transformación digital del sector agroalimentario no es un fenómeno espontáneo del mercado, sino un proceso fuertemente incentivado por el marco institucional. Ante retos como el cambio climático, la presión sobre los recursos naturales y la despoblación rural, las administraciones públicas han identificado la digitalización como una herramienta indispensable para garantizar la supervivencia y competitividad del sector primario, promoviendo la conectividad en zonas rurales, la formación digital y la implantación de soluciones tecnológicas en explotaciones y empresas.

En el ámbito europeo, la Política Agraria Común ha evolucionado desde un instrumento de subsidio a la producción hacia una política orientada a resultados, en la que la sostenibilidad y la modernización ocupan un lugar central. En este marco, la Comisión Europea integra la digitalización como instrumento clave para alcanzar los objetivos del Pacto Verde Europeo y de la estrategia "De la Granja a la Mesa", destacando el papel de la agricultura de precisión en la reducción del uso de fertilizantes, pesticidas y recursos hídricos (Comisión Europea, 2023).

A escala nacional, la agenda "España Digital 2025", actualizada al 2026, sitúa la digitalización del sector agroalimentario como una medida tractora específica. Esta estrategia reconoce el peso del sector primario en el PIB y establece líneas de actuación orientadas a extender la conectividad de banda ancha a las zonas rurales y a fomentar la capacitación digital de los trabajadores del sector, conscientes de que sin una infraestructura robusta en la "España vaciada" resulta inviable implementar agricultura de precisión (Gobierno de España, 2020).

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación ha concretado estos objetivos mediante la "Estrategia de Digitalización del Sector Agroalimentario y Forestal y del Medio Rural", coordinada a través del Observatorio de la Digitalización, que se articula en tres ejes fundamentales: reducir la brecha digital física y formativa, fomentar el uso de datos como activo empresarial y potenciar nuevos modelos de negocio (MAPA, 2021).

Para su ejecución se han desplegado instrumentos financieros y normativos de gran alcance, como el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica Agroalimentario, financiado con fondos Next Generation EU, orientado a incorporar tecnologías de trazabilidad, automatización y sostenibilidad; el programa "Kit Digital", dirigido a la digitalización de las pequeñas explotaciones; y el Cuaderno Digital de Explotación Agrícola, que impulsa la transición del registro analógico a la gestión basada en datos.

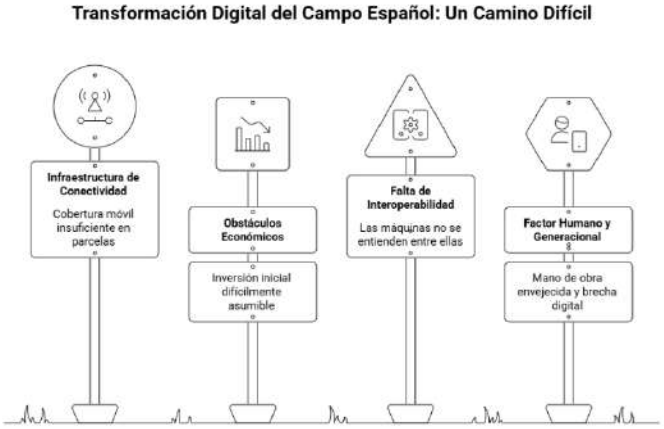
Retos y oportunidades de la digitalización rural

Analizar la transformación digital del campo español revela un escenario de luces y sombras (Funcas, 2024; Cajamar, 2022). Aunque el futuro depende de la digitalización, su implementación enfrenta graves barreras que dificultan la viabilidad del sector, Figura 2:

Infraestructura y cobertura: Aunque las zonas urbanas rurales ya tienen fibra, persiste una conectividad móvil deficiente en las parcelas agrícolas. Estas "zonas de sombra" impiden el funcionamiento en tiempo real de la agricultura de precisión, frenando la inversión privada por falta de fiabilidad (Cajamar, 2022).

Obstáculos económicos y técnicos: El minifundismo y el peso de las explotaciones familiares hacen que la inversión inicial en tecnología sea inasumible. Además, la falta de interoperabilidad entre diferentes marcas y softwares obliga a introducir datos manualmente, generando frustración y una mayor carga administrativa (Funcas, 2024).
Factor humano y generacional: El envejecimiento de la población activa choca con las plataformas tecnológicas. La falta de formación adaptada genera una brecha de habilidades digitales que amenaza con crear una agricultura a dos velocidades (Gallardo & Sánchez, 2022).

Figura 2. Barreras que dificultan la viabilidad del sector



Fuente: Elaboración propia

Oportunidades derivadas de la digitalización del medio rural
La digitalización constituye una herramienta estratégica indispensable para garantizar la competitividad y supervivencia del sector agrario español, compensando ampliamente los costes de transición.
Su principal beneficio es el incremento de la rentabilidad económica mediante la eficiencia productiva. La adopción de la agricultura de precisión, apoyada en sensores y tecnología satelital, permite optimizar insumos —agua, fertilizantes y fitosanitarios— aplicándolos estrictamente cuando y donde son necesarios (Funcas, 2024). Esta transición hacia decisiones fundamentadas en datos reduce los costes operativos frente al encarecimiento de los abonos. Consecuentemente, la sostenibilidad ambiental deja de ser una carga regulatoria para convertirse en un resultado inherente de dicha eficiencia, facilitando el cumplimiento de los objetivos medioambientales de la Unión Europea (Comisión Europea, 2023).
A nivel sociodemográfico, la tecnología actúa como catalizador para mitigar el despoblamiento rural. La digitalización dignifica la labor agrícola, transformándola en una actividad altamente profesionalizada, innovadora y atractiva para las nuevas generaciones (Gallardo & Sánchez, 2022). La consolidación de la Agricultura 4.0 reduce la exigencia física tradicional en favor de la gestión de datos, pilotaje de drones y robótica, favoreciendo la incorporación de talento joven y femenino mediante nuevas oportunidades de emprendimiento.
En el ámbito comercial, el ecosistema digital promueve la desintermediación. El desarrollo del comercio electrónico permite a productores y cooperativas comercializar directamente con el consumidor final, incrementando sus márgenes de beneficio y facilitando el acceso a mercados nacionales e internacionales desde zonas rurales aisladas (Cajamar, 2022).

Definición y fundamentos de la agricultura de precisión
La agricultura de precisión representa un cambio radical en la gestión agroalimentaria, definida como un modelo basado en la variabilidad espacial y temporal de los cultivos que sustituye el enfoque homogéneo tradicional por decisiones fundamentadas en datos (MAPA, 2021). Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, esta estrategia rompe con la intuición histórica al permitir atender las necesidades individuales de cada planta, incrementando los rendimientos y reduciendo costes en agua, pesticidas y abonos, aunque advierte sobre la necesidad de una inversión inicial y conocimientos técnicos (FAO, 2022).
Este enfoque integra tecnologías digitales para procesar grandes volúmenes de información (Big Data), transformando al agricultor en un gestor analítico (Cotec, 2024). En el ámbito institucional, la iniciativa EIP-AGRI de la Comisión Europea sintetiza esta práctica como "hacer lo correcto, en el lugar adecuado y en el momento

oportuno", considerándola clave para el Pacto Verde Europeo y para avanzar hacia sistemas alimentarios sostenibles que reduzcan el impacto ambiental sin comprometer la productividad (Comisión Europea, s.f.; Comisión Europea, 2023). Al respecto, informes técnicos del Centro Común de Investigación (JRC) demuestran ahorros cercanos al 20% en agroquímicos y combustible, disminuyendo la contaminación y las emisiones.
Adicionalmente, este sistema optimiza la trazabilidad y el control en tiempo real de la producción, respondiendo a las exigencias normativas y del consumidor. En definitiva, la agricultura de precisión actúa como un sistema integrado que combina múltiples herramientas tecnológicas para transformar datos en información útil, garantizando la viabilidad económica y la sostenibilidad ambiental del sector agrario.

Tecnologías principales.

- ***Sensores y monitorización de cultivos***

Los sensores constituyen la base fundamental para la toma de decisiones en la agricultura de precisión, ya que permiten la recopilación automatizada y continua de datos detallados sobre el suelo, los cultivos y el clima (MAPA, 2021). Según Soussi et al. (2024), existe una amplia variedad de dispositivos, destacando los sensores de suelo para monitorizar humedad y nutrientes, los climáticos para anticipar riesgos (Cotec, 2024), y los innovadores *plant-wearables*, diminutos dispositivos adheridos a la planta que evalúan su respuesta fisiológica y estrés en tiempo real.
No obstante, la implementación en campo abierto enfrenta desafíos físicos como condiciones climáticas adversas, daños mecánicos, robos, limitaciones de baterías, conectividad y costes de mantenimiento, factores que condicionan su adopción especialmente en pequeñas explotaciones (Funcas, 2024).
A nivel práctico, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) resalta su aplicación en la creación de "mapas de prescripción" para la Tasa de Aplicación Variable (TAV). Esta técnica combina sensores, GPS y maquinaria inteligente para ajustar automáticamente la cantidad de insumos por metro cuadrado, generando un ahorro económico directo y reduciendo el impacto ambiental en línea con los objetivos de la Unión Europea (Comisión Europea, 2023). En conclusión, los sensores son el punto de partida indispensable para transformar la gestión agraria en un modelo eficiente y basado en datos fiables.

- ***Drones e imágenes satelitales***

Los drones (UAVs) se han consolidado como herramientas clave en la agricultura de precisión dentro de la teledetección (MAPA, 2021). Según Sharma et al. (2025), su valor radica en la incorporación de cámaras multiespectrales y térmicas que permiten detectar de forma anticipada estrés hídrico o plagas en grandes fincas. Estas cámaras calculan índices como el NDVI para medir el vigor vegetal y optimizar tratamientos localizados (Cotec, 2024). Además de la monitorización, los drones se emplean para fumigar y abonar, aunque la estricta normativa europea exige licencias y seguros que incrementan los costes, impulsando la externalización a través de empresas especializadas (Comisión Europea, 2023).
En España destacan aplicaciones prácticas como en la Ribeira Sacra (Galicia), donde los drones facilitan el transporte de uvas en laderas de difícil acceso y realizan fumigaciones aéreas, así como en Xinzo de Limia (Ourense), donde permiten abonar y tratar cultivos cuando las condiciones climáticas impiden el paso de la maquinaria tradicional.
Por otra parte, las imágenes satelitales actúan de manera complementaria al ofrecer una monitorización continua de grandes extensiones a menor coste (MAPA, 2021). Programas europeos como Copernicus proveen imágenes gratuitas y periódicas para la planificación estratégica (Comisión Europea, 2023). En conclusión, la integración de la visión global de los satélites con el análisis detallado de los drones constituye un pilar fundamental para una gestión agraria eficiente y sostenible.

- ***Internet de las Cosas (IoT)***

El Internet de las Cosas (IoT) constituye la infraestructura básica que vertebra la agricultura de precisión, permitiendo conectar y coordinar sensores, drones, maquinaria y plataformas para que los datos fluyan en tiempo real (MAPA, 2021). Según Bahmutsky et al. (2024), esta tecnología interconecta estaciones meteorológicas, tractores y sistemas de riego mediante redes de bajo consumo y gran alcance como LoRaWAN o NB-IoT, optimizando el despliegue en entornos rurales sin infraestructuras complejas (Cotec, 2024).
El verdadero salto cualitativo surge al combinar el IoT con la Inteligencia Artificial (Design & El Bakkouri, 2020), evolucionando de un modelo reactivo a uno predictivo y prescriptivo que automatiza la toma de decisiones (Funcas, 2024). Un ejemplo claro es el riego inteligente, donde los datos de humedad del sensor y la previsión meteorológica activan automáticamente las válvulas de agua, reduciendo costes de personal y optimizando recursos hídricos y

energéticos, un factor crítico ante la escasez de agua en España (Comisión Europea, 2023). Asimismo, facilita la monitorización y gestión remota de parcelas dispersas.
No obstante, su implantación enfrenta desafíos como la dependencia de la conectividad rural, la ciberseguridad y la inversión inicial, condicionando a las explotaciones más pequeñas (Funcas, 2024). En conclusión, el IoT es el eje vertebrador que impulsa la transformación del modelo productivo agrario hacia sistemas plenamente automatizados y eficientes.

- ***Big Data y analítica de datos***

El Big Data opera como el elemento de procesamiento analítico que transforma los datos masivos de una explotación agroalimentaria en conocimiento estratégico. Definido técnicamente por las tres "V" (volumen, velocidad y variedad), permite gestionar la complejidad ambiental y optimizar la toma de decisiones (Cotec, 2024).

Mediante la integración de analítica avanzada e inteligencia artificial, estudios como los de Vinayak et al. (2023) y Abi Hassan et al. (2024) demuestran que estas herramientas ejecutan modelos predictivos para anticipar rendimientos de cosecha, detectar plagas y ajustar calendarios, mutando la gestión agraria de un modelo reactivo a uno proactivo (Funcas, 2024). Asimismo, incorpora variables externas de mercado y potencia la trazabilidad operativa a lo largo de toda la cadena de valor (MAPA, 2021). Sin embargo, emergen retos críticos vinculados a la propiedad de la información. Informes del proyecto ENTRUST (2024) advierten sobre la "soberanía de los datos agrarios", señalando el riesgo de asimetrías de poder y dependencia si las multinacionales tecnológicas se apropian de ellos, lo que exige marcos regulatorios claros por parte de las instituciones (Comisión Europea, 2023). En conclusión, el Big Data consolida el estadio superior de la agricultura de precisión, redefiniendo la rentabilidad y sostenibilidad del sector bajo estrictas premisas de equidad digital.

Beneficios esperados y limitaciones

Una vez analizadas las tecnologías que se utilizan en la agricultura de precisión hay que mirar el impacto que estas tienen en las cuentas de resultados de las empresas y si pueden ser rentables. La nueva maquinaria que se utiliza como hemos comentado tiene unos beneficios muy grandes, pero también hay que destacar que tiene limitaciones e incluso unas barreras de entrada que no están hechas para todas las explotaciones ni para todos los bolsillos.
Desde una perspectiva empresarial, la adopción de la agricultura de precisión puede entenderse como una inversión estratégica en innovación, cuyo retorno depende de factores como el tamaño de la explotación, el nivel de tecnificación previo y la capacidad de gestión de los datos generados (MAPA, 2021).

Beneficios de la agricultura de precisión

La agricultura de precisión genera múltiples ventajas, clasificadas fundamentalmente en beneficios económicos, productivos y ambientales. El principal atractivo radica en el margen económico: mediante tecnologías de dosis variable para la aplicación eficiente de semillas, fitosanitarios y agua, se optimizan los costes fijos y se incrementa la productividad por hectárea, logrando ahorros significativos en fertilizantes e insumos que mejoran la rentabilidad (Funcas, 2024; evaluaciones económicas en ScienceDirect).
En el ámbito medioambiental, esencial para acceder a las ayudas de la Unión Europea, el informe del JRC destaca que estas técnicas reducen las emisiones de gases de efecto invernadero y evitan la contaminación de acuíferos por exceso de nitrógeno. Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (informe SOFA) subraya que la digitalización es clave para la seguridad alimentaria al fomentar un uso más racional de pesticidas y obtener alimentos más sostenibles, alineándose con las directrices del Pacto Verde (Comisión Europea, 2023).
Finalmente, estudios publicados en ResearchGate indican que este control tecnológico otorga al agricultor una mayor supervisión sobre la calidad y la trazabilidad. Esto permite ofrecer transparencia total al consumidor y acceder a mercados de mayor valor añadido, diferenciándose de la competencia internacional de bajo coste (MAPA, 2021).

Limitaciones y barreras de adopción

Pero junto a grandes beneficios, también existen limitaciones que los mismos informes de ResearchGate y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura advierten que son unas barreras muy altas y existe el riesgo de dejar atrás a las pequeñas explotaciones.
El primer gran obstáculo es el financiero. Son fuertes las inversiones iniciales de capital. Comprar drones, instalar redes de sensores, pagar licencias de software o adquirir un tractor con conexión GPS supone un desembolso que

muchos pequeños agricultores no pueden asumir sin endeudarse. Aunque a largo plazo la tecnología ahorre dinero, el monto inicial en la cuenta del banco frena muchas compras.
Este problema se ve agravado por la incertidumbre sobre el retorno de la inversión (ROI), especialmente en explotaciones pequeñas o con márgenes ajustados, donde el riesgo financiero es mayor (Funcas, 2024).
Además, mucha de esta tecnología necesita formación y saber utilizarla, la falta de capacitación hace que el agricultor no aproveche los datos. El envejecimiento del sector alimenta más esta barrera económica ya que al ser la mayoría de las explotaciones controladas por gente que está cerca de la jubilación no merece la pena hacer esas inversiones o capacitarse para utilizar esa maquinaria.
La falta de competencias digitales y la resistencia al cambio constituyen barreras clave, ya que la adopción tecnológica no depende únicamente de la disponibilidad de herramientas, sino también de la capacidad de los usuarios para integrarlas en su modelo de negocio (Gallardo & Sánchez, 2022).
Otro de los obstáculos es la interoperabilidad y la conectividad. Si la aplicación del móvil que tiene que conectarse con el ordenador del tractor no se conectan por ser de marcas distintas, el agricultor se frustra y va a sentir que la tecnología le da más trabajo del que le quita. Además, en zonas rurales, la conectividad puede ser insuficiente o estar colgándose cada poco tiempo, lo que dificulta el uso de plataformas en la red o de intercambio continuo de datos.
A esto se suma la fragmentación del ecosistema tecnológico, donde múltiples proveedores ofrecen soluciones no siempre compatibles, lo que dificulta la integración de sistemas y reduce la eficiencia global de la digitalización (Cotec, 2024).

Balance estratégico
La adopción de la agricultura de precisión representa una decisión estratégica de alto riesgo pero con un elevado potencial de ahorro de costes y rentabilidad. Sin embargo, persisten barreras estructurales como las altas inversiones iniciales, la incompatibilidad entre marcas y la falta de capacitación en un sector envejecido.
Para evitar una agricultura a dos velocidades, el gran reto radica en desarrollar nuevos modelos de negocio (como la tecnología compartida en cooperativas o el pago por servicios) y apoyarse en políticas públicas mediante subvenciones, formación e infraestructura digital que garanticen una transición inclusiva (MAPA, 2021).
Implementación y adopción en el sector agroalimentario español
La implantación avanza de forma progresiva e desigual en España, donde conviven explotaciones altamente digitalizadas con modelos tradicionales. Esta difusión incompleta se explica por las diferencias en capacidad de inversión, conectividad y nivel de formación (MAPA, 2021).
Asimismo, la digitalización depende de factores institucionales como las políticas públicas, la financiación europea y el desarrollo de redes en el entorno rural, siendo resultado de la interacción entre las decisiones empresariales y el marco regulatorio (Cotec, 2024).

Nivel de implantación por regiones o subsectores
En 2023, el 15,4% de las explotaciones agrarias utilizaba maquinaria robotizada y un 49% de la superficie regada contaba con tecnologías de gestión hídrica, vector clave de modernización ante el estrés hídrico del país (MAPA, 2021). Según datos oficiales procesados por Maldita.es, casi el 20% tenía acceso a internet y más del 23% usaba maquinaria de precisión; el hecho de que la maquinaria supere a la conectividad denota una digitalización centrada en activos físicos sin integración total de datos, lo que limita su potencial (Cotec, 2024). Esto deja un 80% de cuota sin explorar, representando una oportunidad para la *servitización* y modelos de pago por uso adaptados a pequeñas fincas.
Como indica un informe de PwC, la adopción sigue una lógica financiera basada en la rentabilidad de cada subsector y geografía:
Agricultura de alto valor añadido (Mediterráneo y Sur): Cultivos intensivos (invernaderos, frutos rojos, olivar) orientados a la exportación invierten masivamente en sensores, estaciones meteorológicas y fertirrigación, donde pequeños ahorros generan un retorno inmediato.
Agricultura extensiva (Interior peninsular): En cultivos de secano (cereales, girasol), las decisiones se centran en reducir costes operativos con herramientas de rápida amortización como el autoguiado por GPS para tractores.
Esta disparidad genera una brecha digital agraria que exige políticas públicas correctoras para preservar la competitividad global del sector (MAPA, 2021).

Casos de éxito y proyectos destacados
El análisis de casos de éxito muestra que el agricultor primario prioriza soluciones con un retorno económico claro (MAPA, 2021). Según *La Vanguardia* (2023), el GPS para tractores es la tecnología líder (28% de adopción) al

eliminar el solapamiento de pasadas y ahorrar combustible, mientras que un 16% de las fincas utiliza *apps* de gestión, marcando el paso hacia el análisis de datos (Cotec, 2024).
Un ejemplo destacado es la *startup* española oSIGris junto a ESRI España, que democratiza los Sistemas de Información Geográfica (GIS) bajo un modelo de Software como Servicio (SaaS). Esto permite a fincas de menor tamaño acceder a alertas de plagas o humedad desde móviles, optimizando insumos e incrementando la productividad sin grandes barreras de entrada (MAPA, 2021).
Por otro lado, tanto iniciativas públicas como estudios privados constatan la dimensión estratégica del dato y la inteligencia artificial. Según un informe de PwC para Aepla recogido por *La Vanguardia* (2023), impulsar la agricultura de precisión podría aportar más de 54.000 millones de euros acumulados a la producción agrícola española para 2050. En definitiva, las tecnologías triunfan cuando combinan la analítica de datos con un impacto directo en la rentabilidad y la facilidad de uso.

Factores que impulsan o frenan la adopción tecnológica
Después de haber analizado el mapa de implantación en España y los casos de éxito, surge una pregunta inevitable desde la visión de la dirección de empresas, ¿Por qué, si la tecnología es tan beneficiosa, no se ha generalizado todavía en todas las explotaciones?
La respuesta no es sencilla, ya que nos encontramos ante una compleja red de factores psicológicos, económicos y estructurales. Según un estudio conjunto realizado por ARAG-ASAJA/AERTIC (2023), existe una gran contradicción en el sector: mientras que el 87% de los agricultores españoles tiene claro que la agricultura de precisión es el futuro inevitable del campo, sólo un escaso 33% afirma estar en disposición real de cambiar su forma de trabajar a corto plazo.
Esta brecha entre intención y adopción real se explica a través de modelos teóricos de adopción tecnológica, que señalan que la percepción de utilidad no es suficiente para generar cambio si no se acompaña de condiciones favorables como facilidad de uso, recursos disponibles y reducción del riesgo percibido (Cotec, 2024).
Esta gran diferencia entre la intención y la acción es el gran reto del sector. Para entender qué está pasando, debemos analizar por separado lo que empuja al agricultor hacia lo digital y la transición y que lo mantiene anclado a lo tradicional.

Factores que impulsan la adopción
A pesar de los obstáculos, existe predisposición a la innovación: según Bayer Spain, el 75% de los agricultores españoles está dispuesto a incorporar técnicas innovadoras en sus explotaciones. Los motivos principales se estructuran en los siguientes ejes, Figura 3:
Búsqueda de rentabilidad: La eficiencia y el ahorro en costes operativos (combustible, semillas, abonos) son la vía para compensar precios de venta ajustados y maximizar la inversión. El alza en el precio de los insumos refuerza que cualquier ahorro impacte de forma directa e inmediata en los resultados financieros (Funcas, 2024).
Mejora de la calidad y el rendimiento: Permite controlar variables para garantizar cosechas estables y homogéneas, facilitando el acceso a mercados de mayor valor añadido y exportación, donde la trazabilidad y estandarización son determinantes (MAPA, 2021).
Sostenibilidad y presión regulatoria: La digitalización responde a exigencias normativas europeas (como el cuaderno de campo digital o límites a fitosanitarios) y al Pacto Verde Europeo, siendo necesaria para asegurar el cumplimiento legal y el cobro de las ayudas de la PAC (Comisión Europea, 2023).
Ayudas públicas y efecto mercado: Subvenciones de la PAC, fondos Next Generation o el Kit Digital reducen el coste y el riesgo de la inversión. A su vez, el avance de las explotaciones líderes genera una presión competitiva que impulsa al resto del sector a digitalizarse para no quedar fuera del mercado.

Factores que frenan la adopción
Aunque el 87% de los actores del sector percibe el futuro en la digitalización, solo el 33% inicia dicha transición. El estudio de ARAG-ASAJA y la Revista Campo identifican tres barreras principales en las pymes agrícolas españolas:

1. Factor económico y retorno de inversión (ROI): La renovación hacia maquinaria inteligente exige un elevado capital inicial. Los agricultores, operando bajo márgenes estrechos y con una edad media próxima a la jubilación, condicionan la inversión a retornos claros e inmediatos. Esta incertidumbre se amplifica por la volatilidad propia del sector (clima, costes y precios), incrementando el riesgo percibido y fomentando un comportamiento conservador (Funcas, 2024).
2. Brecha digital y déficit formativo: La adquisición de tecnología suele carecer de acompañamiento técnico para la interpretación de datos. Esta falta de capacitación deriva en la "infrautilización tecnológica", lo que genera ineficiencia al no traducirse la inversión en mejoras operativas de la productividad (MAPA, 2021).

3. Deficiencia en la infraestructura de conectividad: Más del 60% de los agricultores reporta un acceso a internet insuficiente en sus parcelas (Revista Campo). Esta limitación invalida la digitalización en tiempo real, impidiendo la transmisión de datos desde sensores o sistemas de riego. Esta brecha digital territorial en zonas rurales representa una desventaja estructural frente a entornos urbanos, restringiendo el potencial tecnológico del sector (Comisión Europea, 2023).

A estos factores se suman la fragmentación del sector donde el minifundismo dificulta alcanzar economías de escala rentables y los problemas de interoperabilidad, causados por la falta de estándares comunes entre fabricantes de software y maquinaria (Cotec, 2024).

Figura 3. Técnicas agrícolas innovadoras

Fuente: Elaboración propia

Síntesis estratégica

El avance del sector agroalimentario español requiere un equilibrio entre la disposición al cambio del agricultor y la mitigación de los altos costes, el déficit formativo y las carencias de red. Superar esta brecha entre intención y adopción efectiva no depende solo de la tecnología disponible, sino de políticas públicas y un ecosistema agrario (empresas y administración) que configure modelos inclusivos, financiamiento accesible y soluciones adaptadas para reducir el riesgo percibido.

Impacto en productividad, sostenibilidad y calidad

En el sector agroalimentario, las inversiones tecnológicas no solo se justifican mediante el incremento de ingresos, sino también a través de la optimización de costes, la mitigación de riesgos regulatorios y la revalorización de la marca. La agricultura de precisión constituye la herramienta central de creación de valor, permitiendo transicionar de un modelo tradicional a uno basado en la gestión de datos objetivos para respaldar las decisiones empresariales y mitigar la incertidumbre (MAPA, 2021).

Finalmente, este impacto trasciende la dimensión económica: abarca la sostenibilidad ambiental y la competitividad a largo plazo, consolidando a la digitalización como un componente estructural del desarrollo sostenible sectorial (Comisión Europea, 2023).

Optimización de recursos (agua, fertilizantes, energía)

Una explotación agraria tradicional tiene una estructura de costes muy rígida y muy dependiente de factores externos. El agricultor compra los abonos, energía, agua, semillas… y el objetivo es que con lo que gane de la cosecha pueda cubrir todos los costes. Pero gracias a la agricultura de precisión, lo que buscamos es intentar no desperdiciar nada de esas compras.
Este cambio supone pasar de un modelo de gestión basado en estimaciones a un modelo basado en datos, donde cada input productivo se ajusta a las necesidades reales del cultivo, aumentando la eficiencia global del sistema productivo (Cotec, 2024).

El agua
En un contexto de recurrente estrés hídrico y sequías estivales en España, la conservación del agua y la reducción del consumo energético de bombeo resultan fundamentales. Para optimizar la dosis de riego según las condiciones del cultivo y del suelo, se ha extendido el uso de sensores de humedad, contadores, telecontrol y plataformas de apoyo. Según el Observatorio de la Digitalización del Sector Agroalimentario, los instrumentos más utilizados en la agricultura de regadío son los sistemas de control del volumen mediante contadores (47,7 %), los sensores de humedad o potencial matricial del suelo (28,4 %) y los sistemas de control de calidad del agua de retorno (25,3 %). No obstante, solo un 19 % de las explotaciones emplea herramientas digitales y un 13,5 % aplica plataformas avanzadas de telecontrol y fertirrigación, lo que evidencia un margen significativo para la automatización integral del recurso hídrico.
El estudio empírico de Altés et al. (2024) en la cuenca del río Noguera Ribagorçana demuestra que la telemetría y la sensorización transforman la gestión hídrica al reemplazar el riego por turnos fijos o por inspección visual. La integración de datos en tiempo real permite ajustar el riego a la capacidad de retención del suelo, reduciendo el volumen aplicado sin perjudicar el desarrollo vegetativo. Para la empresa agraria, esto minimiza los costes por canon de agua y electricidad de bombeo, además de mitigar el riesgo productivo ante restricciones hídricas y posicionar la gestión eficiente del agua como una ventaja competitiva (Funcas, 2024).

Optimización del uso de fertilizantes
La fertilización representa uno de los insumos de mayor impacto económico. La tecnología de Tasa de Aplicación Variable (VRT) corrige las ineficiencias de la aplicación uniforme al dosificar nutrientes mediante mapas de prescripción, rendimientos previos y heterogeneidad del terreno. Al respecto, el estudio de Vatsanidou sobre aplicación variable de nitrógeno demostró que el uso de mapas de prescripción redujo el consumo de fertilizante nitrogenado entre un 50 % y un 56 % en años consecutivos en comparación con el método tradicional.
En el contexto español, el Observatorio de la Digitalización señala que más del 90 % del sector elabora planes de fertilización adaptados con apoyo técnico o digital, destacando a nivel europeo en el empleo de tecnología avanzada para la dosificación de agroquímicos. Traducida a la cuenta de resultados, una reducción del 50 % en nitrógeno genera ahorros directos que incrementan substancialmente el margen de beneficio. Asimismo, esta optimización disminuye la lixiviación hacia acuíferos y las emisiones de gases de efecto invernadero, asegurando el cumplimiento de la normativa ambiental europea (Comisión Europea, 2023).

Eficiencia energética
La optimización de recursos abarca de igual forma la eficiencia energética, reto prioritario ante el incremento de los costes operativos en el sector primario español (ODYSSEE-MURE). La agricultura de precisión disminuye la intensidad energética reduciendo el trabajo mecánico: el uso de autoguiado GPS y mapas de rendimiento evita el solapamiento de pasadas y optimiza el consumo de diésel. Adicionalmente, la automatización de labores y la optimización de rutas aminoran el desgaste de la maquinaria, alargando su vida útil y reduciendo los costes de mantenimiento.
Según el informe del MAPA (2024), las tecnologías orientadas a la optimización de insumos, como el riego inteligente y la dosificación automática, son las que los agricultores perciben con mayor valor añadido. La digitalización ha dejado de considerarse un gasto superfluo para consolidarse como una herramienta fundamental de control de gestión. Este cambio de paradigma promueve una mentalidad empresarial basada en el análisis de costes, la eficiencia operativa y la toma de decisiones informada. En definitiva, la agricultura de precisión transforma la estructura de costes agraria al convertir variables operativas en factores gestionables, incrementando la resiliencia y la competitividad a largo plazo.

Reducción del impacto ambiental
La digitalización del sector agrario concilia la rentabilidad con la sostenibilidad ambiental. Frente al cambio climático y las exigencias del consumidor, la agricultura de precisión permite incrementar la producción

minimizando la huella ecológica. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) enfatiza la necesidad de un equilibrio financiero y ecológico, donde la racionalización de fertilizantes reduce costes e impacto ambiental, posicionando la innovación tecnológica como el principal motor de adaptación climática. Asimismo, la FAO destaca que estas tecnologías optimizan el uso de recursos naturales, mitigando la degradación del suelo, la contaminación de acuíferos y la pérdida de biodiversidad (FAO, 2022).

En la gestión ganadera sujeta a estricta presión normativa respecto al manejo de estiércoles y eficiencia alimentaria, los datos del MAPA señalan que en 2021 las emisiones de amoniaco en España cayeron un 2,7 %, superando los objetivos anuales. La Comisión Europea resalta que la monitorización individual en la alimentación animal reduce emisiones y desperdicio de recursos, alineándose con el Pacto Verde Europeo y la estrategia "De la Granja a la Mesa" (Comisión Europea, 2023).

Las técnicas de precisión superan a los métodos convencionales en casi todas las categorías de impacto, especialmente al optimizar los fertilizantes sintéticos, principal fuente de huella de carbono en cultivos. El Centro Común de Investigación (JRC) de la Unión Europea estima que la agricultura de precisión reduce entre un 10 % y un 20 % las emisiones de gases de efecto invernadero mediante la optimización de insumos y combustibles (JRC, 2021). Adicionalmente, la aplicación localizada de fitosanitarios reduce riesgos para la salud humana y eleva la calidad del producto (Cotec, 2024).

Sin embargo, la transición exige inversiones significativas con retornos a medio plazo; por ejemplo, la agricultura regenerativa requiere de 2 000 a 5 000 €/ha (Cinco Días, 2025), condicionando la adopción al músculo financiero de la explotación. Por ello, el MAPA y la Unión Europea concuerdan en que la sostenibilidad sectorial requerirá de instrumentos de financiación, formación y políticas públicas que garanticen una transición justa e inclusiva (MAPA, 2023; Comisión Europea, 2023).

Mejora en la calidad, trazabilidad y seguridad alimentaria

En un mercado globalizado, demostrar la calidad de un producto es tan determinante como su producción misma. La digitalización no solo busca eficiencia, sino el cumplimiento de estándares exigentes: según el Observatorio del MAPA, el 51 % de las empresas agroalimentarias utiliza sensores para el control de procesos y el 40,3 % para el control de calidad, transitando de inspecciones puntuales a monitorizaciones continuas y predictivas que reducen mermas y homogeneizan la producción (MAPA, 2023).

En trazabilidad, la integración de la tecnología *blockchain* transforma la comunicación en la cadena de valor (CIRIEC) al registrar y encriptar datos inmutables de riego, fitosanitarios y cosecha. Esto mejora la transparencia, combate el fraude alimentario y facilita el cumplimiento de normativas internacionales (Comisión Europea, 2023). Esta información, accesible al consumidor mediante códigos QR, fortalece la confianza y permite al productor español diferenarse por valor añadido, calidad y transparencia en lugar de competir por costes (Cotec, 2024).

Este enfoque basado en datos continuos refuerza la seguridad alimentaria preventiva, alineándose con sistemas como el APPCC para automatizar la vigilancia de riesgos sanitarios (FAO, 2022). En síntesis, aunque persisten barreras económicas de acceso, la agricultura de precisión consolida un cambio estratégico en el sector agroalimentario español hacia la resiliencia, la sostenibilidad y la confianza del consumidor (MAPA, 2023; Cotec, 2024).

Retos y perspectivas de futuro

A pesar de su capacidad para optimizar costes y reducir el impacto ambiental, la implantación de la agricultura de precisión en España continúa siendo heterogénea. Su consolidación no depende únicamente de la disponibilidad tecnológica, sino de superar limitaciones en inversión, conectividad, capacitación técnica y asesoramiento especializado. Atendiendo a esta brecha, el III Plan de Acción 2024-2026 de la Estrategia de Digitalización del MAPA busca eliminar barreras técnicas, legislativas y formativas, articulando un modelo agroalimentario sostenible con enfoque en el medio rural, los jóvenes y las mujeres.

Barreras económicas, técnicas y formativas

Uno de los principales retos para la transformación digital del sector agroalimentario radica en las barreras económicas. Muchas tecnologías asociadas a la agricultura de precisión, como sensores, guiado GPS, estaciones climáticas, drones, software de gestión o robótica exigen una inversión inicial elevada. Esta barrera resulta crítica para pequeñas y medianas explotaciones con menor capacidad financiera. En el heterogéneo sector agrario español coexisten grandes explotaciones con mayor margen de inversión y fincas familiares donde la rentabilidad de la tecnología se cuestiona, no solo por su precio, sino por la dificultad de prever un ahorro de costes, mayor productividad o mejor calidad del producto.

En este marco, las políticas públicas desempeñan un papel relevante. El III Plan de Acción 2024-2026 contempla un gasto de 84.054.586 euros, un 80,26 % financiado por el MAPA, para actuaciones de digitalización, gobernanza y

dinamización, demostrando que la transformación del sector requiere acompañamiento institucional, ayudas y cooperación público-privada.
Asimismo, la conectividad en el medio rural constituye un obstáculo técnico decisivo, puesto que herramientas esenciales como los sistemas de riego automático con sensores precisan de una conexión continua a internet. Para acortar esta brecha digital territorial, el MAPA prioriza la difusión de soluciones de conectividad y el despliegue de banda ancha ultrarrápida y 5G en el ámbito agroalimentario.
A ello se suma la barrera formativa, ya que el manejo de datos y decisiones automatizadas exige competencias específicas. La transformación también demanda superar obstáculos culturales frente a prácticas arraigadas. Según una encuesta del Observatorio para la Digitalización (junio de 2024, ~3.500 profesionales), el sector valora favorablemente herramientas como el Cuaderno de Explotación Digital y el Libro de Explotación Ganadera, pero demanda asesoramiento especializado para su cumplimentación. En respuesta, programas de capacitación rural como el del SEPE ofrecen 54.000 plazas en cursos adaptados (26 horas) para adquirir competencias que van desde el uso de GPS y herramientas básicas hasta inteligencia artificial y comercio electrónico.
En síntesis, las barreras del sector se estructuran en tres bloques: económicas (coste inicial e incertidumbre sobre el retorno), técnicas (déficit de conectividad e interoperabilidad) y formativas (carencia de competencias y necesidad de acompañamiento).

Innovaciones emergentes (IA, robótica, blockchain agrícola)
A pesar de estas limitaciones, el sector atraviesa una etapa de innovación basada en inteligencia artificial, robótica, sensórica, blockchain y analítica de datos. La robótica agrícola destaca por su capacidad para automatizar tareas repetitivas, físicamente exigentes o afectadas por la escasez de mano de obra (control de malezas, dosificación de insumos, monitoreo o empaquetado). El Observatorio para la Digitalización indica una predisposición favorable: el 90,4 % de los encuestados desea robotizar su actividad (89,2 % en agricultura para recolección, plagas o fertilización) y el 81,3 % cree que esto reducirá sus costes productivos.
Como señala el CEIGRAM (UPM), la adopción de estas tecnologías dependerá de que las herramientas sean fiables, intuitivas, versátiles y económicamente viables. Por su parte, la tecnología *blockchain* potencia la trazabilidad mediante registros inmutables y transparentes, fortaleciendo la confianza del consumidor y garantizando la calidad en denominaciones de origen o producción ecológica. Sin embargo, su eficacia requiere datos de entrada fiables, coordinación entre actores y cargas administrativas contenidas.
Finalmente, la sensórica (humedad, nutrientes y clima) elimina la toma de decisiones basada en la intuición, optimizando las intervenciones. No obstante, el avance futuro depende de establecer marcos de confianza para el uso compartido y seguro de datos entre agricultores, empresas y centros de investigación.

Recomendaciones para acelerar la transformación digital
Con el fin de acelerar la transición digital mediante una estrategia coordinada alineada con España Digital y el III Plan de Acción del MAPA (2024-2026), se proponen las siguientes recomendaciones de gestión y política pública:
-Nuevos modelos de inversión: Fomentar modelos de pago por uso o alquiler frente a la compra de activos. Se recomienda otorgar incentivos fiscales a cooperativas y Organizaciones de Productores para la adquisición de maquinaria avanzada de uso compartido, diluyendo el coste de inversión inicial para pequeños agricultores.
-Aceleración de las infraestructuras de datos territoriales: Tratar el despliegue de banda ancha, 5G y los bonos de conectividad como pilares de política agraria y rural clave para garantizar el funcionamiento continuo de las tecnologías en campo.
-Impulsar la formación práctica y el asesoramiento digital: Dirigir la capacitación hacia competencias operativas inmediatas (gestión de cuadernos digitales, interpretación de datos o trazabilidad). Paralelamente, se sugiere crear la figura del "asesor digital agrario", profesional imparcial financiado con fondos públicos o cooperativos para guiar la adopción tecnológica.
-Integración y estandarización de datos: Establecer reglas claras sobre la propiedad, interoperabilidad y acceso abierto a los datos agronómicos. Se deben promover espacios de datos compartidos que garanticen la soberanía del agricultor sobre su información y eviten dependencias exclusivas con fabricantes específicos.
Por lo tanto, la digitalización en el sector agroalimentario español no constituye un gasto puramente tecnológico, sino una inversión estratégica. Superar las barreras económicas, técnicas y formativas mediante la acción conjunta de la innovación, la capacitación y la política pública resultará determinante para asegurar la competitividad, resiliencia y sostenibilidad del sector a largo plazo.

CONCLUSIONES

El principal reto para la transformación digital agroalimentaria radica en las barreras económicas. Tecnologías como sensores, guiado GPS, drones o robótica requieren una elevada inversión inicial, crítica para pymes y fincas familiares que dudan de su retorno en ahorro de costes, productividad o calidad frente a grandes explotaciones. Ante esto, las políticas públicas resultan clave: el III Plan de Acción 2024-2026 contempla 84.054.586 euros (80,26 % aportado por el MAPA) para digitalización y gobernanza, evidenciando la necesidad de acompañamiento institucional y cooperación público-privada.

Asimismo, la limitada conectividad rural representa un obstáculo técnico decisivo para herramientas que exigen transmisión de datos continua, como el riego automatizado. Para acortarla, el MAPA impulsa el despliegue de banda ancha y 5G. A ello se suma la brecha formativa y cultural; aunque el sector valora instrumentos como el Cuaderno de Explotación Digital (Observatorio para la Digitalización, 2024), demanda asesoramiento para su manejo. Iniciativas como el programa del SEPE abordan este reto ofreciendo 54.000 plazas de capacitación rural adaptada. En síntesis, los obstáculos se agrupan en tres ejes: económicos (alto coste e incertidumbre del retorno), técnicos (conectividad deficiente) y formativos (falta de competencias y acompañamiento).

Innovaciones emergentes (IA, robótica, blockchain agrícola)

Pese a los condicionantes, emergen tecnologías con alto potencial transformador. La robótica agrícola destaca en la automatización de tareas penosas o afectadas por la escasez de mano de obra (deshierbe, dosificación de insumos, monitoreo). Existe una disposición favorable hacia ella: el 90,4 % de los profesionales desea robotizar su actividad y el 81,3 % prevé que reducirá sus costes (Observatorio para la Digitalización, 2024). No obstante, como señala el CEIGRAM (UPM), su adopción masiva dependerá de que sea fiable, intuitiva, versátil y rentable.

Por su parte, el *blockchain* optimiza la trazabilidad mediante registros inmutables que fortalecen la confianza del consumidor en denominaciones de origen o productos ecológicos, si bien exige datos de entrada rigurosos y baja carga administrativa. Finalmente, la sensórica ambiental elimina la toma de decisiones intuitiva, aunque su impacto futuro requerirá marcos de gobernanza que garanticen el intercambio seguro y confiable de datos agronómicos entre los actores del ecosistema.

Recomendaciones para acelerar la transformación digital

Para acelerar esta transición conforme a España Digital y al III Plan de Acción del MAPA (2024-2026), se articulan cuatro líneas estratégicas:

- Nuevos modelos de inversión: Fomentar el pago por uso e incentivar fiscalmente a cooperativas para la adquisición de maquinaria compartida, reduciendo el gasto de capital para pequeñas explotaciones.
- Infraestructuras de conectividad: Integrar el despliegue de 5G y banda ancha como ejes de la política agraria para asegurar el funcionamiento operativo de las tecnologías en campo.
- Formación y asesoramiento técnico: Orientar la capacitación a problemas prácticos e instituir la figura del "asesor digital agrario" para acompañar la adopción en las explotaciones.
- Estandarización y gobernanza de datos: Definir reglas de interoperabilidad y datos abiertos que garanticen la propiedad agronómica del agricultor y eviten la dependencia de fabricantes.

La digitalización agroalimentaria en España constituye una inversión estratégica indispensable. Superar de forma coordinada las barreras económicas, técnicas y formativas permitirá consolidar un sector más competitivo, resiliente y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Abi Hassan, A., Abdullahi, H. O., Ali, A. F., & Ahmed, M. H. (2024). Internet of things in agriculture: A systematic review of applications, benefits, and challenges. *Journal of System and Management Sciences, 14*(9), 67-80. https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0905

Altés, V., Pascual, M., Escorihuela, M. J., & Villar, J. M. (2024). Assessing irrigation impact on water quality conditions: A case study in the River Noguera Ribagorçana (NE Spain). *Agricultural Water Management, 296*, 108809. https://doi.org/10.1016/j.agwat.2024.108809

Bahmutsky, S., Grassauer, F., Arulnathan, V., & Pelletier, N. (2024, diciembre). A review of life cycle impacts and costs of precision agriculture for cultivation of field crops. *Sustainable Production and Consumption, 52*, 347-362. https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.11.010

Bayer Spain. (2024, 30 de septiembre). *El 75% de los agricultores está dispuesto a incorporar técnicas y productos innovadores para hacer frente al cambio climático*. https://www.bayer.com/es/es/el-75-de-los-agricultores-esta-dispuesto-a-incorporar-tecnicas-y-productos-innovadores-para

CEIGRAM. (2025, 4 de marzo). *La robótica y la IA, aliadas en la agricultura de futuro***.** Universidad Politécnica de Madrid. **https://ceigram.upm.es/la-robotica-y-la-ia-aliadas-en-la-agricultura-de-futuro/**

Cinco Días. (2025, 31 de julio). *Regenerar la tierra, la tendencia en agricultura que requiere una inversión de hasta 5.000 euros por hectárea*. *El País*. https://cincodias.elpais.com/extras/entorno/2025-07-31/regenerar-la-tierra-la-tendencia-en-agricultura-que-requiere-una-inversion-de-hasta-5000-euros-por-hectarea.html

Comisión Europea. (s. f.). *Digitalización de la agricultura y las zonas rurales*. Unión Europea. https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/digitalisation_es

Comisión Europea. (2025, 8 de julio). *Digitalización del sector agrícola de la UE*. Unión Europea. https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/digitalisation-agriculture

Cotec. (2025). *La economía digital en España: Avances y retos por regiones y sectores*. Fundación Cotec para la Innovación. https://cotec.es/wp-content/uploads/2025/01/La-economia-digital-en-Espana-2024_cotec_FINAL.pdf

ENTRUST. (2024). *Data value creation in agriculture: A review*. Proyecto ENTRUST-DN. https://entrustdn.eu/wp-content/uploads/2024/11/Data-value-creation-in-agriculture-A-review.pdf

Esri España. (s. f.). *Caso de éxito: oSIGris, una startup para la agricultura de precisión*. https://www.esri.es/es-es/descubre-los-gis/casos-de-exito/medio-ambiente/osigris

Instituto Nacional de Estadística. (202, 3 de abril). *Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas. Datos modulares. Año 2023*. INE. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/mEEEA2023.htm

La Vanguardia. (2023, 13 de noviembre). *La agricultura de precisión hará el campo "más rentable y sostenible"*. https://www.lavanguardia.com/economia/20231113/9374932/agricultura-precision-hara-campo-mas-rentable-sostenible-agenciaslv20231113.html

Maldita.es. (2025, 16 de abril). *El campo ya no es lo que era: Una de cada cinco explotaciones agrícolas en España tienen conexión a internet*. https://maldita.es/malditateexplica/20250416/campo-agricultura-tecnologia-invernaderos/

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022, abril). *Observatorio para la digitalización del sector agroalimentario. Estudio 1: Análisis del estado actual de la digitalización del sector agroalimentario español*. Gobierno de España. https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/desarrollo-rural/temas/innovacion/digitalizacion/estudio_1def.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024, diciembre). *Estado de la transformación digital de la industria agroalimentaria española*. Observatorio de la Digitalización del Sector Agroalimentario Español. https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/desarrollo-rural/temas/innovacion/digitalizacion/estadodelatransformaciondigitalindustriaagroalimentariaespanola.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s. f.). *III Plan de Acción 2024-2026 de la Estrategia de Digitalización del Sector Agroalimentario y del Medio Rural*. Gobierno de España. https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/desarrollo-rural/temas/innovacion/digitalizacion/iii-plan-accion-2024-2026.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s. f.). *Agricultura de precisión: Uso práctico en España*. Gobierno de España. https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/agricultura/temas/medios-de-produccion/maquinaria-agricola/demostraciones/marianosuarezapcifuentes.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023, 15 de noviembre). *La directora general de Producciones y Mercados Agrarios destaca la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en la actividad ganadera en los últimos años*. Gobierno de España. https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/detalle_noticias/la-directora-general-de-producciones-y-mercados-agrarios-destaca-la-reduccion-de-emisiones-de-gases-de-efecto-invernadero-en-la-actividad-ganadera-en-los-ultimos-anos/bd28649f-d01f-49b8-9270-1a7350a06e3a

ODYSSEE-MURE. (2025, 28 de febrero). *Energy efficiency trends and policies in Spain (2000-2022)*. https://www.odyssee-mure.eu/publications/national-reports/energy-efficiency-spain.pdf

Revista Campo. (2023, 18 de marzo). *El 87% de los agricultores ve que la agricultura de precisión es el futuro, pero solo un 33% cambiará su forma de trabajar*. https://www.revistacampo.es/portada-app/el-87-de-los-agricultores-ve-que-la-agricultura-de-precision-es-el-futuro-solo-un-33-cambiara-su-forma-de-trabajar/

Sharma, H., Sidhu, H., & Bhowmik, A. (2025, 25 de marzo). Remote sensing using unmanned aerial vehicles for water stress detection: A review focusing on specialty crops. *Drones, 9*(4), 241. https://doi.org/10.3390/drones9040241

SigneBlock. (2022, 26 de mayo). *Blockchain traceability in the agrifood sector: The unstoppable growth of a transformation*. https://www.signeblock.com/blockchain-traceability-in-the-agrifood-sector-n-9065-es

Soussi, A., Zero, E., Sacile, R., Trinchero, D., & Fossa, M. (2024, 21 de abril). Smart sensors and smart data for precision agriculture: A review. *Sensors, 24*(8), 2647. https://doi.org/10.3390/s24082647

Vatsanidou, A., Nanos, G. D., Fountas, S., Baras, J., Castrignano, A., & Gemtos, T. A. (2017, 30 de diciembre). Nitrogen replenishment using variable rate application technique in a small hand-harvested pear orchard. *Spanish Journal of Agricultural Research, 15*(4), e0209. https://doi.org/10.5424/sjar/2017154-10986

ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA OPERATIVA: EXPERIENCIAS APLICABLES A LA GESTIÓN DE RECURSOS EN EL BANCO DE ALIMENTOS DE BOGOTÁ

Pérez Juárez, Javier[1,2], Muñoz Rodríguez, Yenny Marilyn[3], Larrota Moreno, John Henry[4]
[1]Universidad La Salle Bajío: Facultad de Estudios Superiores Campus Salamanca, [2]Universidad La Salle Bajío: Dirección de Investigación y Doctorado [3]Universidad Agustiniana, [4]Banco de Alimentos de Bogotá
[1, 2]jperezj@lasallebajio.edu.mx, [3]yenny.munoz@uniagustiniana.edu.co, [4]jlarotta@bancodealimentos.org.co

RESUMEN
El objetivo de esta investigación es diseñar una propuesta metodológica orientada a evaluar y optimizar la eficiencia operativa en la gestión de recursos del Banco de Alimentos de Bogotá, abordando sus procesos estratégicos, logísticos y administrativos. Mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, el estudio propone el desarrollo de un sistema integral compuesto por tres instrumentos complementarios: una guía de observación con una rúbrica para calcular el Índice de Eficiencia Operativa Observada, una entrevista semiestructurada para directivos y un cuestionario de escala Likert validado mediante juicio de expertos y el coeficiente alfa de Cronbach. El estudio concluye que este modelo no solo sienta las bases para un diagnóstico organizacional riguroso, replicable en redes de bancos de alimentos de América Latina, sino que también fortalece la colaboración entre el ámbito académico y las organizaciones sociales, optimizando la recuperación y distribución de alimentos para generar un impacto positivo en la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

Desde el enfoque de investigación de la Facultad de Estudios Superiores Campus Salamanca y la Dirección de Investigación y Doctorado, el análisis de las organizaciones en diferentes contextos, la trasferencia de conocimiento y la responsabilidad social universitaria, aunada con la visibilidad y las redes de cooperación internacional, se pretende analizar, de manera conjunta con investigadores colombianos, las estrategias de eficiencia operativa tomando como estudio de caso la experiencia del Banco de Alimentos de Bogotá. Se espera llegar a la identificación de elementos funcionales que permitan definir la estructuración de un modelo de eficiencia operativa para la gestión de recursos, que sea aplicable y replicable en diferentes contextos de organizaciones sociales que, además, aporte riqueza no solo de carácter organizacional, sino también sensibilización en las comunidades de interés, así como posibles estudios comparativos con experiencias mexicanas que amplíen el espectro de análisis. Este documento presenta los primeros planteamientos propuestos para el desarrollo de este proceso de investigación internacional, con el apoyo directo de investigadores del Banco de Alimentos de Bogotá y la Universidad Agustiniana de Colombia. El proyecto vinculará organizaciones mexicanas para enriquecer el contexto.

De acuerdo con lo anterior, es importante tener como contexto qué, uno de los mayores desafíos para América Latina es la inseguridad alimentaria, en donde millones de toneladas de alimentos que son aptos para el consumo humano se desperdician año con año, lo que genera una gran contradicción entre la disponibilidad de alimentos y el acceso que tiene a ellos la población vulnerable (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023). Una cuarta parte de la población colombiana experimenta algún grado de inseguridad alimentaria, lo que afecta a familias en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social ((Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024), así es que, dentro de este contexto, los Bancos de Alimentos constituyen una gran oportunidad para atender estas necesidades como entes estratégicos para rescatar alimentos que serían desperdiciados, logrando una redistribución entre instituciones y personas que presentan necesidades alimentarias (Global FoodBanking Network, 2023).

Como respuesta a esta problemática, tomando como eje de estudios México y Colombia, ya hay Bancos de Alimentos consolidados, por ejemplo, en nuestro país la Red BAMX cuenta con 59 Bancos de Alimentos integrados y presencia en 30 estados de la República Mexicana, teniendo un alcance en personas beneficiadas de más de 2.7 millones y alimentos rescatados que representan más de 204 mil toneladas (Red BAMX, 2026). En Colombia se encuentra ABACO (Asociación de Banco de Alimentos de Colombia), que tiene 26 Bancos de Alimentos a Nivel Nacional, han beneficiado a 1.3 millones de personas y han rescatado 54.3 mil toneladas de alimentos (ABACO, 2026). A pesar de los grandes esfuerzos, ambos países enfrentan problemáticas similares que están relacionadas con la captación de donaciones, almacenamiento, la distribución de productos perecederos, logística de última milla, variabilidad climática y una integración tecnológica limitada,

lo que genera pérdidas operativas incrementando los costos de operación y reduciendo el volumen de alimentos que llegan a las familias beneficiarias.

Para dar un mayor contexto, se toman como referentes estas dos redes que agrupan la gran mayoría de los bancos de alimentos de cada país; la tabla 1, resume actividades principales y da una perspectiva más amplia de las generalidades de cada una de ellas, proporcionando una visión enfocada al entendimiento del funcionamiento de dichas redes.

Tabla 1
Comparación entre RED BAMX y ABACO

Aspecto	ABACO	BAMX
Bancos de Alimentos Integrados	26	59
Cobertura territorial	28 departamentos y 301 municipios	30 estados de la República
Modelo Organizacional	Asociación que coordina y fortalece una red de bancos de alimentos independientes promoviendo estándares comunes, nutrición, logística e incidencia pública.	Integrada por bancos regionales autónomos que recuperan alimentos y los distribuyen de manera local bajo una estrategia coordinada nacional.
Beneficiarios	1´611,854 personas atendidas durante 2025	2.7 millones de personas beneficiadas
Alimentos recuperados/distribuidos	55,091 toneladas	204 mil toneladas
Organizaciones atendidas	4,562 organizaciones afiliadas	La distribución se realiza a través de organizaciones comunitarias, comedores, albergues y asociaciones civiles.
Empresas donantes	3,215 empresas	Alianzas con productores agrícolas, industria alimentaria, supermercados, centrales de abastos y empresas privadas.
Infraestructura logística	41 centros de acopio, 109 vehículos, 28,312 m2 de almacenamiento y 16,495 voluntarios	Se cuenta con la infraestructura logística distribuida entre los 59 bancos.
Enfoque nutricional	Evalúa el aporte nutricional de los alimentos entregados. En promedio cubren **18.5 %** de los requerimientos diarios de energía y nutrientes de la población beneficiaria.	Su prioridad es rescatar alimentos aptos para consumo, reducir el desperdicio y mejorar la seguridad alimentaria.
Impacto ambiental	Reduce el desperdicio de alimentos y promueve la economía circular mediante el	En 2024 evitó la emisión de aproximadamente 730 mil

	rescate de excedentes alimentarios.	toneladas de CO_2 equivalente mediante el rescate de alimentos.
Misión Principal	Combatir el hambre mediante el rescate de alimentos, la articulación de alianzas y el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional.	Reducir simultáneamente el hambre y el desperdicio de alimentos mediante una red nacional de bancos de alimentos.

Nota. La información presentada se realizó con la encontrada en sus sitios oficiales.

De acuerdo con lo anterior, tanto ABACO como BAMX, en alianza con sus organizaciones vinculadas, cumplen una labor importante en la distribución de alimentos enfocado a la nutrición con enfoque de un verdadero aporte nutricional, que no solo calme el hambre, sino que nutra de manera eficiente a sus beneficiaros. Los retos se encontrarían, inicialmente en elementos del contexto externo, tales como la inflación, variaciones de oferta de alimentos en el mercado y el cambio climático. En este sentido, tomando inicialmente como eje de estudio en Colombia el Banco de Alimentos de Bogotá, siendo este uno de los más representativos en el país, se encuentra que tiene un modelo que representa un gran alcance, susceptible de fortalecer elementos tales como la logística, que permitiría una mayor eficiencia en la captación oportuna de donaciones y capacidad de almacenamiento y distribución de alimentos especialmente los perecederos.

En consecuencia, como punto de partida y de acuerdo con la información disponible, se establecen algunos indicadores de análisis que permitan identificar oportunidades de mejora que fortalezcan su desempeño institucional, propuesta basada en evidencia que permitirá optimizar el aprovechamiento de recursos disponibles, incrementar el rescate de alimentos y contribuir al fortalecimiento de la seguridad alimentaria desde un enfoque de sostenibilidad y competitividad organizacional.

Definidos estos indicadores, y un trabajo mancomunado entre la Facultad de Estudios Superiores Campus Salamanca y la Dirección de Investigación y Doctorado, el grupo de investigación del Banco de Alimentos de Bogotá y la Uniagustiniana, se establecen frentes de trabajo que permitan llegar al objetivo de analizar las estrategias de eficiencia operativa tomando como estudio de caso la experiencia del Banco de Alimentos de Bogotá, el cual pueda servir de punto de partida para futuros estudios comparativos con organizaciones mexicanas, las cuales se puedan vincular en el desarrollo de este trabajo.

TEORÍA

El enfoque teórico de esta investigación se abordará desde las nociones de Banco de alimentos, eficiencia operativa y gestión logística, productividad y gestión de procesos, y gestión organizacional.

Banco de Alimentos y seguridad alimentaria

El garantizar que todas las personas tengan acceso permanente a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que puedan satisfacer sus necesidades para llevar una vida activa y saludable es una responsabilidad compartida entre estado e instituciones sin fines de lucro. De acuerdo con la Food and Agriculture Organization of the United Nations (2008, 2024), esto comprende el análisis de cuatro dimensiones, como lo son la disponibilidad de alimentos, el acceso físico y económico, su uso adecuado y la estabilidad en el tiempo, pero aun así existen millones de personas que se enfrentan a condiciones de seguridad alimentaria.

Es en esta problemática donde surgen los Bancos de Alimentos como organizaciones sin fines de lucro que tienen por finalidad rescatar alimentos aptos para el consumo humano, que por diversas razones serían desperdiciados. El propósito es clasificarlos, almacenarlos y distribuirlos entre instituciones que atienden a la población que esté en condiciones de vulnerabilidad, lo que contribuye a disminuir el desperdicio de alimentos, fortalecer la seguridad alimentaria y promover prácticas de economía circular mediante la construcción de alianzas entre productores, la industria alimentaria, comercios, organizaciones sociales y voluntarios (Global Food Banking, 2023). Estas instituciones también se han consolidado como organizaciones que necesitan procesos administrativos, logísticos y operativos altamente eficientes para maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles y ampliar su impacto social.

Ahora bien, la gestión organizacional son el conjunto de actividades que son encaminadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución para alcanzar sus objetivos, es por eso que en los Bancos de Alimentos esta gestión tiene características muy especiales, ya que es una organización sin fines de lucro, lo que cambia el enfoque de una administración tradicional dirigida a generar ganancias. Para lograr una buena gestión sin fines de lucro se debe coordinar toda una red de actores (ya mencionados en el párrafo anterior) que exige una adecuada administración de recursos tanto humanos, como materiales, financieros y tecnológicos, además de que permite establecer o generar procesos estandarizados, mecanismos de coordinación y sistemas de información que favorecen a generar una transparencia mayor en el manejo de recursos, mejor trazabilidad y una mejor toma de decisiones basada en datos (Global FoodBanking Network, 2021; Orgut, Davis y Ivy, 2025).

Berenguer y Sohoni (2025) establecen que los Bancos de Alimentos enfrentan desafíos complejos ya que la demanda se incrementa año con año, y ante este escenario la necesidad de una gestión organizacional eficiente es necesaria para fortalecer la coordinación entre los diferentes procesos administrativos, la comunicación interna, la asignación de recursos y la adopción de herramientas de gestión de operaciones que permitan incrementar el impacto social con los recursos disponibles, y es desde esta perspectiva que la administración comienza a enfocarse en ser un elemento estratégico que favorece la sostenibilidad institucional mediante la mejora continua y la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia, sin ser solo asistencia alimentaria.

Eficiencia operativa y gestión logística

El hablar de eficiencia operativa es referirse las condiciones que tiene una organización para lograr sus objetivos usando de manera óptima los recursos con los que cuenta, reduciendo desperdicios, tiempos improductivos y costos innecesarios, sin afectar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Este concepto adquiere relevancia en el contexto de los Bancos de Alimentos ya que su misión no es generar utilidades económicas sino crear un impacto social mediante el rescate y distribución eficiente de alimentos. Heizer, Render y Munson (2020) establecen que la administración de operaciones busca diseñar y mejorar los procesos que incrementan el valor generado por una organización con el uso eficiente de recursos, permitiendo ampliar el número de beneficiarios, en este caso, la gente que adquiere el servicio, sin incrementar los costes.

Para que todo esto funcione, se requiere una evaluación de la eficiencia operativa mediante el uso de indicadores que midan el desempeño de los procesos y muestren oportunidades de mejora. APICS (2022) muestra que los indicadores más utilizados en organizaciones logísticas y en este caso de asistencia alimentaria que incluyen tiempo de respuesta, volumen de alimentos recuperados y distribuidos, porcentaje de aprovechamiento de los productos, cumplimiento de entregas, mermas, rotación de inventarios y uso de la capacidad instalada.

En la misma línea, en cuestiones de calidad se ha mencionado la mejora continua, que es indispensable para el fortalecimiento de la eficiencia operativa promoviendo la revisión permanente de los procesos eliminando actividades que no tengan valor e implementando prácticas orientadas a la optimización del desempeño organizacional (Slack, Brandon-Jones y Burgess, 2022), teniendo como consecuencia no solo conocer el funcionamiento interno de la eficiencia operativa de un Banco de Alimentos, sino también poder identificar las estrategias que contribuyan a incrementar su impacto social.

Este rol integra la gestión de la logística, que comprende la planificación, ejecución y control del flujo de bienes, información y recursos desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades de los usuarios de manera eficiente (MECALUX, 2025). En los Bancos de Alimentos representa uno de los procesos más importantes, pues permite la coordinación de la recepción de donaciones, clasificación de los alimentos, almacenamiento en condiciones adecuadas y su distribución a las organizaciones beneficiarias, y ya que una gran medida de los productos recuperados son perecederos, una gestión eficiente en la logística ayuda a disminuir las pérdidas por caducidad, optimizando el uso de los recursos disponibles para garantizar que los alimentos lleguen en condiciones óptimas para su consumo (Ballou, 2004).

Un tipo de logística que ayuda a entender el propósito de esta investigación es la llamada logística humanitaria, que se ocupa de las fases de preparación y respuesta de un sistema de gestión ante desastres, cuyo propósito es planificar, implementar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente y rentable de bienes, así como la información relacionada desde el origen hasta el punto de consumo con el propósito de aliviar el sufrimiento de las personas vulnerables abarcando actividades como la preparación, planificación, adquisición, transporte, almacenamiento, rastreo y despache (Nikbakhsh y Znjirani, 2011). A diferencia de la logística comercial tradicional, la logística humanitaria busca maximizar el beneficio social mediante el uso eficiente de recursos limitados y la atención oportuna de poblaciones vulnerables, aplicando principios que favorezcan la optimización de rutas de distribución, reducción de tiempos de respuesta, fortalecimiento del control de inventarios y una mejor coordinación entre los diferentes actores de la cadena de suministro alimentaria (Kovács y Spens, 2007). Es por eso que fortalecer la gestión logística constituirá uno de los factores más importantes para incrementar la eficiencia operativa de las actividades de un Banco de Alimentos.

Productividad y gestión de procesos

Otro elemento para hacer más eficiente el uso de los recursos de los Bancos de Alimentos es la productividad, que es un indicador que permite evaluar la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso, es decir, una mayor productividad implica el aprovechamiento más eficiente del tiempo, el personal, la infraestructura y los materiales disponibles para generar un mayor valor (Prokopenko, 1989). La Organización Internacional del Trabajo (2025) señala que con un incremento de la productividad se favorece un mejor uso de recursos, fortaleciendo la sostenibilidad de las organizaciones, sin importar que tengan fines de lucro o una misión social.

Esto aplicado al contexto de un Banco de Alimentos, implica que mejorar la productividad significa optimizar las actividades que conforman la cadena de recuperación y distribución de alimentos, reduciendo los tiempos de operación, minimizando las pérdidas y ampliando la cobertura de atención sin incrementar los costos de manera significativa, mediante el establecimiento de indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia de los procesos y facilite la toma de decisiones basada siempre en evidencia, así también incorporando nuevas TIC, sistemas de gestión de inventarios y prácticas de mejora continua que contribuyan a incrementar esa productividad organizacional y que fortalezca la capacidad institucional para responder a una demanda social que crece cada día (Prfitt, Barthel y Macnaughton, 2010).

Ahora bien, la gestión de procesos representa un enfoque administrativo que busca la organización de actividades de manera integrada, considerando que cada proceso agregue valor y contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues a diferencia de una administración que se base solamente en funciones o departamentos, la gestión de procesos analiza la secuencia de actividades, los responsables, los recursos que se usan y los resultados obtenidos con el propósito de identificar oportunidades para la mejora continua. Esta correcta gestión favorece una mayor eficiencia, mejora la coordinación entre áreas y facilita la toma de decisiones (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Es por eso que una adecuada gestión de procesos permite estandarizar procedimientos, disminuir errores operativos, reducir desperdicios y fortalecer la cultura de mejora continua dentro de la organización, con herramientas como el PDCA (Plan, Do, Check, Act). Varios autores destacan que las organizaciones que gestionan sus procesos de forma sistemática logran incrementar su desempeño organizacional, mejorar la satisfacción de los usuarios y fortalecer su capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno (Hammer, 2015; Harrington, 1991). Por ello, la gestión de procesos constituye un elemento clave para elevar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de la misión social de los Bancos de Alimentos.

Gestión organizacional

Un último elemento a considerar es la gestión organizacional, que se define como el conjunto de estrategias, estructuras, procesos y prácticas que permiten coordinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y sostenible (Ropa-Carrión y Alama-Flores, 2022). La gestión organizacional adquiere mucha importancia en lugares que no tienen fines de lucro porque debe equilibrar el cumplimiento de una misión humanitaria (en el caso de los Bancos de Alimentos) con la administración eficiente de recursos que, aunque en ocasiones son limitados, se puede

hacer un buen uso de ellos, requiriendo prácticas administrativas tan rigurosas, así como las empresas privadas, pues su éxito se mide en el impacto generado en la sociedad (Drucker, 2006).

Así, la gestión organizacional de los Bancos de Alimentos se orienta hacia la mejora continua de procesos (ya explicada con anterioridad), la asignación eficiente de recursos y el fortalecimiento de las relaciones con empresas donantes, instituciones gubernamentales, organizaciones beneficiarias y voluntarios. El Consejo Latinoamericano de Bancos de Alimentos de América Latina y el Caribe (2023) el fortalecimiento institucional y la profesionalización de la gestión son elementos indispensables para incrementar la eficiencia operativa y garantizar sostenibilidad en un entorno caracterizado por una demanda creciente y una mayor complejidad logística, por eso, una gestión organizacional sólida contribuirá como un factor estratégico para la mejora del desempeño organizacional.

METODOLOGÍA

Desde una perspectiva académica, esta investigación aporta evidencia sobre la aplicación de principios de gestión de operaciones, calidad, productividad y mejor continua, e incorpora una perspectiva interdisciplinaria que integra administración, logística humanitaria y sostenibilidad. En el ámbito práctico el desarrollo de una propuesta podrá identificar áreas de oportunidad para optimizar procesos, reducir las pérdidas operativas, mejorar el uso de recursos y fortalecer la capacidad institucional del Banco de Alimentos de Bogotá para atender a más beneficiario, y a la par usar los resultados como un punto de partida para la mejora de otros Bancos de Alimentos de América Latina. Todo mediante un fortalecimiento entre la academia y las organizaciones sociales al generar conocimiento aplicado y susceptible de ser replicado en otros contextos, promoviendo la innovación organizacional y el desarrollo sostenible.

El enfoque de la investigación será cuantitativo, pues se busca analizar de manera objetiva la eficiencia operativa de los procesos internos del Banco de Alimentos de Bogotá mediante indicadores de gestión, productividad y desempeño organizacional. Este enfoque permite la recolección de datos estructurados, analizarlos estadísticamente y generar evidencia que sustente una mejora organizacional. El amino será no experimental, transaccional y descriptivo, esto porque caracterizará los procesos operativos y medirá su desempeño. Este tipo de estudios permiten especificar las propiedades y características de lo analizado proporcionando información útil para futuras intervenciones organizacionales. En el aspecto no experimental se contemplan variables que no serán manipuladas, únicamente se observarán y analizarán los procesos, y será transaccional ya que la información recolectada será en un único momento (Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas, 2025).

Se presenta una unidad de análisis basada en los procesos operativos principales del Banco de Alimentos de Bogotá, entro los que se encuentran:

- Captación de alimentos
- Recepción y clasificación
- Almacenamiento
- Gestión de inventarios
- Distribución
- Coordinación logística
- Seguimiento de organizaciones beneficiarias

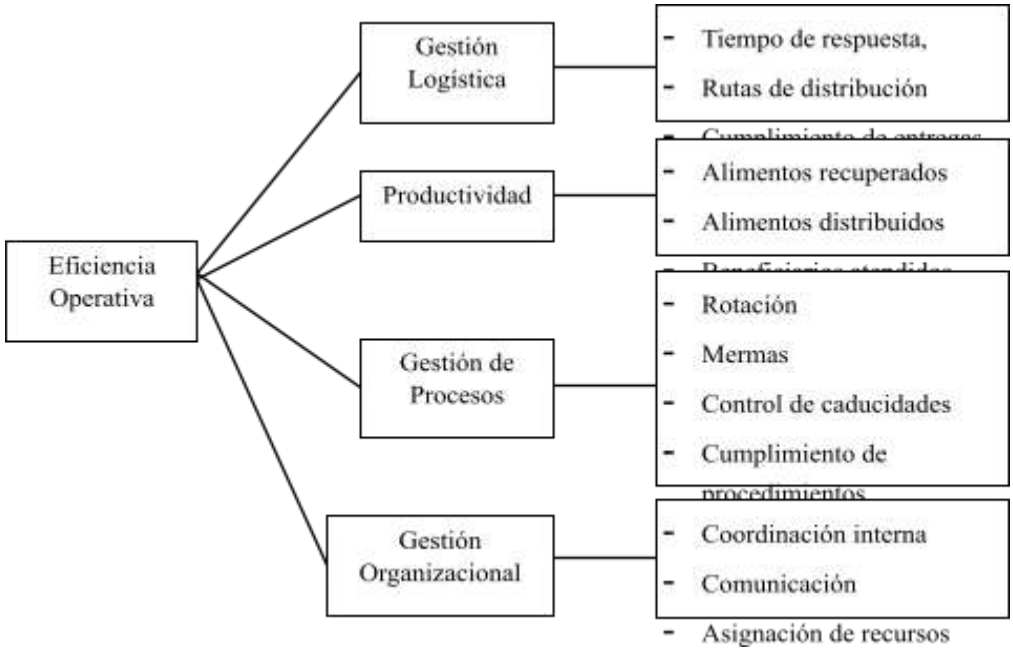
De estos elementos surgen las variables a estudiar, las cuales se presentan en la figura número 2, en donde se muestra la variable dependiente, siento esta la principal, las variables independientes de estudio y las dimensiones que ayudarán a entender el modelo.

La población que participará en el estudio es el personal involucrado en los procesos operativos del Banco de Alimentos de Bogotá, en el cual se pretende realizar un muestreo probabilístico seleccionando colaboradores con mayor conocimiento de los procesos analizados, tomando en cuenta las actividades, sería por segmento. Es adecuado cuando se requiere obtener información que sea puntual y especializada sobre las actividades y procesos específicos. El procedimiento es el que se enumera a continuación:

1. Revisión documental y construcción de un marco teórico que sustente la validación teórica de los instrumentos.
2. Identificación de los procesos operativo del Banco de Alimentos de Bogotá.

3. Diseño y validación de los instrumentos de investigación.
4. Aplicación de los instrumentos.
5. Organización y depuración de la información.
6. Análisis estadístico y diagnóstico operativo.
7. Identificación de áreas de oportunidad.
8. Diseño de una propuesta de eficiencia operativa.
9. Validación de la propuesta mediante su revisión por parte del personal directivo.
10. Elaboración del informe final.

Figura 2
Matriz de variables



Nota: Elaboración propia.

Una vez habiendo realizado el levantamiento de campo, se podrán calcular los indicadores de eficiencia organizacional, como:

- La productividad logística
- El porcentaje de aprovechamiento de alimentos
- Los tiempos promedio de distribución
- El nivel de cumplimiento de entrega
- Todos aquellos elementos que se soliciten

La tabla número 2 muestra los diferentes instrumentos propuestos para la recolección de datos de esta investigación, con lo cual se pretende tomar decisiones para elaborar propuestas de mejora.

Tabla 2
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Instrumento	Descripción
Observación Directa	Bajo una metodología estructurada de observación, se analizarán los procesos operativos mediante una guía que permita identificar los tiempos de operación, secuencia de actividades,

	cuellos de botella, desperdicios, cumplimiento de procedimientos, entre otros.
Entrevistas semiestructuradas	Estas entrevistas estarán dirigidas al Director Ejecutivo del Banco de Alimentos de Bogotá, con la finalidad de tener una perspectiva directiva de las actividades, integrando también entrevistas a los coordinadores y responsables logísticos. El instrumento será validado por expertos en el área de consultoría para la mejora de procesos organizacionales, el propósito es conocer los procesos de decisión, principales problemas operativos, oportunidades de mejora y experiencias de gestión.
Cuestionarios	El propósito de aplicar de un cuestionario estructurado al personal operativo es conocer la percepción del trabajo que ellos realizan, al usar la escala Likert su codificación es más certera, así como su interpretación. Se evaluará la comunicación, coordinación, eficiencia, disponibilidad de recursos y el cumplimiento de proceso. Se aplicará una prueba piloto para verificar la claridad, confiabilidad y consistencia del instrumento.

Nota: Elaboración propia con base en Hernández, et. al. (2025).

Dentro de las consideraciones éticas se tiene la participación voluntaria de los integrantes del Banco de Alimentos de Bogotá con consentimiento informado, confidencialidad de la información, anonimato total de los participantes y uso académico de la información obtenida. Así mismo, la propuesta de mejora será elaborada respetando la misión y el carácter no lucrativo del Banco de Alimentos.

RESULTADOS

Los resultados en este documento parten del hecho de que se está abordando una propuesta de investigación, por lo cual, lo aquí presentado corresponde a resultados metodológicos, que serán implementados en de desarrollo operacional del proyecto.

En este sentido, al iniciar este proyecto de investigación se propuso la idea de presentar un diseño de propuesta metodológica para evaluar la eficiencia operativa del Banco de Alimentos de Bogotá, es decir, no solo instrumentos, sino un sistema integral de evaluación que ayude a la mejora de la gestión, lo cual aporta un mayor valor científico, teniendo como aporte el desarrollo de esa metodología integral.

Entonces, se puede entender la eficiencia operativa como la capacidad de una organización para maximizar sus resultados usando la menor cantidad de recursos posibles, similar a la productividad (Laoyan, 2026), es por eso que se presenta la tabla 3 para ejemplificar esa diferencia. En la práctica significa que se deben de entregar productos o servicios de calidad mientras se trabaja en minimizar los insumos necesarios como el tiempo, dinero, materiales y esfuerzo humano.

Tabla 3

Eficiencia operativa contra productividad

Aspecto	Eficiencia Operativa	Productividad
Definición	Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos	Cantidad de trabajo producido en un período de tiempo determinado
Enfoque	Optimizar el uso de recursos	Maximizar la producción
Pregunta clave	¿Cómo podemos lograr lo mismo con menos recursos?	¿Cómo podemos producir más en el mismo tiempo?

Métrica principal	Ratio de eficiencia (coste por unidad producida)	Unidades producidas por hora o empleado
Objetivo	Reducir desperdicios y optimizar procesos	Aumentar el volumen de resultados

Nota: Elaboración propia con base en Laoyan (2026).

Tomando esto en cuenta, y como resultado del análisis teórico desarrollado, y también de la identificación de las variables que conforman la eficiencia operativa, se ha diseñado una propuesta metodológica que está integrada por tres instrumentos (que ya se explicaron de manera teórica en apartados pasados) complementarios para definir le evaluación del Banco de Alimentos de Bogotá. Esta propuesta busca la obtención de información cuantitativa y cualitativa sobre los procesos logísticos, administrativos, organizacionales y operativos que permitan identificar diversas áreas de oportunidad que servirán de base para el diseño de estrategias de mejora.

Primer resultado metodológico del estudio: Guía de observación

Se ha trabajado en el diseño de una guía de observación estructurada que evalúe los procesos operativos del Banco de Alimentos de Bogotá, cuyo propósito es obtener información de manera directa en el lugar donde se desarrollan las actividades, lo que permitirá identificar las fortalezas, áreas de oportunidad y factores que afectan la eficiencia operativa. La persona encargada de aplicarla registrará el comportamiento de los procesos sin intervenir en su ejecución. Este instrumento se estructurará bajo la matriz de variables presentada en la figura 2, considerando que la eficiencia operativa depende de sus cuatro variables independientes, cada una de ellas con sus respectivas dimensiones de estudio.

El objetivo del instrumento es el de evaluar de manera sistemática el desarrollo de los procesos operativos del Banco de Alimentos de Bogotá mediante la observación directa de las actividades relacionadas con la gestión logística, productividad, gestión de procesos y gestión organizacional. Este instrumento está diseñado para aplicarse durante el desarrollo de las operaciones *in situ*, realizando observaciones en los procesos previamente identificados, donde cada uno se analizará durante su ejecución para registrar su comportamiento, teniendo como puntos de partida:

- Captación de alimentos
- Recepción de donaciones
- Clasificación
- Almacenamiento
- Gestión de inventarios
- Preparación de pedidos
- Distribución
- Seguimiento de entregas

La propuesta de las variables e indicadores que mide es la que se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Variables e indicadores observados

Variable	Indicadores
Gestión logística	Tiempo de respuesta, organización del almacenamiento, flujo de materiales, cumplimiento de rutas, preparación de pedidos
Productividad	Cantidad de alimentos procesados, ritmo de trabajo, utilización del personal, aprovechamiento del tiempo, utilización de recursos
Gestión de procesos	

	Cumplimiento del procedimiento, estandarización, orden del proceso, control de inventarios, manejo de caducidades
Gestión organizacional	Comunicación, coordinación, asignación de funciones, liderazgo operativo, trabajo colaborativo

Nota: Elaboración propia.

La guía de observación tiene los apartados que se presentan en la tabla 5.

Tabla 5
Estructura de la guía de observación

Elemento	Descripción
Datos generales	Fecha / Hora / Área observada / Responsable del proceso / Observador / Duración de la observación
Descripción del proceso observado	Actividad observada / Objetivo del proceso / Personal participante / Recursos utilizados / Inicio y término del proceso.
Lista de verificación de indicadores	1 – No se observa / 2 – Se observa parcialmente / 3 – Se observa completamente
Registro de incidencias	Cuellos de botella / retrasos / Desperdicios / Reprocesos / Problemas de comunicación / Riesgos observados / Buenas prácticas identificadas
Observaciones generales	Espacio destinado a registrar comentarios adicionales, situaciones no previstas o aspectos relevantes que puedan complementar la interpretación de los resultados.

Nota: Elaboración propia.

Como ya se mencionó con anterioridad, esta guía obtendrá evidencia sobre el funcionamiento de los procesos operativos y la información recopilada facilitará la identificación de ineficiencias, desperdicios, retrasos y oportunidades de mejora que difícilmente se identificarían con entrevistas o cuestionarios. Los resultados servirán como insumo para la elaboración del diagnóstico organizacional y así fundamentar la propuesta de eficiencia operativa. Esta guía no se limita a una lista de cotejo, sino que es una guía de observación estructurada con rúbrica de evaluación que incrementa la objetividad facilitando el análisis cuantitativo y permitiendo construir un Índice de Eficiencia Operativa Observada (IEOO).

Segundo resultado metodológico del estudio: Entrevista semiestructurada
Se diseñó como segundo resultado una entrevista semiestructurada orientada a recopilar información desde la perspectiva de los responsables en la toma de decisiones y de la coordinación de los procesos institucionales. Fue estructurada, así como el primer resultado, con base en las variables independientes de la figura 2, se incorporaron preguntas abiertas para profundizar en aspectos relacionados con la coordinación institucional, asignación de recursos, toma de decisiones, innovación y los desafíos principales a los que se enfrentan.

El objetivo es el de obtener información cualitativa sobre la percepción de los directivos y responsables operativos respecto al funcionamiento de los procesos estratégicos, logísticos y administrativos. Esta

información se obtendrá con los colaboradores que participan directamente en la planeación, coordinación y supervisión. De acuerdo a la página de Banco de Alimentos de Bogotá (2026), los entrevistados serían:

- Director Ejecutivo
- Gerente de Relaciones Corporativas
- Gerente de Operaciones y Logística
- Gerente de Desarrollo
- Gerente Administrativo y Financiero

La estructura de la entrevista estaría conformada de la siguiente manera:

1. Datos generales: Como el cargo, área, formación profesional y el tiempo laborando en la institución.
2. Gestión organizacional: Temas como estructura organizacional, coordinación entre áreas, liderazgo, comunicación, asignación de recursos y toma de decisiones.
3. Gestión logística y operativa: Se abordan temas como la captación de donaciones, almacenamiento, clasificación, inventarios, distribución, transporte y tiempos de respuesta.
4. Productividad y gestión de procesos: Temas como indicadores utilizados, medición del desempeño, productividad, estandarización, mejora continua y control de procesos.
5. Propuestas de mejora: En esta sección se pretende identificar recomendaciones formuladas por los propios participantes.

La aplicación es rápida y sencilla, tomando en cuenta que no se debe tomar demasiado tiempo dadas las responsabilidades de los entrevistados, entonces, cada entrevista sería individual, de manera presencial o virtual (tratando que sea presencial) y una duración de máximo 1 hora, con 15 a 20 preguntas alineadas con las dimensiones de la matriz de variables para después codificar las respuestas en categorías que permitan integrar hallazgos cualitativos que fortalezcan la validez de la propuesta metodológica facilitando la construcción de un diagnóstico organizacional sólido. Con esto se comprenderán los aspectos estratégicos de la gestión institucional que no pueden ser observados con el instrumento de la parte uno, lo que ayudará a identificar las causas principales de problemáticas operativas, conocer prácticas exitosas y documentar las percepciones de quienes participan en la toma de decisiones.

Tercer resultado metodológico del estudio: Cuestionario

El tercer resultado es un cuestionario estructurado que tiene como propósito medir la percepción del personal del Banco de Alimentos de Bogotá respecto al nivel de eficiencia operativa. Está estructurado con la escala Likert de cinco niveles en sus respuestas, ya que este ayuda a la medición de actitudes, percepciones y opiniones de manera objetiva y permite realizar análisis estadísticos.

Su objetivo es el de evaluar la percepción del personal operativo y administrativo respecto al desempeño de los procesos logísticos, administrativos y organizacionales. Para que se cumpla este objetivo el cuestionario será dirigido al personal que participa directamente en los procesos operativos y administrativos, como lo son el personal operativo, personal de almacén, responsables de inventarios, coordinadores logísticos, personal administrativo, supervisores, coordinadores de programas y personal involucrado en la distribución de alimentos. La estructura del cuestionario tendrá los siguientes apartados obligatorios:

1. Daros generales: Como sexo, edad, escolaridad, área de trabajo, antigüedad, cargo, lo que permitirá hacer análisis comparativos entre grupos.
2. Gestión logística: Evalúa dimensiones como recepción de alimentos, almacenamiento, transporte, distribución y tiempos de respuesta.
3. Productividad: Analiza el aprovechamiento de los recursos institucionales.
4. Gestión de procesos: Evalúa el grado de estandarización de las actividades.
5. Gestión organizacional: Analiza aspectos relacionados con la administración institucional.
6. Eficiencia operativa. Se incorporan reactivos orientados a medir la percepción global sobre la eficiencia institucional.

El cuestionario podría aplicarse de manera presencial o virtual, cualquiera de las dos opciones es viable. El tiempo estimado de aplicación es de 15 a 20 minutos. Se planea aplicar una prueba piloto del cuestionario para así desarrollar su versión final, que pase por un proceso de validación, iniciando con una validación por expertos en administración, consultoría o análisis organizacional y determinando su nivel de confiabilidad mediante la determinación del Alfa de Cronbacht. Para incrementar el valor científico de este cuestionario se

determinará la inclusión de reactivos de escalas previamente validadas sobre gestión organizacional, logística, productividad y gestión por procesos, completándolo con reactivos específicos adaptados al contexto de los Bancos de Alimentos, lo que fortalecerá la validez teórica del instrumento.

CONCLUSIONES

Este inicio de investigación ha permitido desarrollar una propuesta metodológica que va orientada a la evaluación de la eficiencia operativa del Banco de Alimentos de Bogotá, que está sustentada en los fundamentos teóricos de la administración, gestión de operaciones, logística humanitaria y gestión organizacional. El haber revisado literatura especializada enfocada a explicar las variables de estudio ayudó a estructurar un sistema integral de evaluación que tiene instrumentos complementarios que toman en cuenta la gestión logística, productividad, gestión de procesos y gestión organizacional, construyendo una base metodológica para analizar el desempeño institucional desde una perspectiva integral.

De entre los diversos aportes del proyecto, uno es el que destaca, el de construir una serie de instrumentos de recolección de información que han sido diseñados específicamente para el contexto de los Bancos de Alimentos, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas que favorezcan la integración de información. La guía de observación, la entrevista semi estructurada y el cuestionario fueron diseñados con base en la matriz de variables que se propuso, lo que establece una garantía entre el desarrollo del marco teórico y el desarrollo metodológico, los objetivos y los indicadores que se evaluarán en cada fase, representando una contribución susceptible de adaptarse a otras organizaciones dedicadas al rescate y distribución de alimentos en América Latina.

La propuesta desarrollada ofrece, desde una perspectiva práctica, una herramienta para identificar las fortalezas, áreas de oportunidad y factores que inciden en la eficiencia operativa del Banco de Alimentos de Bogotá, pues, aunque la investigación esté en una etapa inicial, el diseño metodológico establece las bases para realizar un diagnóstico organizacional sistemático que permita formular estrategias, una vez obtenidos los datos, orientadas a optimizar las variables que se han propuesto, contribuyendo a fortalecer la vinculación entre la investigación académica y las organizaciones sociales promoviendo soluciones fundamentales para enfrentar los desafíos relacionados con la seguridad alimentaria y la reducción del desperdicio de alimentos.

BIBLIOGRAFÍA

ABACO (2026). *Nuestro sueño es una Colombia sin hambre.* https://abaco.org.co/?utm_source=PAUTA_GRANTS&utm_medium=Google_Grants&utm_campaign=Search_Brand&utm_content=Anuncio_Responsivo1&utm_term=Ad_set_Keywords&gad_source=1&gad_campaignid=19691796958&gbraid=0AAAAAolkAns7HJRzzcPrnlb0cuQkjHObu&gclid=EAIaIQobChMIwNnL37L4lQMVjSFECB1K4A3hEAAYASAAEgIhlfD_BwE

APICS. (2022). *APICS Dictionary* (17th ed.). Association for Supply Chain Management.

Banco de Alimentos de Bogotá (2026). *Nuestros líderes*. https://www.bancodealimentos.org.co/nosotros/nuestros-lideres/

Bancos de Alimentos de América Latina y el Caribe (2023). *Fortaleciendo la seguridad alimentaria en América Latina y el Caribe*. https://redbancodealimentos.org

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson Educación

Drucker, P. F. (2006). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. HarperCollins.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2008). *An introduction to the basic concepts of food security*. https://www.fao.org/agrifood-economics/publications/detail/en/c/122386/

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023: Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural–urban continuum*. https://openknowledge.fao.org/items/445c9d27-b396-4126-96c9-50b335364d01

Food and Agriculture Organization of the United Nations (2024). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2024*. https://www.fao.org/publications/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/en

Global FoodBanking Network. (2021). *Starting a Food Bank: Toolkit 1. Understanding Food Banking*. https://www.foodbanking.org/wp-content/uploads/2022/12/GFN-SAFB-Toolkit-1-093021.pdf

Global FoodBanking Network. (2023). *2023 Network Impact Report*. https://www.foodbanking.org/our-impact/network-activity-report-2023/

Hammer, M. (2015). *What is business process management?* BPTrends. https://www.bptrends.com

Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.

Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C., y Romo, A. (2025). *Fundamentos de investigación* (2a. ed.). McGraw-Hill.

Kovács, G., y Spens, K. M. (2007). Humanitarian logistics in disaster relief operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37*(2), 99–114. https://doi.org/10.1108/09600030710734820

Laoyan, S. (2026). *Eficiencia operativa: qué es, cómo medirla y estrategias para mejorarla.* https://asana.com/es/resources/operational-efficiency

MECALUX (2025). *Gestión logística: qué es y qué tipos existen. https://www.mecalux.com.mx/blog/gestion-logistica*

Nikbakhsh, E. y Zanjirani, R. (2011). *Planificación logística humanitaria en operaciones de ayuda ante desastres. https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/humanitarian-logistics*

Organización de las Naciones Unidas (2015). *17 objetivos para transformar nuestro mundo.* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/

Organización Internacional del Trabajo (2025). *Productivity and decent work*. International Labour Office. https://www.ilo.org

Organización Internacional de Normalización (2015). *ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements*. https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html

Orgut, I. S., Davis, L. B., & Ivy, J. S. (2024). *Food Bank Operations: A U.S. Perspective on Humanitarian Food Assistance*. *Tutorials in Operations Research*. https://doi.org/10.1287/educ.2024.0273

Parfitt, J., Barthel, M., & Macnaughton, S. (2010). Food waste within food supply chains: Quantification and potential for change to 2050. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 365*(1554), 3065–3081. https://doi.org/10.1098/rstb.2010.0126

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: Manual práctico*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_PUBL_9223038810_ES/lang--es/index.htm

Red BAMX (2026). *Red BAMX*. https://donaciones.bamx.org.mx/

Ropa-Carrión, B. y Alama-Flores, L. (2022). *Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081*

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson.

ECONOMÍA CIRCULAR Y EDUCACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD: DESARROLLO DE UNA CAMPAÑA UNIVERSITARIA DE GESTIÓN DE RESIDUOS ELECTRÓNICOS

Pérez Juárez, Javier[1], Rocha Alonso, Olivia[2], Pérez Fuerte, Jonathan[3]
[1]Universidad La Salle Bajío: Dirección de Investigación y Doctorado, [2]Universidad La Salle Bajío: Facultad de Estudios Superiores Campus Salamanca, [3]Universidad La Salle Bajío: Facultad de Estudios Superiores Campus Salamanca
[1]jperezj@lasallebajio.edu.mx, [2]ora400004@lasallebajio.edu.mx, [3]jpf2047662@lasallebajio.edu.mx

RESUMEN

La literatura reciente confirma que la educación superior puede desempeñar un papel estratégico en la transición hacia la economía circular y que las intervenciones deben considerar tanto las competencias como las condiciones que favorecen la participación estudiantil (Renfors, 2024; Trinh & Sakurai, 2025).

El incremento de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) representa un desafío ambiental y educativo que requiere fortalecer tanto los mecanismos de gestión como las capacidades de las nuevas generaciones para participar responsablemente en su manejo. En este contexto, las instituciones de educación superior pueden desempeñar un papel estratégico en la transición hacia modelos de economía circular mediante la integración de conocimientos, competencias y prácticas sustentables en sus procesos formativos (Renfors, 2024). La problemática no se limita a la disponibilidad de infraestructura para el reciclaje, ya que la participación estudiantil también está condicionada por factores relacionados con las actitudes, normas personales, percepción de beneficios y condiciones institucionales para la disposición adecuada de los residuos electrónicos (Trinh & Sakurai, 2025).

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar una campaña universitaria de gestión de residuos electrónicos, denominada "Green Pivot: Challenge de Economía Circular", como estrategia de educación para la sustentabilidad en la Universidad La Salle Bajío, Campus Salamanca. Se propone un estudio de caso con enfoque mixto y alcance descriptivo, incorporando elementos de investigación-acción y Aprendizaje Basado en Proyectos. La intervención integra cuatro componentes: sensibilización, participación, gestión y evaluación, articulados mediante actividades de comunicación, formación, participación de la comunidad universitaria, establecimiento de mecanismos de acopio y generación de registros para la evaluación posterior. Como resultado de esta primera etapa se presenta el diseño estructurado de la campaña y un sistema de indicadores para su futura evaluación, sin atribuir efectos o impactos que todavía no han sido observados empíricamente. La propuesta busca trascender la recolección de residuos electrónicos para convertir la gestión de RAEE en una experiencia educativa vinculada con la economía circular, la responsabilidad social universitaria y el desarrollo de competencias para la sustentabilidad.

Palabras clave: residuos electrónicos; economía circular; sustentabilidad; educación superior; aprendizaje basado en proyectos; responsabilidad social universitaria.

INTRODUCCIÓN

Los residuos de aparatos electrónicos constituyen uno de los flujos de desechos de mayor crecimiento a nivel mundial gracias al acelerado avance tecnológico y la reducción del ciclo de vida de los dispositivos electrónicos, así como el incremento de los patrones de consumo. El impacto ambiental debido a una inadecuada disposición es mayúsculo, pues contienen materiales peligrosos como el plomo, mercurio y admio, así como ciertos minerales de valor económico como el oro, litio, cobre y cobalto. La recuperación de estos últimos representa una oportunidad para fortalecer los principios de la economía circular (Pan, Wong y Li, 2022; Maphosa y Maphosa, 2024; Abdelmeguid y Corsini, 2026).

Es en este contexto que los proyectos conjuntos de investigación y académicos coinciden en que la transición desde un modelo económico lineal a uno circular no solo requiere innovaciones tecnológicas, sino también cambios en los sistemas educativos, modelos de gestión y en la formación de ciudadanos capaces de adoptar prácticas responsables de consumo, en este caso, esos ciudadanos son los estudiantes universitarios.

Ante este desafío las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen un papel estratégico como agentes de cambio y transformación social al integrar la sustentabilidad en sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y vinculación, donde la evidencia muestra que las universidades pueden convertir en laboratorios vivos (living labs) para probar la implementación de iniciativas que estén orientadas a la gestión eficiente de recursos,

economía circular y una responsabilidad social universitaria que genere beneficios ambientales, sociales y educativos a la par, donde los programas institucionales de gestión de residuos electrónicos permitan no solo reducir su impacto ambiental derivado del mal manejo, sino también el fortalecer la cultura ambiental y el compromiso de la comunidad universitaria (Saldaña-Durán y Messina-Fernández, 2021; Siksnelyte-Butkiene y Streimikiene, 2026).

Para lograrlo se requiere una estrategia de alto impacto, como el Aprendizaje Basado en Proyectos, o PBL por sus siglas en inglés, que es un método pedagógico que permite a los estudiantes participar en proyectos motivadores donde aprenden contenidos curriculares y ponen a prueba sus competencias, en donde deberán resolver tareas por equipos realizando investigación (Universidad Europea, 2023). Este tipo de aprendizaje constituye una de las metodologías más activas con mayor potencial al desarrollar competencias que, en este caso, están relacionadas con la sustentabilidad, pensamiento sistémico, resolución de problemas y toma de decisiones. Hay estudios que evidencian la participación de estudiantes universitarios en proyectos vinculados con problemáticas ambientales incrementando su capacidad para integrar conocimientos interdisciplinarios comprendiendo los principios de la economía circular desde una perspectiva práctica y aplicada (González-Domínguez, Sánchez-Barroso, Zamora-Polo y García-Sanz-Calcedo, 2020; Denissova, Sánchez-García, Martínez-Falcó, Konurbayeva y Marco-Lajara, 2026).

En toda esta perspectiva este proyecto, que se desarrolla en la Universidad La Salle Bajío Campus Salamanca trasciende la implementación de una campaña de recolección de residuos electrónicos para que se establezca como una estrategia integral de aprendizaje experiencial, donde el proyecto vincule actividades de sensibilización ambiental, establecimiento de alianzas con organizaciones recicladoras, organización logística, campañas de comunicación, desarrollo de indicadores de desempeño y una formulación de propuestas de emprendimiento sustentable basadas en la economía circular que permita a los estudiantes participar activamente en la solución de una problemática ambiental con impacto directo en su entorno. Esta concepción va de la mano con el propósito de la Universidad de promover la cultura de responsabilidad social y ambiental mediante acciones concretas para la gestión de residuos electrónicos y al fortalecimiento de competencias profesionales relacionadas con la sustentabilidad.

Este artículo de investigación pretende analizar la implementación de una estrategia universitaria para la gestión de residuos electrónicos sustentada en el Aprendizaje Basado en Proyectos donde se identifique la contribución al desarrollo de competencias en sustentabilidad, economía circular, liderazgo, trabajo colaborativo y responsabilidad social entre estudiantes de educación superior, buscando aportar evidencia que fortalezca la discusión académica sobre el papel de las instituciones universitarias como promotoras de modelos educativos innovadores

TEORÍA

La sustentabilidad como paradigma del desarrollo

Se ha consolidado a la sustentabilidad como un paradigma que busca desarrollar y superar una visión exclusivamente económica del progreso, donde se incorporan de manera interdependiente tres dimensiones: ambiental, social y económica. La literatura reconoce que el concepto ha evolucionado desde su aparición en el Informe Brundtland de 1987 hacia una perspectiva sistémica en la que el desarrollo económico debe articularse con la inclusión social y la protección ambiental (United Nations, 2026; Purvis, Mao y Robinson, 2019).

La agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un marco en el que se orienta a gobiernos, organizaciones y sociedad a modelos de desarrollo capaces de atender las necesidades de la población mediante acciones que no comprometan las posibilidades de generaciones futuras, donde la sustentabilidad no debe entenderse solo como una estrategia ambiental, sino como un enfoque integral para la toma de decisiones que integran los sistemas ecológicos, económicos y sociales. Esta visión representa para las organizaciones y las instituciones educativas una visión relevante, ya que sus decisiones y prácticas pueden contribuir a la generación de impactos ambientales y la reconstrucción de capacidades sociales y económicas.

La sustentabilidad adquiere una dimensión estratégica en el ámbito de la educación superior donde las universidades tienen la capacidad de generar conocimiento, formar profesionales e intervenir en problemáticas sociales con actividades de docencias, investigación, vinculación y gestión institucional, donde se debe tener una aproximación centrada en transmitir conocimientos de sostenibilidad hacia modelos educativos en los que los estudiantes puedan participar en la identificación y solución de problemas reales, en especial las aproximaciones de carácter institucional integral (Whole Institution Approaches) donde se plantea que la sustentabilidad se debe incorporar simultáneamente entre el currículo, las prácticas institucionales, la investigación y la relación con la comunidad (Ramos, Caeiro,

Disterheft, Lükman y Shiel, 2023). Destaca la importancia de los estudiantes y que dejen de ser solo receptores de políticas ambientales universitarias y pasen a ser actores activos de las iniciativas de sostenibilidad (Aleixo, Leal y Azeiteiro, 2020). Desde esta perspectiva, la sustentabilidad puede comprenderse también como una competencia transversal que requiere desarrollar capacidades para analizar problemas complejos, tomar decisiones responsables y actuar frente a los desafíos ambientales y sociales (Cebrián, Junyent y Mula, 2021)

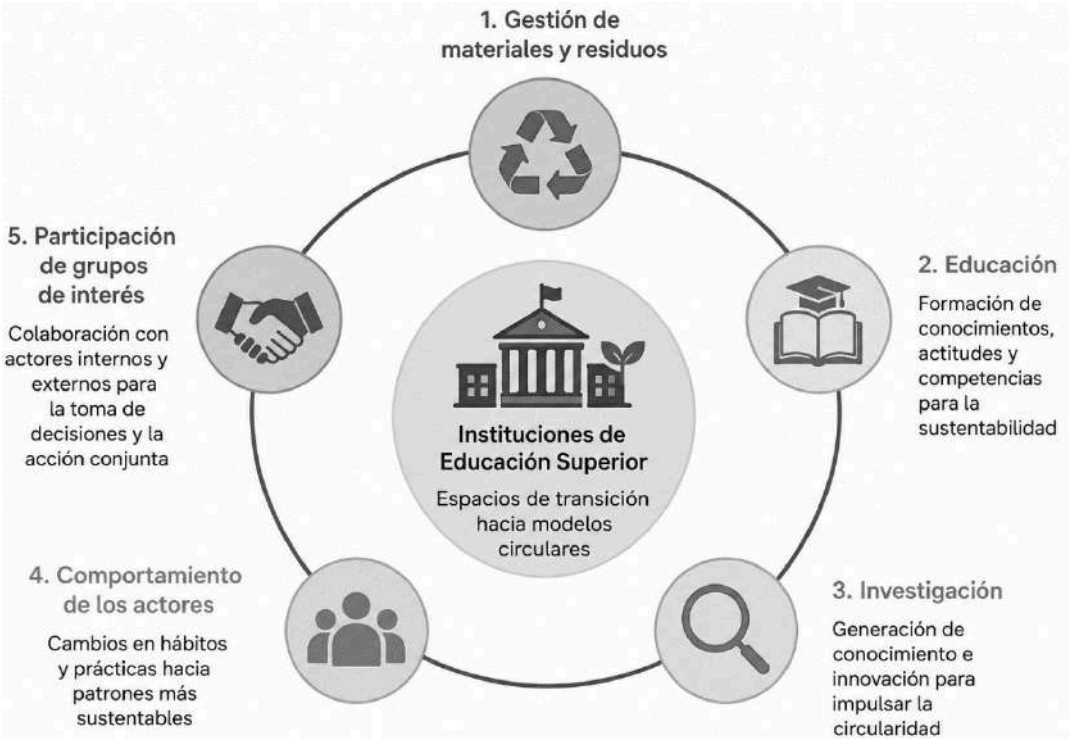
Economía circular y su relación con la sustentabilidad

La economía circular es un enfoque que transforma el modelo económico tradicional a generar estrategias para conservar el valor de los productos, materiales y recursos durante el mayor tiempo posible, teniendo relevancia con la sustentabilidad, pues pretender reducir el consumo de recursos naturales, minimizar la generación de residuos y favorecer prácticas de reutilización, reparación, recuperación y reciclaje, donde particularmente se encuentra el ODS 12, de producción y consumo responsables (Ferraz y Pyka, 2023). En este sentido no debe reducirse a mero reciclaje, sino entenderse como un cambio sistémico en las formas de producir, consumir y gestionar los recursos de los países.

Es aquí donde para las instituciones de educación superior resulta pertinente debido a que sus actividades generan flujos de residuos y a la vez tienen la capacidad de formar profesionistas, producir conocimiento e impulsar cambios culturales. De acuerdo a Salvia, Leal y Griebeler (2022), la revisión de setenta y siete artículos científicos encontró que las universidades contribuyen a la transición circular mediante la educación y la investigación, gestión de instalaciones, actividades sostenibles, administración de materiales y residuos, así como con la colaboración de diversos grupos. En el entorno universitario, la economía circular tiene entonces una doble dimensión, la institucional y la educativa, donde la primera incorpora principios de circularidad en las operaciones del campus y la segunda quiere desarrollar en la comunidad académica conocimientos, actitudes y competencias que les permitan aplicar estos principios.

Figura 1

Espacios de trancisión hacia modelos circulares.



Nota. Elaboración con IA con base en Vergani (2024).

Esta perspectiva cobra importancia ante los residuos de aparatos eléctricos, pues su generación está asociada al consumo y renovación constante de estos dispositivos. Ante esto, promover la participación estudiantil en proyectos de gestión de residuos electrónicos ayudará a su mejor disposición y mejorará la percepción de los estudiantes en

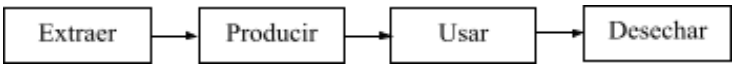
cuestiones ambientales, pues se ha encontrado una elevada posesión de equipos de cómputo y una proporción importante de equipos en desuso (Cardona, 2022).

Economía circular aplicada a los residuos electrónicos

La economía circular aplicada a los residuos electrónicos propone sustituir el modelo lineal que se presenta en la figura 2 por un sistema en el que se conserve el valor de los productos y materiales por el mayor tiempo posible, como el modelo de la figura 3 (Azevedo, Godina y Matias, 2021).

Figura 2

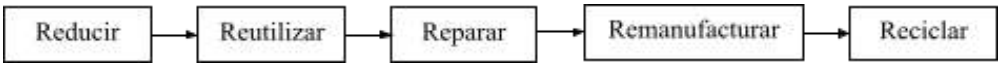
Modelo lineal.



Nota. Elaboración con base en Azevedo, Godina y Matias (2021).

Figura 3

Vida útil.



Nota. Elaboración con base en Azevedo, Godina y Matias (2021).

Entender estas estrategias significa identificarlas como componentes centrales de la transición circular.

La economía circular de los residuos electrónicos también puede ser tomada como una estrategia de competitividad pues transforma un problema ambiental y un costo de disposición en una oportunidad para recuperar materiales desarrollar modelos de negocio, generar innovación y fortalecer las cadenas de suministro, donde recuperar metales de alto valor como el litio, oro, cobalto, cobre y tierras raras puede representar ventajas ambientales frente a la obtención de materias primas vírgenes (Sengupta, 2024; Kumar, 2024; Zeng, 2023).

Una organización competitiva bajo el enfoque circular no debería limitarse a reciclar al final de la vida útil de los equipos sino incorporar los siguientes criterios aplicables desde el diseño hasta el ciclo de vida total del producto:

- Reducción
- Reutilización
- Reparación
- Remanufactura

Esta perspectiva reserva el reciclaje y la recuperación de materiales para las etapas en las que ya no sea viable mantener en uso algún producto, permitiendo relacionar la sustentabilidad con la eficiencia en el uso de recursos, innovación y generación de valor, en donde se convierte la gestión de residuos en un componente estratégico de la competitividad empresarial (Azevedo, Godina y Matias, 2021; Smith y Behdad, 2025).

Responsabilidad social y sustentabilidad en las instituciones de Educación Superior

Las IES juegan un papel importante en la construcción de una sociedad sustentable pues su responsabilidad trasciende la formación académica y comprende la generación de conocimiento, gestión institucional y vinculación con la sociedad, entonces, desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria se debe reconocer el impacto que produce sobre los diferentes grupos de interés, generando bienestar social y ambiental, comprendiendo diversas iniciativas orientadas a responder las necesidades de esos interesados y generar impactos positivos en la sociedad (Ali, Mustapha, Osman y Hassan, 2021).

En párrafos pasados se mencionó el enfoque whole institution, que plantea la sustentabilidad no como una limitante a asignar proyectos académicos aislados, sino integrarse a la gobernanza, operaciones dentro del campus, investigación, currículo, cultura institucional y participación de la comunidad universitaria (Kohl, HopkinsBarth, Michelsen, Dlouhá, Razak, Abidin y Toman, I, 2021), resultando en una perspectiva relevante para la gestión ambiental, ya que las universidades pueden funcionar como espacios de experimentación y aprendizaje, en la que las prácticas institucionales de sustentabilidad se convierten en experiencias formativas para estudiantes y docentes,

aunque persisten dificultades para articularlas de anera sistemática e integral (Leal, Amaro, Avila, Brandli, Damke, Vasconcelos, Hernandez-Diaz, Frankenberger, Fritzen, Velazquez y Salvia, 2021).

Bajo este contexto la gestión ambiental universitaria constituye una expresión de la responsabilidad social institucional al incorporar prácticas destinadas a reducir los impactos amiéntales derivados de las actividades académicas y administrativas, y en estas prácticas se encuentran:

- La gestión de residuos
- El uso eficiente de recursos
- La reducción del consumo energético
- La movilidad sostenible
- La participación de la comunidad académica en iniciativas ambientales

Albrecht, Burandt y Schaltegger (2020) determinan entonces que, a las prácticas anteriores se le deben integrar también las siguientes:

- Impactos económicos
- Impactos ambientales
- Impactos sociales

Yusuf y Fajri (2022) encontraron que los programas ambientales desarrollados dentro de las universidades se relacionan con el conocimiento, involucramiento y comportamiento de los estudiantes, por lo que una campaña de gestión de residuos electrónicos adquiere una dimensión que no solo supera la función sustantiva de recolectar y canalizar materiales, sino que puede convertirse en una estrategia de responsabilidad social universitaria y de aprendizaje situado, donde los estudiantes participan en la identificación de un problema ambiental, diseñan acciones, colaboran con actores internos y externos y generan soluciones concretas. Esta articulación donde la formación académica se une a la gestión institucional resulta en una concepción integral de la sustentabilidad universitaria, donde las operaciones del campus se transforman en oportunidades para aprender (Hernández-Díaz, Polanco, Escobar-Sierra y Leal, 2021).

Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)

Esta técnica instruccional es una metodología en donde los estudiantes participan en la construcción del conocimiento mediante la creación de proyectos vinculados con problemas, necesidades o situaciones reales. Su valor no es solo para la adquisición de conocimientos disciplinares, sino que permite integrar competencias cognitivas, procedimentales y sociales a través de procesos de investigación, colaboración, toma de decisiones y elaboración de productos en específico, donde se generan resultados en dimensiones afectivas, cognitivas y conductuales (Guo, Saab, Post, y Admiraal, 2020). También se ha encontrado que las competencias desarrolladas mediante esta técnica se relacionan con la transferencia del conocimiento y con una valoración positiva de la experiencia de aprendizaje (Granado-Alcón, Gómez-Baya, Herrera-Gutiérrez, Vélez-Toral, Alonso-Martín, y Martínez-Frutos, 2020).

Ahora bien, la relación entre el Aprendizaje Basado en Proyectos y la educación con enfoque para la sustentabilidad resulta relevante ya que los problemas ambientales requieren competencias en específico que no pueden desarrollarse con actividades comunes, como las expositivas. Birdman, Wiek, y Lang (2022) encontraron que los elementos característicos de esta metodología como la colaboración, autonomía del estudiante y conexión con problemas del mundo real contribuyeron al desarrollo de competencias específicas, destacando que los proyectos dirigidos por estudiantes como los estructurados por la institución favorecen el desarrollo de competencias cuando existe un equilibrio entre autonomía, acompañamiento docente y diseño pedagógico. Esta metodología constituye espacios relevantes para el desarrollo de capacidades asociadas con la resolución de problemas, pensamiento sistémico, colaboración y toma de decisiones responsables, por lo tanto, para abordar la gestión de residuos electrónicos, el ABP permite articular:

- Aprendizaje
- Participación estudiantil
- Solución de problemas con temática ambiental

Esto convierte a los proyectos con este enfoque en una experiencia de aprendizaje donde los estudiantes aplican sus conocimientos de sustentabilidad y mientras interactúan con el contexto y sus necesidades (Brundiers, Barth,

Cebrián, Cohen, Diaz, Doucette-Remington, Dripps, Habron, Harré, Jarchow, Losch, Michel, Mochizuki, Rieckmann, Salīte, Shallcross y Zint, 2021).

Desarrollo de competencias para la sustentabilidad

El desarrollo de competencias constituye un componente fundamental cuando se habla de educación superior con un enfoque orientado al desarrollo sostenible, ya que al enfrentar problemas socioambientales complejos se requieren capacidades que trasciendan la adquisición de conocimientos teóricos, como ya se mencionó en párrafos anteriores. Estas competencias se entienden como la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permitan analizar sistemas complejos, anticipar escenarios, valorar alternativas y actuar de manera responsable ante los diversos problemas de sostenibilidad, consolidando un marco de competencias que incluyen (Brundiers, et al., 2021):

- Pensamiento sistémico
- Pensamiento de futuros
- Pensamiento de valores
- Competencias interpersonales
- Competencias de implementación

Resultan importantes en la educación superior porque permiten que los estudiantes comprendan los problemas, pero también sean capaces de interpretar relaciones con factores económicos y sociales, formular alternativas y participar en procesos de transformación. Otras competencias que constituyen elementos centrales para preparar a los universitarios para intervenir en la sostenibilidad y desarrollar soluciones contextualizadas son (Rieckmann y Barth, 2023; Brundiers, et al., 2021).:

- Sistémicas
- Anticipatorias
- Normativas
- Estratégicas
- Interpersonales

Entonces, desde esta perspectiva, el desarrollo de competencias requiere experiencias educativas que hagan que el conocimiento pase a la acción. Annelin y Boström (2023) establecen que las competencias de sustentabilidad no se desarrollan adecuadamente cuando la formación académica se queda en un plano conceptual, por lo que es necesario generar oportunidades para que los estudiantes analicen problemas, trabajen con diferentes actores, diseñen estrategias y participen en su implementación, entonces las siguientes competencias adquieren relevancia en proyectos universitarios relacionados con la gestión ambiental:

- Pensamiento sistémico
- Resolución de problmeas
- Trabajo colaborativo
- Liderazgo
- Comunicación
- Toma de decisiones

Desde una perspectiva pedagógica esta estrategia (ABP) es llamada “learning by doing”, donde la resolución de problemas reales favorece la transición desde una enseñanza centrada en disciplinas aisladas hacia procesos de aprendizaje colaborativo y aplicado (Lira y Martins, 2021).

Campañas ambientales como estrategia educativa

Estas campañas pueden constituirse en estrategias educativas cuando llegan a trascender la comunicación informativa y generan oportunidades concretas de participación, reflexión y modificación de prácticas, donde el conocimiento y la disponibilidad de mecanismos accesibles de gestión se convierten en factores relevantes para que los estudiantes adopten nuevos comportamientos adecuados frente a la manipulación de residuos. A continuación, se mencionan varios ejemplos de este tipo de proyectos ambientales y de reciclaje:

- Arain, Pummill, Adu-Brimpong, Becker, Green, Ilardi, Van Dam, y Neitzel (2020) encontraron en una investigación desarrollada en una universidad en Estados Unidos que el conocimiento, acceso a instalaciones de reciclaje y la disponibilidad de alternativas gratuitas o de bajo costo influyen en las decisiones relacionadas con el reciclaje de residuos electrónicos.

- Islam, Dias y Huda (2021) encontraron en Australia importantes brechas de conocimiento sobre los sistemas nacionales de gestión de residuos electrónicos, y observaron que almacenar los dispositivos en desuso era una práctica frecuente.
- Yusuf y Fajri (2022) encontraron que los programas y políticas ambientales desarrollados en el campus se relacionaron con el comportamiento, involucramiento y conocimiento de los estudiantes sobre la gestión de residuos.
- Ribeiro, Hoeckesfeld, Dal Magro, Favretto, Barichello, Lenzi, Secchi, de Lima y Guerra (2021) encontraron que las iniciativas de "Green Campus" favorecen el involucramiento de los estudiantes en la incorporación de la sustentabilidad en las operaciones universitarias.
- García, Calero, Mayoral, Menargues y Luján (2025) desarrollaron y evaluaron una campaña universitaria sobre consumo responsable de dispositivos electrónicos desarrollada mediante el ABP, donde encontraron que, después de la intervención, hubo una evolución significativa en el conocimiento del alumnado y un incremento de su conciencia respecto a la reducción del consumo y e reciclaje de dispositivos electrónicos.

Estos resultados han sugerido entonces que una campaña ambiental universitaria debe combinar (Ismail, 2021):

- Sensibilización
- Información
- Oportunidades reales de participación
- Medio para comunicar los mensajes sobre reciclaje

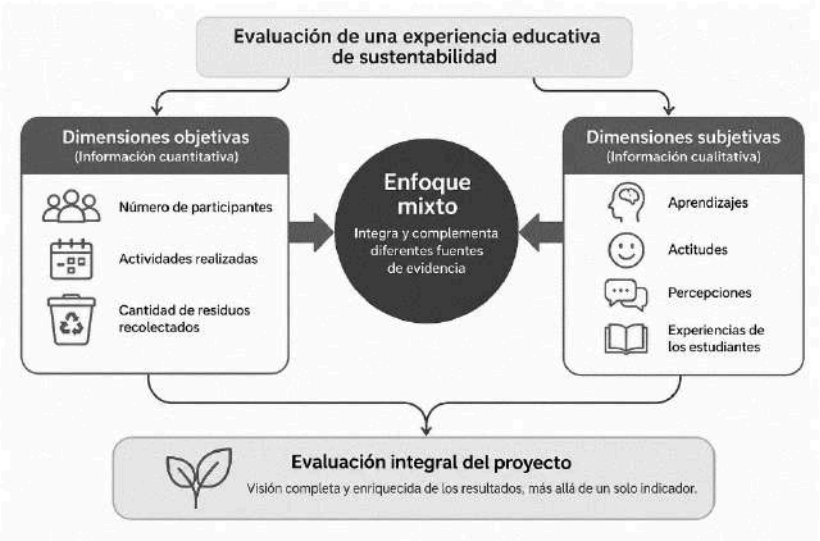
Las campañas ambientales adquieren, desde una perspectiva educativa, mayor valor cuando involucran estudiantes como agentes de cambio, articulando la sensibilización, participando de manera comunitaria y proponiendo acciones institucionales. Las campañas universitarias de gestión de residuos electrónicos pueden entonces conceptualizarse como una estrategia pedagógica de participación e intervención ambiental en la que la comunidad universitaria no solo recibe información, sino que ve la problemática, participa con acciones concretas y desarrolla aprendizajes vinculados a la sustentabilidad.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño de la investigación

El enfoque que se utilizará en este proyecto será mixto, ya que la evaluación de una experiencia educativa basada en la sustentabilidad requiere integrar aspectos cuantitativos que están relacionados con los productos observables del proyecto, así como la parte cualitativa, derivada de las experiencias, percepciones y procesos de aprendizaje de los que participarán. La naturaleza de los fenómenos educativos hizo que se tomara esta decisión, en la que pueden coexistir dimensiones objetivas y subjetivas, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4.
Dimensiones



Nota. Elaboración con IA con base en Hernández, Fernández y Baptista (2018).

Se desarrollará como un estudio de caso, al ser aplicable en la Universidad La Salle Bajío, Campus Salamanca, tendrá en un inicio carácter descriptivo con elementos de investigación-acción. Corresponde a la implementación de una estrategia universitaria para la aplicación de un proyecto enfocado en la sustentabilidad centrada en la gestión de residuos electrónicos, usando la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos.

Es pertinente usar estudio de caso porque:

- El interés se centra en comprender una experiencia en específico
- Se sitúa en un contexto institucional determinado

La investigación-acción permite Hernández, et al. (2018):

- Vincular diagnóstico
- Planeación
- Implementación
- Evaluación
- Retroalimentación de la intervención

Esta orientación tiene consistencia con la ABP dentro de la educación superior, señalando la necesidad de evaluar no solo los resultados, sino también los procesos de aprendizaje, participación y productos generados por los estudiantes (Guo, et al., 2020)

Contexto y participantes

Se tiene previsto que el proyecto se lleve a cabo en el contexto de la Universidad La Salle Bajío, Campus Salamanca, como una experiencia educativa que esté vinculada a la formación de estudiantes con la promoción de prácticas de sustentabilidad dentro de la comunidad universitaria. Se planteará la gestión de residuos electrónicos como una oportunidad para articular la sustentabilidad, economía circular, responsabilidad social y formación profesional, donde las actividades no se limitarán a la mera recolección de materiales, sino que involucrarán a los estudiantes en la identificación de las problemáticas ambientales, planeación de actividades, comunicación, organización y búsqueda de alternativas de solución.

Los participantes involucrados en el proyecto serán estudiantes de la Facultad de Estudios Superiores, específicamente del área de Negocios, de los semestres intermedios, quienes participarán dentro del proyecto en sus diferentes etapas. Esta decisión se tomó porque los estudios educativos de carácter contextual son congruentes con lo que se espera del proyecto, en el cual, el principal interés es el de comprender y evaluar una experiencia concreta más que en realizar una generación estadística hacia la población universitaria, donde los resultados deberán interpretarse dentro de los límites del contexto y no como evidencia representativa de todas las Instituciones de Educación Superior.

Validez, confiabilidad y rigor metodológico

Con el propósito de fortalecer la calidad de la metodología que se usará en este proyecto, los instrumentos de recolección de datos que se elaboren deberán ser sometidos a revisión previa para su validación de contenido mediante un juicio de expertos y posterior prueba piloto, cuando las condiciones de aplicación lo permitan.

También se usarán criterios como la credibilidad, consistencia y trazabilidad del proceso analítico, donde se conserve la evidencia documental de las decisiones tomadas durante la codificación y contrastarlas con diferentes fuentes de información, triangulando entre documentos, observaciones, productos y percepciones de los estudiantes, permitiendo fortalecer la interpretación de los hallazgos.

Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas en todos los proyectos de investigación son importantes, en este caso, la participación de los estudiantes deberá realizarse con principios de participación voluntaria, confidencialidad, anonimato y uso académico de la información. La información obtenida mediante cuestionarios, reflexiones o cualquier instrumento deberá ser analizada, agregada, interpretada, evitando car en sesgos individuales de los participantes.

RESULTADOS

Resultados esperados y diseño de la campaña universitaria

El resultado principal es el diseño de una campaña universitaria de gestión de residuos electrónicos cuya implementación será en la Universidad La Salle Bajío, Campus Salamanca, por lo que se presenta la estructura de la intervención, así como los mecanismos que permitirán evaluar sus resultados una vez que ya haya sido implementada. Esta propuesta integra los principios de sustentabilidad, economía circular y participación universitaria, donde se busca que la gestión de residuos electrónicos no sea limitado a una actividad de recolección, como ya se ha mencionado, sino que se transforme en una estrategia institucional de sensibilización y participación, de manera que la campaña contemple actividades de comunicación, sensibilización, identificación y acopio de residuos electrónicos, así como mecanismos de registro y evaluación que permitan generar evidencia durante la implementación.

Diseño de la estrategia de intervención

La campaña estará articulada en cuatro componentes, que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1.

Componentes de sensibilización.

Componente	Propósito	Actividades previstas	Resultado esperado
Sensibilización	Informar a la comunidad universitaria sobre la problemática de los residuos electrónicos	Pláticas, materiales gráficos y comunicación digital	Mayor conocimiento sobre RAEE
Participación	Motivar a estudiantes y comunidad universitaria a involucrarse	Convocatoria y actividades de participación	Incremento de participantes
Gestión	Facilitar la entrega y manejo adecuado de residuos electrónicos	Instalación de puntos de acopio y clasificación	Residuos canalizados adecuadamente
Evaluación	Generar evidencia sobre el desarrollo de la campaña	Registros, cuestionarios y observación	Información cuantitativa y cualitativa para evaluar la intervención

Nota. Elaboración propia

Resultados esperados

Se pretende alcanzar cuatro resultados principales:

1. Resultado ambiental: Establecer un mecanismo interno universitario para la recepción y canalización de residuos electrónicos, generando registros que ayuden a cuantificar el volumen y tipo de materiales recuperados.
2. Resultado educativo: Favorecer el conocimiento de los estudiantes respecto de los residuos electrónicos, sus impactos ambientales y las alternativas asociadas con la economía circular.
3. Resultado participativo: Promover la participación de la comunidad académica mediante actividades de sensibilización, comunicación y entrega voluntaria de residuos electrónicos.
4. Resultado institucional: Generar experiencia susceptible de ser sistematizada y replicada o ampliada dentro de la universidad, incorporando indicadores que permitan valorar su funcionamiento y establecer oportunidades de mejora.

Sistema de evaluación propuesto

El sistema de indicadores propuestos para evaluar la campaña son los que se presentan en la tabla 2.

Tabla 2.

Indicadores de evaluación

Dimensión	Indicadores propuestos	Instrumentos
Alcance	Número de participantes; número de actividades	Registros de participación
Gestión de RAEE	Cantidad y tipo de residuos recolectados	Registro de acopio
Sensibilización	Conocimiento sobre RAEE y economía circular	Cuestionario
Actitudes	Disposición hacia prácticas responsables	Escala tipo Likert
Participación	Nivel de involucramiento	Observación y registros

Aprendizaje	Percepción de aprendizajes adquiridos	Cuestionario/preguntas abiertas
Competencias	Colaboración, comunicación, liderazgo y resolución de problemas	Rúbrica/observación
Experiencia	Percepciones y valoración de la campaña	Preguntas abiertas

Nota. Elaboración propia

Estos indicadores permiten mantener el enfoque mixto, los de participación, actividades y residuos abarcarían la dimensión cuantitativa, mientras que aprendizajes, actitudes, percepciones y experiencias incorporan la dimensión cualitativa. Es consistente con la recomendación metodológica de utilizar diversas fuentes de evidencia y mantener congruencia entre planeamiento, método, resultado y discusión.

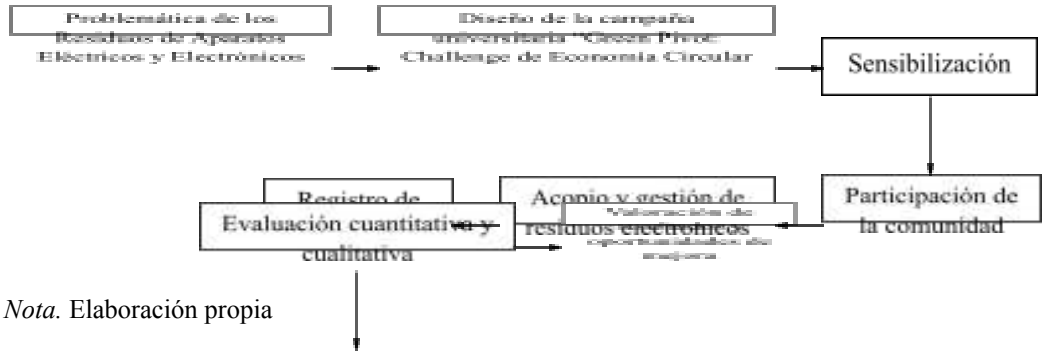
Ya que se haya implementado la campaña, la información obtenida será recopilada mediante los instrumentos definidos y organizada para su análisis, donde los datos cuantitativos permitirán generar estadística descriptiva sobre el alcance de la intervención y la gestión de residuos electrónicos, mientras que la información cualitativa permitirá identificar percepciones, aprendizajes, experiencias y áreas de oportunidad. Si se aplican los instrumentos antes y después de la campaña, se podrán comparar los resultados obtenidos y así determinar las diferencias en las dimensiones evaluadas, en caso de existir.

Producto final esperado

El principal producto de esta primera etapa del proyecto será el diseño de una campaña universitaria de gestión de residuos electrónicos, que será acompañada de un sistema de evaluación que mermitirá valorar su funcionamiento cuando sea implementada. La figura 5 lo muestra de manera esquemática.

Figura 5.

Esquema de la problemática



Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

El desarrollo de la propuesta "Green Pivot: Challenge de Economía Circular" permite concluir que una campaña universitaria de gestión de residuos electrónicos puede ser concebida como una estrategia que articula educación para la sustentabilidad, economía circular, responsabilidad social universitaria y aprendizaje basado en proyectos, trascendiendo la función operativa de recolectar residuos. El diseño planteado responde a la necesidad de que las instituciones de educación superior integren la economía circular no solamente en sus contenidos académicos, sino también en las prácticas y dinámicas institucionales. Experiencias recientes muestran que la educación en economía circular puede favorecer que los estudiantes comprendan sus principios y los relacionen con aplicaciones personales y profesionales (Akhil et al., 2024).

El principal aporte del presente trabajo es, por tanto, el diseño estructurado de una intervención universitaria y de un sistema para su evaluación posterior, integrado por las dimensiones de sensibilización, participación, gestión y evaluación. La propuesta establece indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán, una vez implementada, valorar el alcance de la campaña, la gestión de los RAEE, los conocimientos, actitudes, aprendizajes, competencias y experiencias de los participantes. Esta orientación resulta pertinente porque la transición hacia modelos circulares requiere no solamente infraestructura y mecanismos de recuperación de materiales, sino también procesos educativos capaces de desarrollar competencias y favorecer la participación activa de los estudiantes. Investigaciones recientes han mostrado que experiencias educativas vinculadas con escenarios reales de economía circular pueden fortalecer el

aprendizaje experiencial y la participación del alumnado en la solución de problemas relacionados con la gestión de recursos (Hernández, 2024).

Finalmente, debe reconocerse que la presente investigación constituye una primera etapa de diseño y no permite establecer todavía efectos empíricos de la campaña, debido a que su implementación está prevista para una etapa posterior. En consecuencia, no es posible afirmar que la intervención producirá cambios determinados en conocimientos, actitudes, competencias o comportamientos hasta contar con la evidencia correspondiente. Esta limitación constituye, al mismo tiempo, una oportunidad para una segunda fase de investigación en la que se implemente la campaña y se evalúen sus resultados mediante los indicadores propuestos, generando evidencia sobre su pertinencia, eficacia y posibilidades de replicación. En este sentido, el proyecto puede constituir una base para transformar el campus universitario en un espacio de aprendizaje y experimentación de prácticas circulares, particularmente mediante acciones que involucren a los estudiantes en actividades de reparación, reutilización, recuperación y gestión responsable de dispositivos electrónicos (Hobson & O'Byrne, 2024).

BIBLIOGRAFÍA

Abdelmeguid, A. y Corsini, L. (2026). *Barriers and enablers of circular economy in electrical and electronic equipment: A systematic literature review*. Business Strategy and the Environment.

Albrecht, P., Burandt, S., & Schaltegger, S. (2020). Do sustainable universities exist? A study of the role of sustainability in higher education institutions. *Sustainability, 12*(2), 655. https://doi.org/10.3390/su1202065

Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., & Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production, 286*, 124931. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931

Akhil, A., et al. (2024). Circular economy education: Student feedback from five higher education institutions in the Asia Pacific. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 26*(7), 1655–1676. https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2023-0292

Aleixo, A. M., Leal, S., & Azeiteiro, U. M. (2020). Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of Cleaner Production, 256*, 120375. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120375

Annelin, A., & Boström, G.-O. (2023). An assessment of key sustainability competencies: A review of scales and propositions for validation. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 24*(9), 53–69. https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2022-0300

Arain, A. L., Pummill, R., Adu-Brimpong, J., Becker, S., Green, M., Ilardi, M., Van Dam, E., & Neitzel, R. L. (2020). Analysis of e-waste recycling behavior based on survey at a Midwestern US university. *Waste Management, 105*, 119–127. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.02.002

Azevedo, S. G., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2021). Proposal of a sustainable circular index for the electronic and electrical industry. *Journal of Cleaner Production, 326*, 129403. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129403

Birdman, J., Wiek, A., & Lang, D. J. (2022). Developing key competencies in sustainability through project-based learning in graduate sustainability programs. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 23*(5), 1139–1157. https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0506

Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G., Cohen, M., Diaz, L., Doucette-Remington, S., Dripps, W., Habron, G., Harré, N., Jarchow, M., Losch, K., Michel, J., Mochizuki, Y., Rieckmann, M., Salīte, I., Shallcross, D., & Zint, M. (2021). Key competencies in sustainability in higher education—Towards an agreed-upon reference framework. *Sustainability Science, 16*, 13–29. https://doi.org/10.1007/s11625-020-00838-2

Cardona, J. (2022). Hábitos de consumo de estudiantes universitarios y estrategias de preservación de equipos de cómputo. Una perspectiva desde la economía circular. *Vinculatégica EFAN, 8*(3). https://doi.org/10.29105/vtga8.3-217

Cebrián, G., Junyent, M., & Mula, I. (2021). Competencies in education for sustainable development: Emerging teaching and research developments. *Sustainability, 13*(3), 13989. https://doi.org/10.3390/su132413989

Denissova, O., Sánchez-García, E., Martínez-Falcó, J., Konurbayeva Z. y Marco-Lajara, B. (2026). Reimagining engineering education through the lens of sustainable development goals. *Circular Economy and Sustainability, 6*, Article 185. https://doi.org/10.1007/s43615-026-00776-8

Ferraz, D., & Pyka, A. (2023). Circular economy, bioeconomy, and sustainable development goals: A systematic literature review. *Environmental Science and Pollution Research, 30*, 101451–101468. https://doi.org/10.1007/s11356-023-29632-0

García, I., Calero, M., Mayoral, O., Menargues, A., & Luján, I. (2025). Evaluación de una campaña sobre consumo responsable de dispositivos electrónicos en educación superior. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 29*(1). https://doi.org/10.30827/profesorado.v29i1.30854

González-Domínguez, J., Sánchez-Barroso, G., Zamora-Polo, F., y García-Sanz-Calcedo, J. (2020). Application of circular economy techniques for design and development of products through collaborative project-based learning for industrial engineer teaching. *Sustainability, 12*(11), 4368. https://doi.org/10.3390/su12114368

Granado-Alcón, M. C., Gómez-Baya, D., Herrera-Gutiérrez, E., Vélez-Toral, M., Alonso-Martín, P., & Martínez-Frutos, M. T. (2020). Project-based learning and the acquisition of competencies and knowledge transfer in higher education. *Sustainability, 12*(23), 10062. https://doi.org/10.3390/su122310062

Guo, P., Saab, N., Post, L. S., & Admiraal, W. (2020). A review of project-based learning in higher education: Student outcomes and measures. *International Journal of Educational Research, 102*, 101586. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101586

Hernández, J. (2024). Experiential learning for circular operations management in higher education. *Sustainability, 16*(2), 798. https://doi.org/10.3390/su16020798

Hernández-Díaz, P. M., Polanco, J.-A., Escobar-Sierra, M., & Leal Filho, W. (2021). Holistic integration of sustainability at universities: Evidences from Colombia. *Journal of Cleaner Production, 305*, 127145. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127145

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hobson, K., & O'Byrne, M. (2024). Sharing and repairing at university: On student practices, and the future of the circular campus. *Circular Economy and Sustainability, 4*, 2579–2598. https://doi.org/10.1007/s43615-024-00403-4

Islam, M. T., Dias, P., & Huda, N. (2021). Young consumers' e-waste awareness, consumption, disposal, and recycling behavior: A case study of university students in Sydney, Australia. *Journal of Cleaner Production, 282*, 124490. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124490

Ismail, H. (2021). The role of communication medium in increasing e-waste recycling awareness among higher educational institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 22*(4), 833–853. https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0399

Kumar, A., et al. (2024). Can e-waste recycling provide a solution to the scarcity of rare earth metals? An overview of e-waste recycling methods. *Science of the Total Environment, 924*, 171453. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.171453

Kohl, K., Hopkins, C., Barth, M., Michelsen, G., Dlouhá, J., Razak, D. A., Abidin Sanusi, Z., & Toman, I. (2021). A whole-institution approach towards sustainability: A crucial aspect of higher education's individual and collective engagement with the SDGs and beyond. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 23*(2), 218–236. https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0398

Lakshmi, G., Nguyen, K., Mazhikeyev, A., Hack-Polay, D., & Anafiyayeva, Z. (2022). Nudging student recycling behaviour: An experimental study in Kazakhstan and UK higher education. *Journal of Cleaner Production, 377*, 134164. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134164

Leal Filho, W., Amaro, N., Avila, L. V., Brandli, L., Damke, L. I., Vasconcelos, C. R. P., Hernandez-Diaz, P. M., Frankenberger, F., Fritzen, B., Velazquez, L., & Salvia, A. L. (2021). Mapping sustainability initiatives in higher education institutions in Latin America. *Journal of Cleaner Production, 315*, 128093. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128093

Leal Filho, W., Salvia, A. L., Pretorius, R. W., et al. (2020). Synergies between education, research, campus operations, and community engagements towards sustainability in higher education: A literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 21*(5), 1015–1051. https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2020-0089

Lira, J. O. L., & Martins, M. F. (2021). Sustainability competencies within the universities: Systematic literature review. *Research, Society and Development, 10*(13), e52101321430. https://doi.org/10.33448/rsd-v10i13.21430

Maphosa, M., y Maphosa, V. (2024). Using the circular economy to mitigate the global electronic waste challenge: A systematic literature review approach. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*. https://doi.org/10.13135/2704-9906/10799

Pan, X., Wong, C., y Li, C. (2022). Circular economy practices in the waste electrical and electronic equipment (WEEE) industry: A systematic review and future research agendas. *Journal of Cleaner Production*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130773

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science, 14*, 681–695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Ramos, T. B., Caeiro, S., Disterheft, A., Lükman, R., & Shiel, C. (2023). Towards coherence on sustainability in education: A systematic review of Whole Institution Approaches. *Sustainability Science, 18*, 1015–1030. https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8

Renfors, S.-M. (2024). Education for the circular economy in higher education: An overview of the current state. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 25*(9), 111–127. https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2023-0270

Ribeiro, J. M. P., Hoeckesfeld, L., Dal Magro, C. B., Favretto, J., Barichello, R., Lenzi, F. C., Secchi, L., de Lima, C. R. M., & Guerra, J. B. S. O. (2021). Green Campus initiatives as sustainable development dissemination at higher education institutions: Students' perceptions. *Journal of Cleaner Production, 312*, 127671. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127671

Rieckmann, M. & Barth, M. (2023). Which competencies should be fostered in education for sustainable development at higher education institutions? Findings from the evaluation of study programs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.

Saldaña-Durán, C. y Messina-Fernández, S. (2021). E-waste recycling assessment at university campus: A strategy toward sustainability. *Environment, Development and Sustainability, 23*(2), 2386–2406. https://doi.org/10.1007/s10668-020-00683-4

Salvia, A. L., Brandli, L. L., Leal Filho, W., & Griebeler, J. S. (2022). Transition towards a circular economy: A review of the role of higher education as a key supporting stakeholder. *Sustainable Production and Consumption, 31*, 82–96. https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.02.001

Sengupta, D. (2024). Driving sustainable circular economy in electronics: A comprehensive review on environmental life cycle assessment of e-waste recycling. *Environmental Pollution, 342*, 123081. https://doi.org/10.1016/j.envpol.2023.123081

Siksnelyte-Butkiene, I., y Streimikiene, D. (2026). Innovations in circular and resource-efficient environmental management in higher education institutions: A systematic review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2026-0155

Smith, R. L., & Behdad, S. (2025). From present to future: A review of e-waste recycling processes. *Waste Management, 204*, 114863. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2025.114863

Trinh, D. D., & Sakurai, R. (2025). University students' e-waste disposal and recycling behavior: A cross-cultural study using an integrated psychological model. *Frontiers in Sustainability, 6*, 1607525. https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1607525 (doi.org)

United Nations. (2026). *The Sustainable Development Goals*. United Nations. United Nations Sustainable Development Goals

Universidad Europea (2023). *¿Qué es el aprendizaje basado en proyectos? https://universidadeuropea.com/blog/que-es-aprendizaje-basado-proyectos/*

Vergani, F. (2024). Higher education institutions as a microcosm of the circular economy. *Journal of Cleaner Production, 435*, 140592. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140592

Yusuf, R., & Fajri, I. (2022). Differences in behavior, engagement and environmental knowledge on waste management for science and social students through the campus program. *Heliyon, 8*(2), e08912. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08912

Zeng, X. (2023). Win-Win: Anthropogenic circularity for metal criticality and carbon neutrality. *Engineering, 17*, 23. https://doi.org/10.1007/s11783-023-1623-2

Cuando el marketing entra en la mente infantil: neurociencia, persuasión y ética frente a la vulnerabilidad de los menores

Pérez Juárez, Javier[1], Orozco Navarro, María Teresa[2], Molina Ortega, Mariely[3]
[1]Universidad La Salle Bajío: Dirección de Investigación y Doctorado, [2]Universidad La Salle Bajío: Facultad de Estudios Superiores Campus Salamanca, [3]Universidad La Salle Bajío: Facultad de Estudios Superiores Campus Salamanca
[1]jperezj@lasallebajio.edu.mx, [2] mon401008@lasallebajio.edu.mx, [3]mmo2047854@lasallebajio.edu.mx

RESUMEN
La presente investigación tiene como objetivo analizar la reacción y recepción de la manipulación publicitaria en redes sociales dirigida a menores de edad, identificando las principales estrategias de persuasión empleadas y las posibles consecuencias asociadas con la exposición a contenidos comerciales, considerando la interacción entre marketing digital, neurociencia del consumidor, vulnerabilidad cognitiva y emocional, supervisión parental y ética. Se propone un enfoque mixto con diseño de triangulación concurrente, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, transversal. La población estará integrada por estudiantes de preparatoria de la Universidad La Salle Bajío, Campus Salamanca, de entre 14 y 17 años, sus padres o tutores y especialistas en áreas relacionadas con psicología, marketing, comunicación, neurociencia y protección de menores. Se utilizarán encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido de publicidad difundida en TikTok, YouTube e Instagram. Los instrumentos serán sometidos a validación mediante juicio de expertos y prueba piloto, mientras que el análisis cuantitativo incorporará estadística descriptiva e inferencial y el cualitativo utilizará codificación temática y triangulación. Debido a que el estudio aún no ha sido aplicado, se espera identificar las principales estrategias persuasivas presentes en los contenidos digitales dirigidos a menores, así como diferencias en el reconocimiento de la intención comercial según el formato y las características de los contenidos. Asimismo, se pretende determinar la posible relación entre supervisión parental, alfabetización publicitaria y vulnerabilidad cognitiva y emocional, además de establecer patrones de asociación entre las estrategias persuasivas y la respuesta de los menores. Se espera también que la investigación contribuya a delimitar con mayor precisión la frontera entre persuasión y manipulación publicitaria, evitando considerar toda estrategia persuasiva como una práctica manipuladora, generando evidencia que permita formular criterios para una comunicación comercial digital más transparente, ética y responsable, así como recomendaciones dirigidas a padres, profesionales del marketing, plataformas digitales y otros actores involucrados en la protección de los menores.

INTRODUCCIÓN

La expansión de las redes sociales y de los entornos digitales ha transformado de manera sustancial la relación entre las marcas y los consumidores, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Plataformas como TikTok, YouTube e Instagram integran entretenimiento, interacción social, creación de contenidos y comunicación comercial dentro de un mismo espacio, lo que dificulta establecer una frontera clara entre contenido y publicidad.

La Organización Mundial de la Salud advierte que el ecosistema digital permite formas de marketing más personalizadas y dirigidas, apoyadas en datos sobre la actividad de los usuarios, mientras que las estrategias comerciales destinadas a niños y adolescentes incorporan recursos como personajes, juegos, influencers, promociones y contenidos integrados con el entretenimiento (World Health Organization, 2022, 2024). Esta transformación constituye un reto particular cuando el receptor del mensaje se encuentra en una etapa de desarrollo en la que sus capacidades cognitivas para identificar y evaluar críticamente la intención persuasiva de la publicidad aún se encuentran en proceso de consolidación.

La problemática adquiere mayor relevancia cuando la comunicación comercial utiliza conocimientos provenientes de la psicología y las neurociencias para comprender los procesos de atención, emoción, memoria, valoración y toma de decisiones del consumidor. La neurociencia del consumidor, o neuromarketing, busca complementar los métodos tradicionales de investigación de mercados mediante el estudio de procesos cognitivos y afectivos asociados con las preferencias y las decisiones de consumo (Plassmann, Venkatraman, Huettel, y Yoon, (2015). Sin embargo, la utilización de estos conocimientos también ha generado un debate ético respecto de los límites de la influencia comercial.

Christensen, Farahi, Vartanian, y Yazdi, 2022) señalan que el desarrollo del neuromarketing plantea interrogantes relacionados con la autonomía, la dignidad, el posible uso indebido de los conocimientos sobre el cerebro y la responsabilidad de quienes aplican métodos neurocientíficos con fines comerciales. En consecuencia, el problema no

radica en considerar que toda aplicación de la neurociencia al marketing sea necesariamente manipuladora, sino en determinar bajo qué condiciones la persuasión comercial puede entrar en tensión con la autonomía y el bienestar de determinados grupos.

Esta preocupación es particularmente significativa en el caso de los menores de edad. La evidencia disponible indica que los niños y adolescentes constituyen una población especialmente susceptible a determinadas formas de comunicación comercial debido a sus características de desarrollo y a la evolución gradual de sus capacidades para reconocer la intención persuasiva de los mensajes. La Comisión OMS-UNICEF-Lancet ha advertido que las empresas utilizan estrategias sofisticadas para alcanzar a los menores mediante redes sociales, aplicaciones de videojuegos y otros entornos digitales, incluyendo técnicas que pueden difuminar la frontera entre entretenimiento y publicidad (WHO y UNICEF, 2020).

De manera complementaria, una revisión sistemática reciente de 56 estudios sobre alfabetización publicitaria encontró que esta comprende dimensiones cognitivas, afectivas y morales, pero que las evaluaciones existentes han prestado menor atención al razonamiento crítico y a la capacidad de analizar las técnicas mediante las cuales se construye la persuasión (Yao y List, 2026). Esto resulta especialmente relevante para el presente estudio, pues reconocer que un contenido es publicitario no necesariamente significa comprender completamente cómo pretende influir en las emociones, preferencias y decisiones del receptor.

El entorno de las redes sociales incrementa además la complejidad del fenómeno. A diferencia de los formatos publicitarios tradicionales, los contenidos digitales pueden combinar recomendaciones de influencers, entretenimiento, interacción social, promociones, juegos y mensajes comerciales dentro de una misma experiencia. En este sentido, la publicidad puede dejar de presentarse como un anuncio claramente identificable y convertirse en parte del propio contenido que consume el menor. Investigaciones realizadas específicamente sobre TikTok han encontrado que la inclusión de avisos de patrocinio puede ayudar a los adolescentes a reconocer la naturaleza publicitaria de los contenidos y su intención persuasiva (van der Bend, Gijsman, Bucher, Shrewsbury, van Trijp y van Kleef, 2023).

Asimismo, la OMS señala que los medios digitales permiten formas de comunicación comercial más inmersivas, interactivas e integradas que los medios tradicionales, haciendo más difícil que los niños distingan entre contenido y marketing (WHO, 2018). Por ello, analizar únicamente la presencia de publicidad resulta insuficiente; es necesario examinar también cómo se presenta, qué recursos persuasivos emplea y qué posibilidades tiene el receptor de identificar su intención comercial**.**

Desde una perspectiva ética, el problema adquiere una dimensión adicional porque las prácticas de marketing pueden involucrar no solamente la persuasión de consumidores individuales, sino también la utilización de información y técnicas diseñadas para influir en sus procesos de decisión. La literatura sobre neuromarketing ha identificado preocupaciones relacionadas con la privacidad, la autonomía, la protección de grupos vulnerables y el riesgo de explotación de determinados segmentos de consumidores. Crespo-Pereira, Legerén-Lago, y Arregui-McGullion (2020) y Christensen, Farahi, Vartanian, y Yazdi (2022) sostienen que los investigadores y profesionales que trabajan en neurociencia del consumidor tienen la responsabilidad de considerar las posibles consecuencias de sus aplicaciones y de reducir los riesgos asociados con usos indebidos. En el caso de los menores, esta responsabilidad cobra especial importancia porque la asimetría entre la sofisticación de las herramientas de persuasión y la capacidad del receptor para reconocerlas puede generar una relación desigual. En este contexto, la supervisión parental constituye otro elemento relevante, aunque no debe considerarse como la única respuesta al problema, ya que la responsabilidad también involucra a anunciantes, plataformas digitales, investigadores, instituciones educativas y autoridades reguladoras.

A partir de esta problemática surge el proyecto, en donde se plantea si persuadir o manipular se encuentran en el mismo nivel, y donde la neurociencia, marketing y vulnerabilidad en menores de edad tienen un alcance significativo, cuyo planteamiento parte de la necesidad de analizar la interacción entre las estrategias de persuasión publicitaria, la vulnerabilidad cognitiva y emocional de los menores y las consideraciones éticas asociadas con el marketing digital.

El proyecto original propone estudiar particularmente la publicidad difundida en redes sociales y contempla el análisis de contenidos en plataformas como TikTok, YouTube e Instagram, así como la aplicación de encuestas y

entrevistas a padres de familia y especialistas en psicología y marketing. Asimismo, plantea examinar la influencia del nivel de supervisión parental, los formatos de contenido publicitario y las principales estrategias de persuasión utilizadas para dirigirse a este segmento.

En correspondencia con este planteamiento, el objetivo de la investigación sería el siguiente:

"Analizar la reacción y recepción de la persuación publicitaria en redes sociales dirigida a menores, identificando las estrategias de persuasión empleadas y las consecuencias asociadas con la exposición a contenidos comerciales"

Para alcanzar este objetivo, se plantea distinguir la influencia de la supervisión parental en la comprensión de la publicidad, examinar la relación entre los formatos de contenido y el grado de persuasión percibido, así como analizar las principales estrategias persuasivas utilizadas y su relación con la vulnerabilidad cognitiva y emocional de los menores.

El estudio se sitúa en la intersección de marketing digital, neurociencia del consumidor, comportamiento del consumidor, ética y protección de menores**.** Su relevancia no consiste únicamente en determinar si la publicidad influye en las decisiones de consumo de los jóvenes, sino en cuestionar las condiciones bajo las cuales determinadas formas de persuasión pueden convertirse en prácticas problemáticas desde una perspectiva ética.

La evidencia internacional muestra que el marketing digital dirigido a niños y adolescentes constituye un fenómeno dinámico que requiere mecanismos de monitoreo y regulación capaces de responder a estrategias comerciales cada vez más personalizadas y sofisticadas (WHO, 2021, 2024). En este sentido, estudiar las estrategias de persuasión utilizadas en redes sociales, la capacidad de los menores para reconocerlas y el papel de la supervisión parental puede contribuir a generar criterios para una comunicación comercial más responsable. El propósito final no es asumir que persuadir equivale necesariamente a manipular, sino establecer elementos que permitan diferenciar una comunicación comercial legítima de prácticas que puedan aprovechar indebidamente la vulnerabilidad de los menores.

TEORÍA

Marketing digital dirigido a menores de edad

El marketing digital puede entenderse como el conjunto de estrategias de comunicación y promoción que utilizan medios y tecnologías digitales para establecer relaciones con los consumidores, segmentar audiencias y presentar contenidos comerciales de manera cada vez más personalizada. En el caso de niños y adolescentes, este fenómeno adquiere características particulares debido a la creciente integración de las redes sociales, plataformas de video, videojuegos y contenidos generados por influencers en su vida cotidiana. La literatura muestra que los menores están expuestos a múltiples formas de marketing digital que no siempre se presentan como publicidad convencional, sino que pueden integrarse en contenidos de entretenimiento, recomendaciones de influencers, videojuegos y publicaciones aparentemente espontáneas. Una revisión sistemática de 40 estudios encontró que niños y jóvenes presentan niveles diversos de reconocimiento del marketing digital y que algunos tienen dificultades para identificar determinados contenidos como publicidad, especialmente cuando adoptan formatos nativos o asociados con influencers (Tatlow-Golden, 2025). De manera consistente, van der Bend, Gijsman, Bucher, Shrewsbury, van Trijp y van Kleef (2023) encontraron que las declaraciones explícitas de patrocinio en videos de TikTok favorecen que los adolescentes reconozcan la naturaleza publicitaria del contenido y comprendan su intención persuasiva. Por tanto, el marketing digital dirigido a menores se caracteriza no solamente por su presencia en plataformas de alta utilización juvenil, sino por la integración de los mensajes comerciales dentro de experiencias de entretenimiento, interacción y socialización, lo que puede reducir la distancia perceptual entre contenido y publicidad.

La relevancia de este fenómeno se incrementa por la capacidad de los entornos digitales para combinar segmentación, personalización e interacción, generando formas de exposición comercial difíciles de identificar y monitorear. La investigación disponible muestra que las estrategias digitales dirigidas a niños y adolescentes incluyen el uso de influencers, personajes, videojuegos, contenido audiovisual y otras técnicas que pueden influir en actitudes, preferencias y comportamientos. Por ejemplo, una revisión sistemática y metaanálisis encontró asociaciones entre el marketing mediante influencers y videojuegos digitales y resultados relacionados con las preferencias, actitudes y consumo de productos entre niños y adolescentes (Evans, Christiansen, Finlay, Jones, Maden y Boyland (2023). Asimismo, una revisión sobre redes sociales y alimentación infantil identificó que la exposición a imágenes digitales de alimentos poco saludables puede relacionarse con respuestas en regiones

cerebrales vinculadas con recompensa y atención, aunque estos resultados corresponden específicamente al ámbito alimentario y no deben generalizarse automáticamente a todo tipo de publicidad (Kucharczuk, Oliver y Dowdell (2022). En consecuencia, el marketing digital dirigido a menores debe analizarse como un fenómeno multidimensional en el que convergen las características del medio, las técnicas persuasivas, el nivel de reconocimiento de la intención comercial y las condiciones particulares de desarrollo de los receptores. Esta perspectiva resulta congruente con el proyecto analizado, que propone estudiar publicidad en TikTok, YouTube e Instagram, identificar las estrategias de persuasión utilizadas y examinar su relación con la vulnerabilidad cognitiva y emocional de los menores.

Persuasión y comportamiento del consumidor

La persuasión constituye un componente central de la comunicación comercial, debido a que la publicidad no solamente proporciona información sobre productos o servicios, sino que busca influir en las actitudes, percepciones, preferencias e intenciones de comportamiento de los consumidores. En el caso de los menores de edad, comprender la persuasión requiere considerar el desarrollo progresivo de la denominada alfabetización publicitaria, entendida como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que permiten reconocer, interpretar y evaluar críticamente los mensajes comerciales (Yao y List, 2026). La evidencia indica que la capacidad para identificar un anuncio y comprender que tiene una intención comercial no se desarrolla de manera simultánea ni equivale necesariamente a comprender su intención persuasiva. Carter, Patterson, Donovan, Ewing, y Roberts (2011) encontraron que los niños pueden reconocer progresivamente el propósito de venta de la publicidad, pero que la comprensión de que el anunciante intenta modificar sus preferencias o conductas mediante determinadas técnicas persuasivas constituye un desarrollo posterior. Esta distinción resulta especialmente relevante en los entornos digitales, donde la publicidad puede integrarse con entretenimiento, información y comunicación interpersonal, dificultando su identificación. De hecho, una revisión reciente de 56 estudios concluye que la alfabetización publicitaria ha sido estudiada principalmente desde dimensiones cognitivas, afectivas y morales, aunque todavía existe una atención insuficiente al razonamiento crítico y a la capacidad de analizar las técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos persuasivos (Yao y List, 2026).

El comportamiento del consumidor infantil y adolescente, por tanto, no depende exclusivamente de que el receptor reconozca la existencia de publicidad, sino también de factores como la fuente del mensaje, la identificación con quien lo comunica, las características del contenido y el contexto en que ocurre la exposición. En particular, los influencers pueden constituir fuentes de persuasión relevantes porque sus mensajes pueden percibirse como más cercanos y auténticos que la publicidad convencional, favoreciendo procesos de identificación y relaciones parasociales con sus seguidores (De Veirman, Hudders y Nelson, 2019). En este sentido, van Reijmersdal, van Dam y van Der Goot (2020) encontraron que la edad de los adolescentes y la presencia de revelaciones sobre el patrocinio de los contenidos influyen en su conocimiento de la persuasión, mientras que investigaciones experimentales con niños de 8 a 12 años han mostrado que la identificación explícita del carácter publicitario de videos de influencers puede incrementar el reconocimiento de la publicidad y la comprensión de su intención comercial y persuasiva (van Reijmersdal et al., 2020; De Jans , Cauberghe y Huders, 2019). Por ello, para el presente estudio resulta pertinente analizar la persuasión no como un efecto automático de la publicidad, sino como un proceso en el que interactúan las características del estímulo comercial, las estrategias utilizadas, el nivel de comprensión del receptor y sus condiciones de desarrollo, estableciendo así una base teórica para posteriormente examinar la frontera entre persuasión legítima y manipulación en el marketing dirigido a menores.

Neurociencia aplicada al marketing

La neurociencia del consumidor constituye un campo interdisciplinario que integra conocimientos de neurociencia, psicología, economía y marketing para estudiar los procesos cognitivos y afectivos relacionados con las decisiones de consumo. Su desarrollo ha permitido complementar las técnicas tradicionales de investigación de mercados mediante herramientas capaces de registrar respuestas neurofisiológicas ante diferentes estímulos comerciales. Entre los procesos estudiados se encuentran la atención, la emoción, la memoria, la valoración subjetiva y la toma de decisiones (Karmarkar y Yoon, 2016). En este sentido, es importante distinguir entre *consumer neuroscience*, orientada principalmente a la generación de conocimiento científico sobre el comportamiento del consumidor, y *neuromarketing*, asociado con la aplicación comercial de métodos neurofisiológicos para evaluar respuestas ante marcas, productos o comunicaciones de marketing (Lim, 2018). Entre las técnicas empleadas se encuentran la electroencefalografía, la resonancia magnética funcional, el seguimiento ocular y diversas medidas psicofisiológicas, cuya utilización permite aproximarse a procesos que pueden ser difíciles de identificar exclusivamente mediante cuestionarios o declaraciones conscientes de los consumidores (Zhang, Thaichon y Shao, 2023). No obstante, la

evidencia científica también señala que estas herramientas deben considerarse complementarias y no sustitutas de los métodos tradicionales, debido a las limitaciones existentes para establecer relaciones directas entre determinadas respuestas neurofisiológicas y conductas específicas de consumo (Camerer y Yoon, 2015).

La aplicación de estos conocimientos al marketing genera, sin embargo, una dimensión ética que resulta especialmente relevante cuando los destinatarios de las estrategias comerciales son menores de edad. La posibilidad de obtener información sobre respuestas cognitivas, emocionales y fisiológicas puede contribuir a diseñar comunicaciones más eficaces, pero también plantea interrogantes relacionados con privacidad, autonomía, consentimiento y utilización responsable de los datos. Stanton, Sinnott-Armstrong y Huettel (2017) advierten que el desarrollo del neuromarketing requiere una discusión ética proporcional al avance de sus capacidades técnicas, particularmente en relación con la privacidad mental, la autonomía y la posibilidad de influir sobre procesos que no son plenamente conscientes. En una línea similar, Murphy, Illes y Reiner (2008) identificaron como preocupaciones centrales la protección de los participantes, la privacidad y la posibilidad de que el conocimiento neurocientífico se utilice para ejercer una influencia indebida sobre las decisiones de los consumidores. Estas consideraciones adquieren mayor importancia en el caso de los menores, debido a que su capacidad para comprender la intención comercial y ejercer una evaluación crítica de los mensajes se encuentra todavía en desarrollo. Por ello, en el presente estudio la neurociencia no debe asumirse como una herramienta que necesariamente "manipula" al consumidor, sino como un conjunto de conocimientos y métodos que pueden contribuir a comprender mejor la respuesta ante los estímulos comerciales; el problema ético surge cuando dichos conocimientos son utilizados para explotar deliberadamente vulnerabilidades cognitivas o emocionales, reducir la autonomía del receptor o dificultar su capacidad para reconocer la intención persuasiva del mensaje. Esta distinción resulta fundamental para analizar posteriormente la frontera conceptual entre persuasión y manipulación en el marketing dirigido a menores.

Estrategias de persuasión en el marketing digital infantil

Las estrategias de persuasión utilizadas en el marketing digital dirigido a menores se caracterizan por integrar los mensajes comerciales dentro de experiencias de entretenimiento, interacción y socialización, reduciendo la separación tradicional entre publicidad y contenido. Entre las principales estrategias se encuentran el uso de influencers y celebridades, personajes, narrativas audiovisuales, gamificación, publicidad integrada en videojuegos, contenido patrocinado y estímulos interactivos. La evidencia muestra que estas estrategias pueden influir en las actitudes y preferencias de los menores. Por ejemplo, una revisión sistemática identificó el empleo recurrente de celebridades e influencers en el marketing dirigido a adolescentes a través de redes sociales y encontró evidencia de su relación con el recuerdo de productos y con las elecciones de consumo (Kucharczuk et al., 2022). En el ámbito de la gamificación, la revisión de Rauschnabel et al. (2022) sobre dos décadas de investigación distingue entre la publicidad incorporada dentro de los videojuegos (*in-game advertising*) y los videojuegos diseñados específicamente como vehículos publicitarios (*advergames*), señalando que su eficacia persuasiva depende de características tanto del anuncio como del juego y del jugador. Asimismo, estudios experimentales han mostrado que el contexto lúdico puede modificar la respuesta de los niños hacia las marcas: Waiguny et al. (2012) encontraron que el nivel de desafío experimentado durante un *advergame* se relaciona con las actitudes hacia la marca y que este efecto interactúa con el conocimiento que los niños poseen sobre la intención persuasiva del contenido. Estas estrategias resultan particularmente relevantes para el presente estudio porque permiten analizar la persuasión no solamente a partir del contenido explícitamente comercial, sino también desde la manera en que dicho contenido se incorpora a experiencias que resultan atractivas para los menores.

Otra característica relevante del marketing digital infantil es la utilización de elementos emocionales, sociales y personalizados para incrementar la capacidad de atracción de los mensajes. Los influencers, por ejemplo, pueden funcionar simultáneamente como referentes sociales y vehículos comerciales, mientras que las plataformas digitales permiten combinar contenido audiovisual, interacción, participación del usuario y recopilación de información sobre sus comportamientos. De Jans et al. (2021) demostraron experimentalmente que la presentación de un estilo de vida saludable por parte de un influencer en Instagram podía modificar las elecciones alimentarias de niños, evidenciando que no solamente el producto promocionado, sino también la identidad y el estilo de vida proyectados por quien comunica el mensaje pueden constituir elementos persuasivos. Por otra parte, investigaciones recientes muestran que incluso cuando los niños reconocen que están ante publicidad y comprenden su intención comercial, pueden mantener una actitud receptiva cuando el contenido les resulta entretenido o atractivo (Michaud et al., 2024). Esto sugiere que la eficacia de las estrategias persuasivas no depende exclusivamente de ocultar el carácter comercial del mensaje, sino también de su capacidad para generar atención, entretenimiento, identificación, involucramiento y respuestas favorables hacia la marca o producto. En consecuencia, para analizar el marketing digital dirigido a

menores resulta pertinente considerar conjuntamente las características del contenido, los recursos utilizados para captar y mantener la atención, la participación de figuras de referencia y el grado de integración entre publicidad y entretenimiento; estos elementos permitirán posteriormente examinar cuáles estrategias aparecen con mayor frecuencia y cuáles pueden representar mayores desafíos desde la perspectiva ética de la persuasión infantil.

Desarrollo cognitivo y vulnerabilidad de los menores

La vulnerabilidad de los menores frente a la publicidad se encuentra estrechamente relacionada con el desarrollo progresivo de sus capacidades cognitivas, sociales y emocionales. Una dimensión particularmente importante es el desarrollo del conocimiento de la persuasión, es decir, la capacidad para reconocer que un mensaje comercial no solamente presenta información, sino que pretende modificar actitudes, preferencias o comportamientos. Wright et al. (2005) explican que este conocimiento se desarrolla progresivamente durante la infancia y adolescencia, a medida que los individuos adquieren mayores capacidades para comprender las intenciones de los agentes comerciales. Asimismo, McAlister y Cornwell (2009) encontraron que el desarrollo de la teoría de la mente —la capacidad para comprender los estados mentales e intenciones de otras personas— contribuye significativamente a que los niños pequeños puedan reconocer la intención persuasiva de la publicidad. Esta relación entre desarrollo cognitivo y comprensión de la publicidad es relevante porque reconocer un contenido como comercial no equivale necesariamente a comprender sus estrategias ni a ser capaz de resistir su influencia. Una revisión sistemática y metaanálisis realizada por Packer et al. (2022), que examinó investigaciones con niños y adolescentes de 6 a 17 años, encontró que la comprensión de la publicidad tiende a aumentar con la edad, pero que la comprensión de su intención persuasiva continúa siendo limitada en diferentes grupos de edad. Además, los autores encontraron que el reconocimiento y comprensión de la publicidad pueden ser menores en formatos digitales que en formatos tradicionales, particularmente cuando el contenido se encuentra integrado con actividades como los videojuegos.

La vulnerabilidad, sin embargo, no debe entenderse como una característica absoluta de todos los menores, sino como una condición que puede variar según la edad, el desarrollo cognitivo, el contexto y las características del estímulo publicitario. En la adolescencia se presentan transformaciones importantes relacionadas con la búsqueda de autonomía, la sensibilidad social, la identidad y el control de impulsos, factores que pueden modificar la manera en que se procesa la comunicación comercial. Pechmann et al. (2005) señalan que los adolescentes pueden presentar mayor impulsividad y autoconciencia que los adultos, características que pueden incrementar su susceptibilidad ante determinadas estrategias de publicidad y promoción. Además, la evidencia indica que incluso cuando los jóvenes poseen conocimientos sobre la intención comercial de un anuncio, esto no garantiza que puedan neutralizar sus efectos. Packer et al. (2022) encontraron que la comprensión de la publicidad no necesariamente funciona como un mecanismo protector frente a sus efectos actitudinales, mientras que la American Academy of Pediatrics (2020) advierte que las nuevas formas de publicidad digital —integradas en contenidos, redes sociales, plataformas personalizadas y sistemas interactivos— pueden dificultar la identificación y evaluación crítica de los mensajes comerciales. En consecuencia, para el presente estudio la vulnerabilidad cognitiva y emocional debe analizarse considerando la etapa de desarrollo del menor, su capacidad para reconocer la intención persuasiva, las características del contenido y el grado de integración entre publicidad y entretenimiento, evitando asumir que toda exposición produce automáticamente manipulación o efectos negativos.

Ética, autonomía y responsabilidad en el marketing dirigido a menores

La dimensión ética del marketing dirigido a menores parte de una cuestión fundamental: la capacidad de los niños y adolescentes para ejercer una decisión autónoma frente a estímulos comerciales no es equivalente a la de un consumidor adulto. La vulnerabilidad infantil no debe entenderse únicamente como una incapacidad individual, sino como el resultado de la interacción entre las características del menor y un entorno comercial que puede generar asimetrías de poder, dificultar el cumplimiento de sus objetivos de consumo y afectar sus percepciones personales y sociales (Kennedy et al., 2019). Desde esta perspectiva, la ética del marketing requiere considerar principios como autonomía, dignidad, protección frente a la explotación y bienestar. Nairn y Fine (2008) advierten que los modelos contemporáneos de procesamiento dual cuestionan la idea de que los consumidores, particularmente los niños, respondan exclusivamente mediante procesos conscientes y racionales, pues determinados estímulos publicitarios pueden influir mediante asociaciones afectivas implícitas. Por ello, el problema ético no consiste simplemente en que una empresa intente persuadir a un menor, sino en determinar si utiliza deliberadamente sus características de desarrollo para influir sobre decisiones que el receptor tiene dificultades para comprender o evaluar críticamente. Desde esta perspectiva, Rowthorn (2019) señala que la afirmación de que toda publicidad infantil es intrínsecamente injusta requiere matices, pues la persuasión no es por sí misma ilegítima; el análisis ético debe considerar las condiciones en las que se produce y si la vulnerabilidad del menor es utilizada de manera injusta.

En los entornos digitales, esta discusión se amplía debido a la recopilación de datos, la personalización algorítmica y el diseño de experiencias orientadas a influir en el comportamiento. Montgomery et al. (2020) sostienen que el marketing digital basado en datos puede involucrar prácticas de vigilancia y explotación que afectan derechos de los niños, particularmente cuando la información obtenida sobre su comportamiento se utiliza para desarrollar estrategias de influencia altamente personalizadas. En este contexto, la responsabilidad ética no corresponde exclusivamente al menor o a sus padres, sino también a anunciantes, plataformas tecnológicas, agencias y otros actores que diseñan, distribuyen y monetizan los contenidos comerciales. Srivastava et al. (2023), al estudiar las prácticas de privacidad digital de adolescentes, muestran que los menores pueden desarrollar formas de agencia para negociar su privacidad, pero sus decisiones se encuentran condicionadas por factores como la confianza y el contexto digital. Asimismo, la investigación reciente sobre la relación entre autonomía infantil y privacidad digital plantea que la protección no debería traducirse automáticamente en la eliminación de la capacidad de decisión de los menores, sino en mecanismos transparentes, proporcionales y adecuados a sus capacidades evolutivas (Dittmar, 2025). En consecuencia, una aproximación ética al marketing infantil debe buscar un equilibrio entre persuasión comercial, autonomía progresiva, transparencia, privacidad y protección frente a la explotación de la vulnerabilidad, criterios que permitirán analizar posteriormente cuándo una estrategia persuasiva puede considerarse legítima y cuándo puede aproximarse a una forma de manipulación.

Supervisión parental y alfabetización publicitaria

La supervisión o mediación parental constituye un mecanismo relevante para ayudar a los menores a interpretar críticamente los contenidos comerciales presentes en los medios digitales. No se limita al establecimiento de restricciones sobre el tiempo de uso o el acceso a determinadas plataformas, sino que puede incluir conversaciones, explicaciones y acompañamiento durante la exposición a publicidad. En este sentido, la alfabetización publicitaria de los propios padres adquiere importancia, pues su conocimiento sobre las formas contemporáneas de comunicación comercial puede condicionar la manera en que orientan a sus hijos. Un estudio comparativo realizado en México, España y Colombia encontró diferencias en los niveles de alfabetización publicitaria de los padres y señaló que, en general, existen carencias en el conocimiento sobre las herramientas de publicidad móvil utilizadas para alcanzar a niños y adolescentes (Robayo-Pinzon et al., 2022). De manera complementaria, investigaciones con padres de niños de 5 a 14 años han encontrado que el conocimiento parental sobre la publicidad digital se relaciona con determinadas prácticas de mediación y con el comportamiento de consumo de los hijos (Shin & Li, 2025). Por tanto, la supervisión parental debe entenderse como un proceso de acompañamiento, interpretación y formación, y no únicamente como control o prohibición.

La evidencia reciente también sugiere que la mediación activa, basada en conversar con los menores acerca de la publicidad y explicar sus mecanismos persuasivos, puede favorecer el desarrollo de su alfabetización publicitaria. Un estudio realizado con 1,304 niños españoles de entre 7 y 10 años encontró que aquellos que conversaban con sus padres sobre publicidad presentaban un mayor conocimiento del fenómeno publicitario y una mayor capacidad percibida para identificar contenidos comerciales (García-Rivero et al., 2025). Asimismo, la investigación de Ahn (2022) mostró que los padres con mayores niveles de alfabetización publicitaria afectiva y moral tendían a emplear estrategias de mediación activa o restrictiva frente al marketing de influencers dirigido a niños pequeños. Sin embargo, los efectos de la mediación no deben considerarse automáticamente positivos ni uniformes: su eficacia puede depender de la edad del menor, del tipo de contenido y de la forma concreta en que se realiza el acompañamiento. Por ello, para el presente estudio resulta pertinente analizar la supervisión parental como un factor potencialmente relacionado con la capacidad de los menores para reconocer, interpretar y responder ante las estrategias persuasivas del marketing digital**,** evitando asumir de antemano que una mayor supervisión produce necesariamente una menor influencia publicitaria.

Regulación y protección de los menores frente a la publicidad digital

La expansión del marketing digital dirigido a niños y adolescentes ha generado nuevos desafíos para los sistemas de protección de derechos, debido a que las formas contemporáneas de publicidad pueden combinar segmentación, personalización, recopilación de datos, contenido patrocinado, *influencer marketing*, publicidad nativa y técnicas de diseño persuasivo. UNICEF (2019) señala que el ecosistema de marketing digital puede afectar derechos relacionados con la privacidad, la protección de datos personales, la libertad de pensamiento, el desarrollo y la protección frente a la explotación económica; además, advierte que la frontera entre publicidad y contenido puede resultar especialmente difícil de identificar para los niños. Desde una perspectiva jurídica, esto implica que la protección de los menores no puede limitarse a prohibir determinados productos o anuncios, sino que debe

considerar también cómo se recopilan y utilizan sus datos, cómo se segmentan las audiencias y cómo se presenta la comunicación comercial. En este sentido, el Comité de los Derechos del Niño de Naciones Unidas ha reconocido que los derechos establecidos en la Convención sobre los Derechos del Niño deben protegerse también en el entorno digital, mientras que UNICEF sostiene que los Estados tienen obligaciones de protección y las empresas responsabilidades específicas para evitar impactos adversos sobre los derechos infantiles. La problemática se vuelve todavía más compleja porque los menores pueden recibir publicidad que no fue diseñada específicamente para ellos, pero que llega a ellos mediante plataformas digitales, fenómeno identificado en la literatura como *spillover* y que presenta importantes desafíos regulatorios (Corso, 2024).

En consecuencia, la regulación contemporánea debe avanzar hacia un modelo de protección integral y responsabilidad compartida, en el que participen autoridades, empresas, plataformas digitales, familias y otros actores del ecosistema. UNICEF (2020) plantea que la protección de los datos infantiles no puede descansar exclusivamente en el consentimiento parental, debido a que la complejidad de las políticas de privacidad y de los sistemas de procesamiento de datos puede impedir que padres y menores comprendan plenamente las consecuencias de sus decisiones; por ello, las propias empresas deben incorporar criterios de protección de derechos desde el diseño de sus productos y servicios. Esta perspectiva adquiere especial relevancia frente a tecnologías de publicidad personalizada y sistemas algorítmicos capaces de utilizar información sobre intereses y comportamientos para determinar qué contenidos comerciales mostrar a cada usuario. En México, este debate también ha adquirido relevancia legislativa: en febrero de 2026 se presentó una iniciativa para fortalecer la protección de niñas, niños y adolescentes en entornos digitales, que contempla, entre otras medidas, restricciones a la publicidad personalizada basada en perfilamiento dirigida a menores y mayores obligaciones de protección para las plataformas digitales. Aunque una iniciativa legislativa no equivale a una norma vigente y, por tanto, no debe presentarse como legislación aplicable, evidencia la creciente preocupación institucional por este fenómeno. Para el presente estudio, la regulación debe entenderse, así como un marco de referencia para evaluar la responsabilidad de los diferentes actores y los límites de las prácticas persuasivas, particularmente cuando estas pueden aprovechar características propias del desarrollo de los menores o utilizar información personal para incrementar la eficacia de la comunicación comercial.

METODOLOGÍA

Se propone un enfoque mixto con diseño de triangulación concurrente (DITRIAC)**,** de alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, transversal. La elección del enfoque mixto permitirá integrar datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia del fenómeno, mientras que la triangulación permitirá contrastar los resultados procedentes de los distintos instrumentos. Hernández-Sampieri et al. (2014) señalan que los métodos mixtos permiten combinar las fortalezas de los enfoques cuantitativo y cualitativo y utilizarlos con propósitos de complementación, triangulación y generación de inferencias más sólidas.

El componente cuantitativo permitirá medir la relación entre la exposición a contenidos publicitarios, el reconocimiento de la intención comercial, la vulnerabilidad percibida y la supervisión parental. El componente cualitativo permitirá profundizar en la percepción de padres y especialistas respecto de las estrategias de persuasión, sus implicaciones éticas y las características de los contenidos dirigidos a menores. El diseño será no experimental, debido a que no se manipularán deliberadamente las variables, sino que se observarán y analizarán en las condiciones en que se presentan. Asimismo, será transversal, porque la información se recopilará durante un periodo determinado y no mediante seguimiento longitudinal. El alcance será descriptivo-correlacional: descriptivo porque permitirá caracterizar las estrategias de marketing y las respuestas de los participantes, y correlacional porque buscará determinar la existencia y dirección de asociaciones entre variables, sin interpretar automáticamente dichas asociaciones como relaciones causales.

Población y muestra

La investigación deberá contemplar tres unidades de análisis complementarias:

a) Menores de edad usuarios de redes sociales
b) Madres, padres o tutores legales de los menores participantes
c) Especialistas relacionados con psicología, marketing, comunicación, neurociencia o protección de menores.

Para el componente cuantitativo se pretende trabajar con menores de edad que estén en la preparatoria de la Universidad La Salle Bajío, Campus Salamanca, cuyo rangos de edad oscile entre los 14 a 17 años, siempre que exista autorización de sus padres o tutores y asentimiento del menor. Esto permite concentrarse en una etapa en la que existen diferencias relevantes en el desarrollo de la alfabetización publicitaria y en la capacidad para reconocer la

intención comercial. La literatura muestra que la edad constituye un factor relevante para la capacidad de reconocer el carácter comercial y la intención de determinados formatos publicitarios, por lo que esta estratificación permitirá realizar comparaciones más informativas (Hudders et al., 2018). Para los menores y sus padres se recomienda utilizar muestreo probabilístico estratificado cuando sea posible disponer de un marco muestral.

Para el componente cualitativo se utilizará muestreo intencional, seleccionando especialistas y padres que puedan aportar información pertinente al problema. Como referencia de magnitud, investigaciones recientes sobre mediación parental han trabajado con muestras de 500 padres de menores de 5 a 14 años (Sada Garibay et al., 2024), mientras que investigaciones experimentales sobre publicidad y mediación parental han utilizado 609 díadas padre-hija de entre 8 y 16 años (Harms et al., 2022). Para este proyecto, la cantidad definitiva deberá determinarse mediante un cálculo de tamaño de muestra basado en población, nivel de confianza, margen de error y efecto esperado**,** en lugar de establecer arbitrariamente un número de participantes. Esto permitirá justificar estadísticamente la muestra y fortalecer la credibilidad de los resultados.

Técnicas e instrumentos de recolección

Se utilizarán tres técnicas principales:

- Encuesta: Estará dirigida a los menores participantes y, mediante un instrumento independiente, a sus padres o tutores.
- Entrevista semiestructurada: El cuestionario de los menores deberá medir, como mínimo, cuatro dimensiones: a) exposición a marketing digital; b) reconocimiento de publicidad e intención persuasiva; c) respuesta o susceptibilidad percibida ante estrategias publicitarias; y d) hábitos de interacción y consumo digital**.** El cuestionario dirigido a padres deberá medir a) frecuencia y características de la exposición del menor; b) conocimiento de publicidad digital; c) prácticas de mediación parental; y d) percepción de riesgos y estrategias de persuasión**.** La separación de ambos cuestionarios permitirá evitar que los padres respondan indirectamente por los menores y permitirá comparar las percepciones de ambos grupos. Esta decisión tiene respaldo en investigaciones que han estudiado conjuntamente las prácticas de mediación de los padres y las respuestas de los menores ante contenidos comerciales (Harms et al., 2022; Sada Garibay et al., 2024).
- Análisis de contenido: Se verá el contenido que se consume de redes sociales.

Antes de la aplicación definitiva, los instrumentos deberán pasar por un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos y una prueba piloto. El panel de expertos deberá incluir, idealmente, especialistas en metodología, marketing/publicidad, psicología o desarrollo infantil y, cuando sea posible, protección de datos o ética. Posteriormente, el pilotaje permitirá identificar problemas de comprensión, ambigüedad, extensión y funcionamiento de las escalas. Esta etapa es particularmente importante debido a que los instrumentos serán aplicados a menores y deberán utilizar lenguaje adecuado para su edad. Como antecedente metodológico pertinente, estudios de validación de instrumentos dirigidos a niños han utilizado diseños mixtos y han combinado evaluación de validez de contenido, clasificación por parte de los menores y análisis de concordancia, incluyendo estadísticos como Cohen's kappa y correlación de Spearman (Kearney et al., 2021).

Las entrevistas se realizarán a padres o tutores y especialistas, utilizando guías diferenciadas. En el caso de los padres, las preguntas estarán orientadas a conocer cómo identifican la publicidad dirigida a sus hijos, qué estrategias de supervisión utilizan, qué dificultades encuentran para distinguir publicidad de entretenimiento y cómo perciben los riesgos asociados con la personalización y las estrategias persuasivas. En el caso de los especialistas, las entrevistas abordarán la persuasión, vulnerabilidad infantil, ética del marketing, neurociencia aplicada, responsabilidad empresarial y regulación. Se recomienda realizar entre 10 y 15 entrevistas, o continuar hasta alcanzar saturación temática, procurando diversidad de perfiles y evitando considerar el número como una regla rígida. La investigación cualitativa deberá registrar, transcribir y codificar las entrevistas de manera sistemática, generando categorías previamente relacionadas con el marco teórico, pero permitiendo también la aparición de categorías emergentes.

El análisis de contenido constituirá un componente central del estudio porque permitirá observar directamente qué estrategias están presentes en la publicidad digital, en lugar de depender exclusivamente de las percepciones de los participantes. Se propone construir un corpus de publicaciones publicitarias de TikTok, YouTube e Instagram, recopiladas durante un periodo previamente definido. Para evitar una selección arbitraria, deberán establecerse criterios de inclusión y exclusión antes de iniciar la recopilación. Como criterios de inclusión se propone considerar contenidos comerciales accesibles públicamente que estén dirigidos explícita o implícitamente a menores, incorporen

productos o marcas susceptibles de consumo infantil/adolescente, o empleen recursos reconocibles de atracción hacia este grupo. Se excluirán publicaciones no comerciales, contenidos duplicados, publicidad dirigida exclusivamente a adultos y materiales cuya clasificación no pueda justificarse.

Para cada pieza se utilizará una ficha de codificación estructurada, que se muestra en la imagen 1.

Imagen 1.
Codificación estructurada

Nota. Elaboración propia con IA

Se recomienda que dos codificadores independientes analicen una proporción de la muestra y posteriormente se calcule la confiabilidad intercodificador mediante Cohen's kappa para variables categóricas. Este procedimiento permitirá demostrar que las categorías no dependen exclusivamente de la interpretación subjetiva de un investigador y fortalecerá la reproducibilidad del análisis.

La investigación deberá operacionalizar las variables antes de iniciar la aplicación. Una propuesta inicial es la que se presenta en la tabla 1.

Tabla 1.
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones principales	Indicadores
Exposición al marketing digital	Frecuencia, plataformas, formatos	Tiempo de exposición, frecuencia, plataforma utilizada, tipo de contenido
Persuasión publicitaria	Estrategias cognitivas, emocionales y sociales	Emoción, autoridad, imitación, urgencia, recompensa, entretenimiento
Alfabetización publicitaria	Reconocimiento, intención, evaluación	Identificación del anuncio, reconocimiento del propósito comercial, identificación de técnicas
Vulnerabilidad	Cognitiva y emocional	Dificultad para identificar persuasión, influencia percibida, respuesta emocional, intención de compra

Supervisión parental	Activa, restrictiva y compartida	Conversación, explicación, límites, acompañamiento, co-uso
Percepción ética	Transparencia, autonomía, protección	Identificación de publicidad, privacidad, explotación de vulnerabilidad, responsabilidad

Nota. Elaboración propia

Esta operacionalización deberá someterse a revisión antes de la aplicación definitiva.

Se han desarrollado estas hipótesis:

- **H1:** Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de supervisión parental y la capacidad de los menores para reconocer la intención persuasiva de la publicidad digital.
- **H2:** Existen diferencias en la respuesta ante contenidos publicitarios según el formato en que se presenta el mensaje.
- **H3:** Una menor alfabetización publicitaria se asocia con una mayor susceptibilidad percibida ante determinadas estrategias de persuasión.
- **H4:** Las estrategias que integran publicidad y entretenimiento presentan una mayor frecuencia de recursos de persuasión emocional, social y lúdica que los formatos publicitarios explícitos.

La investigación se desarrollará en seis fases:

- Fase 1. Preparación. Revisión final de literatura, delimitación de variables, elaboración de instrumentos y diseño de la matriz de operacionalización.
- Fase 2. Validación. Evaluación de los instrumentos mediante juicio de expertos, ajuste de reactivos y aplicación de una prueba piloto. Se calculará la consistencia interna de las escalas que corresponda mediante alfa de Cronbach u omega de McDonald, según las características del instrumento.
- Fase 3. Recolección del corpus digital. Selección, registro y codificación de los contenidos publicitarios de TikTok, YouTube e Instagram conforme a criterios previamente definidos.
- Fase 4. Aplicación cuantitativa. Aplicación de cuestionarios a menores y padres/tutores. En todos los casos deberá obtenerse consentimiento informado del adulto responsable y asentimiento del menor.
- Fase 5. Investigación cualitativa. Realización, grabación —con autorización—, transcripción y codificación de entrevistas.
- Fase 6. Integración. Análisis separado de los datos cuantitativos y cualitativos y posterior triangulación de resultados para construir las metainferencias del estudio. Los métodos mixtos requieren precisamente integrar los resultados de ambos enfoques y no limitarse a presentar dos investigaciones independientes dentro del mismo artículo.

Los datos cuantitativos serán analizados mediante estadística descriptiva e inferencial. Inicialmente se calcularán frecuencias, porcentajes, medias, medianas y desviaciones estándar, según el nivel de medición y distribución de las variables. Posteriormente se evaluará la distribución de los datos y se determinarán las pruebas estadísticas pertinentes. Para analizar asociaciones entre variables categóricas podrá utilizarse chi-cuadrada; para variables ordinales o escalas que no cumplan supuestos paramétricos se podrá emplear correlación de Spearman. Cuando las características de los datos lo permitan, podrán utilizarse correlaciones de Pearson, pruebas *t*, ANOVA o modelos de regresión. La selección definitiva dependerá de los datos obtenidos y de la comprobación de los supuestos estadísticos, no de una decisión anticipada.

En particular, se probará la relación entre supervisión parental y vulnerabilidad, entre supervisión parental y alfabetización publicitaria, y entre formatos/estrategias de publicidad y respuesta ante los contenidos. Esto permitirá poner a prueba, en lugar de asumir, algunas de las expectativas planteadas originalmente. El análisis cualitativo se realizará mediante codificación temática, identificando categorías, subcategorías, patrones y divergencias entre padres y especialistas. Finalmente, se realizará una triangulación de fuentes y métodos, contrastando los resultados de encuestas, entrevistas y análisis de contenido. Hernández-Sampieri et al. señalan que los métodos mixtos permiten precisamente generar inferencias cuantitativas, cualitativas y posteriormente metainferencias derivadas de la integración de ambos tipos de resultados.

Debido a que participarán menores de edad, este será uno de los componentes más importantes del protocolo. La participación será voluntaria y estará condicionada a la obtención de consentimiento informado del padre, madre o tutor legal y asentimiento del menor. Los cuestionarios no deberán solicitar información personal innecesaria y los datos serán tratados de manera confidencial, utilizando códigos en lugar de nombres. Los resultados se presentarán de manera agregada y no deberán permitir identificar a participantes individuales.

Asimismo, deberá evitarse exponer deliberadamente a los menores a contenidos comerciales potencialmente perjudiciales únicamente con fines experimentales. La investigación propuesta es no experimental, por lo que los participantes no serán sometidos a una intervención publicitaria diseñada por los investigadores. En caso de mostrar ejemplos de publicidad durante alguna actividad, estos deberán ser previamente evaluados y utilizados bajo criterios de minimización del riesgo. También deberán respetarse las políticas institucionales de investigación con seres humanos y la legislación mexicana aplicable en materia de protección de datos personales y derechos de niñas, niños y adolescentes.

RESULTADOS

Resultados esperados

Se orientan a identificar las principales características del marketing digital dirigido a menores de edad, las estrategias de persuasión empleadas, el nivel de reconocimiento de la intención comercial por parte de los menores y la posible relación entre supervisión parental, alfabetización publicitaria y vulnerabilidad frente a los contenidos comerciales. Esta expectativa se fundamenta en evidencia reciente que muestra que los niños y adolescentes presentan niveles heterogéneos de reconocimiento del marketing digital: mientras algunos identifican adecuadamente determinadas estrategias comerciales, otros tienen dificultades para reconocer publicidad integrada, contenido nativo o estrategias desarrolladas mediante redes sociales e influencers (Tatlow-Golden et al., 2025).

Asimismo, investigaciones recientes sobre marketing digital dirigido a niños y adolescentes señalan que las estrategias utilizadas son diversas y deliberadamente diseñadas para captar atención y generar interacción, aunque todavía existen limitaciones metodológicas importantes para medir objetivamente la exposición individual y establecer relaciones causales entre exposición y comportamiento (Fretes et al., 2025). En consecuencia, se espera encontrar una presencia significativa de recursos como integración de publicidad y entretenimiento, apelaciones emocionales, influencers, personajes, recompensas, interacción y otros mecanismos destinados a incrementar la atención y el involucramiento del público infantil y adolescente.

En relación con el análisis de contenido, se espera que los resultados permitan construir una clasificación empírica de las estrategias de persuasión presentes en TikTok, YouTube e Instagram. La unidad de análisis será cada contenido publicitario seleccionado conforme a los criterios establecidos en la metodología, y los resultados deberán expresarse mediante frecuencias, porcentajes y, cuando sea pertinente, comparaciones entre plataformas. Una investigación reciente sobre campañas digitales dirigidas a jóvenes identificó una amplia variedad de técnicas contemporáneas utilizadas por las industrias, lo que respalda la pertinencia de analizar sistemáticamente no solamente la presencia de publicidad, sino también los recursos mediante los cuales se intenta atraer, involucrar y persuadir a los menores (Driessen et al., 2025). Por ello, se espera que el análisis permita determinar cuáles estrategias presentan mayor frecuencia y si existen diferencias relevantes entre plataformas y formatos.

Reconocimiento de la publicidad y de la intención persuasiva

Un segundo resultado esperado corresponde al nivel de alfabetización publicitaria de los participantes. Se espera identificar diferencias en la capacidad de los menores para distinguir entre contenido comercial y contenido no comercial, así como entre reconocer que un contenido “es publicidad” y comprender que su finalidad es modificar actitudes, preferencias o comportamientos. La literatura reciente confirma que esta distinción continúa siendo problemática en los ambientes digitales: una revisión de estudios sobre marketing digital encontró que algunos niños y jóvenes reconocen las estrategias comerciales en redes sociales, mientras que otros presentan dificultades para identificar los anuncios, particularmente cuando se utilizan formatos nativos o asociados con influencers (Tatlow-Golden et al., 2025). Por tanto, se espera que el estudio pueda determinar si existen diferencias según edad, plataforma utilizada y formato publicitario, evitando asumir previamente que todos los menores presentan el mismo nivel de vulnerabilidad o comprensión.

Un resultado particularmente importante será determinar si el reconocimiento de la publicidad implica necesariamente una mayor capacidad para resistir la persuasión. Esta cuestión permitirá superar una interpretación

demasiado simple del fenómeno. Un menor puede reconocer que un contenido es patrocinado y, simultáneamente, encontrarlo atractivo, entretenido o persuasivo. De hecho, investigaciones recientes sobre divulgación de contenido patrocinado muestran que las herramientas de identificación publicitaria pueden favorecer el reconocimiento de los motivos comerciales, pero no necesariamente eliminan todas las respuestas favorables hacia el contenido o la marca. En este sentido, el estudio deberá distinguir empíricamente entre reconocimiento, comprensión, actitud y respuesta, evitando utilizar cualquiera de ellos como sustituto de los demás.

Relación entre supervisión parental y respuesta ante la publicidad

En cuanto a la supervisión parental, se espera identificar diferentes patrones de mediación, desde prácticas predominantemente restrictivas hasta estrategias de acompañamiento y conversación. El interés no será simplemente determinar si los padres "supervisan" a sus hijos, sino conocer cómo lo hacen y qué conocimiento poseen sobre las nuevas formas de publicidad digital. Un estudio reciente con 500 padres encontró que el conocimiento y familiaridad de los progenitores con la publicidad móvil/digital constituyen factores relevantes para comprender sus prácticas de mediación y su relación con el comportamiento de consumo de los hijos (Shin & Li, 2025). Además, investigaciones cualitativas muestran que la mediación activa es un proceso más complejo de lo que sugieren las categorías tradicionales de "control parental", pues puede involucrar al padre como educador, investigador o guía, mientras que en algunos casos los propios hijos pueden explicar a sus padres cómo funcionan los contenidos y las plataformas digitales (Stein et al., 2024).

Por lo anterior, se espera explorar si existe una asociación estadísticamente significativa entre determinadas modalidades de supervisión parental y el nivel de alfabetización publicitaria de los menores. La hipótesis de trabajo será que las formas de mediación activa —por ejemplo, conversar sobre la publicidad, explicar su intención y analizar conjuntamente los contenidos— podrían relacionarse con mayores niveles de reconocimiento y comprensión de la persuasión. Sin embargo, esta relación deberá ser comprobada con los datos. No sería científicamente válido afirmar anticipadamente que "mayor supervisión equivale a menor vulnerabilidad", porque la evidencia puede revelar relaciones más complejas e incluso diferencias según edad, tipo de supervisión y plataforma.

Vulnerabilidad cognitiva y emocional

Respecto de la vulnerabilidad cognitiva y emocional, se espera identificar diferencias asociadas con la edad y con las características del contenido publicitario. El análisis deberá determinar si los participantes presentan mayor susceptibilidad ante contenidos que utilizan recursos emocionales, lúdicos, sociales o de identificación con personajes e influencers. Esta expectativa es coherente con investigaciones recientes que muestran que el marketing digital dirigido a niños utiliza múltiples técnicas diseñadas para incrementar la atención y la interacción, mientras que la evidencia sobre sus efectos puede variar dependiendo del producto, el medio y la metodología utilizada (Fretes et al., 2025).

No obstante, la vulnerabilidad no deberá tratarse como una condición binaria "vulnerable/no vulnerable", sino como un constructo multidimensional. Los resultados deberán permitir determinar si las dificultades para reconocer la intención persuasiva, la respuesta emocional, la identificación con el comunicador, la intención de compra y otros indicadores presentan patrones diferenciados. Esto permitirá analizar la vulnerabilidad como resultado de la interacción entre características del menor, contenido y contexto de exposición, en lugar de atribuir automáticamente al menor la responsabilidad de una eventual influencia publicitaria.

Persuasión, manipulación y dimensión ética

Uno de los resultados más relevantes será la identificación de situaciones en las que las estrategias persuasivas podrían generar mayores cuestionamientos éticos. En este punto, el análisis no deberá convertir la presencia de una estrategia persuasiva en evidencia automática de manipulación. El resultado deberá construirse mediante la convergencia de indicadores: dificultad para reconocer la intención comercial, utilización de recursos especialmente atractivos para menores, personalización, integración de publicidad y entretenimiento, aprovechamiento de vulnerabilidades y ausencia de transparencia.

Esta precaución es particularmente importante en relación con la neurociencia. La literatura reciente sobre ética del neuromarketing identifica como preocupaciones centrales la privacidad, autonomía, consentimiento, dignidad, validez científica y participación de grupos vulnerables, pero también advierte que las afirmaciones sobre una supuesta capacidad de "controlar la mente" deben tratarse con cautela (Stahl et al., 2025). Por ello, los resultados de esta investigación no deberán afirmar que una estrategia publicitaria manipula el cerebro o activa determinadas áreas

cerebrales, porque el estudio propuesto no empleará técnicas de neuroimagen. Lo que sí podrá determinarse es si determinadas estrategias son percibidas como persuasivas, si dificultan el reconocimiento de la intención comercial y si, desde los criterios éticos establecidos en el marco teórico, presentan características que ameriten especial atención.

Integración de los resultados cuantitativos y cualitativos

Finalmente, se espera que la integración de los resultados permita construir una explicación más completa del fenómeno. Los datos cuantitativos deberán mostrar qué ocurre y con qué frecuencia, mientras que las entrevistas y el análisis cualitativo permitirán profundizar en cómo y por qué los participantes interpretan las prácticas publicitarias de determinada manera. La triangulación permitirá contrastar, por ejemplo, si los menores reportan reconocer fácilmente la publicidad mientras que los padres o especialistas identifican dificultades que los propios menores no perciben.

El resultado final deberá expresarse mediante un modelo interpretativo integrado, en el que puedan observarse las relaciones entre exposición digital, estrategias de persuasión, alfabetización publicitaria, supervisión parental, vulnerabilidad y percepción ética. La finalidad será determinar cuáles relaciones reciben apoyo empírico y cuáles no. Esta estrategia resulta especialmente pertinente porque la evidencia reciente identifica tanto variabilidad en la conciencia de los menores sobre el marketing digital como una limitada conciencia parental sobre las técnicas utilizadas en estos entornos (Tatlow-Golden et al., 2025).

Resultados que deberá construirse después de la aplicación

Los resultados definitivos se organizarán como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Resultados a construir.

Resultado	Indicadores	Presentación
Exposición digital	Frecuencia, plataforma, tiempo	Tabla + gráfica
Estrategias persuasivas	Emoción, influencers, gamificación, interacción, etc.	Tabla de frecuencias
Reconocimiento publicitario	Identificación del anuncio	Porcentajes
Intención persuasiva	Comprensión del propósito comercial	Comparación por edad
Supervisión parental	Activa, restrictiva, compartida	Tabla comparativa
Vulnerabilidad	Cognitiva, emocional y conductual	Estadísticos descriptivos
Relaciones entre variables	Supervisión–alfabetización; exposición–respuesta, etc.	Correlaciones/regresión
Diferencias por edad	14–17	Pruebas inferenciales
Percepciones cualitativas	Padres y especialistas	Categorías y citas
	Transparencia, autonomía, privacidad, vulnerabilidad	Matriz interpretativa

Resultado	Indicadores	Presentación
Dimensión ética		
Triangulación	Encuesta + entrevistas + contenido	Modelo integrador

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Este apartado debe entenderse como conclusiones proyectadas y no como hallazgos empíricos. El proyecto plantea analizar la reacción de los menores ante la publicidad en redes sociales, las estrategias de persuasión utilizadas, el papel de la supervisión parental y la relación entre estas variables. En consecuencia, se espera que la investigación permita determinar con evidencia empírica si la exposición a contenidos comerciales integrados en entretenimiento, influencers y otros formatos digitales se relaciona con diferencias en el reconocimiento de la intención publicitaria y en las respuestas de los menores. La literatura muestra que la vulnerabilidad infantil frente a la publicidad no es uniforme y depende, entre otros factores, del desarrollo de la alfabetización publicitaria y de las características del formato comercial (Rozendaal & Buijzen, 2023). Por ello, el estudio deberá evitar generalizaciones y establecer diferencias según edad, plataforma, tipo de contenido y nivel de alfabetización publicitaria.

En segundo lugar, se espera que los resultados permitan establecer si la supervisión parental y la alfabetización publicitaria funcionan como factores asociados con una mayor capacidad de los menores para reconocer y evaluar críticamente los contenidos comerciales. Esta cuestión resulta particularmente relevante porque la vulnerabilidad digital se encuentra vinculada no solamente con las características individuales del menor, sino también con las dinámicas familiares, las prácticas de mediación y el contexto de uso de las tecnologías (Lafton et al., 2023).

En este sentido, la investigación podrá aportar evidencia para determinar si las formas de acompañamiento parental, especialmente aquellas basadas en diálogo, explicación y análisis de los contenidos, presentan una relación significativa con la capacidad de los menores para identificar estrategias persuasivas. No obstante, no deberá asumirse anticipadamente que una mayor supervisión equivale necesariamente a una menor vulnerabilidad; esta relación tendrá que ser comprobada estadísticamente.

Finalmente, se espera que el estudio contribuya a delimitar con mayor precisión la frontera entre persuasión comercial y manipulación en el marketing digital dirigido a menores. La investigación no debería concluir que toda utilización de emociones, influencers, entretenimiento o técnicas de personalización constituye manipulación, sino identificar aquellas condiciones en las que estas prácticas pueden aprovechar la vulnerabilidad del menor, dificultar la identificación de la intención comercial o afectar su autonomía. Esta distinción es especialmente importante porque la investigación contemporánea plantea que la protección infantil en los entornos digitales debe equilibrarse con el reconocimiento de la autonomía progresiva y los derechos de privacidad de los menores (Bagattini, 2025).

Por tanto, el principal aporte esperado del estudio será generar criterios empíricamente fundamentados para una comunicación comercial más transparente, responsable y respetuosa de los menores, así como recomendaciones para padres, profesionales del marketing y plataformas digitales. Estos resultados podrían contribuir al diseño de prácticas de marketing que reduzcan el aprovechamiento indebido de la vulnerabilidad infantil y favorezcan una relación más ética entre empresas, plataformas y consumidores jóvenes.

BIBLIOGRAFÍA

Ahn, R. J. (2022). Exploration of parental advertising literacy and parental mediation: Influencer marketing of media character toy and merchandise. *Journal of Advertising, 51*(1), 107–115. https://doi.org/10.1080/00913367.2021.1944935

Bagattini, A. (2025). Leave them kids alone? Gradual autonomy and the right to privacy in children's online lives. *Zeitschrift für Ethik und Moralphilosophie, 8*, 397–414. https://doi.org/10.1007/s42048-025-00233-5

Camerer, C., & Yoon, C. (2015). Introduction to the journal of marketing research special issue on neuroscience and marketing. *Journal of Marketing Research, 52*(4), 423–426. https://doi.org/10.1509/jmr.15.0318

Carter, O. B. J., Patterson, L. J., Donovan, R. J., Ewing, M. T., & Roberts, C. M. (2011). Children's understanding of the selling versus persuasive intent of junk food advertising: Implications for regulation. *Social Science & Medicine, 72*(6), 962–968. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.01.018

Christensen, J. F., Farahi, F., Vartanian, M., & Yazdi, S. H. N. (2022). Choice hygiene for "consumer neuroscientists"? Ethical considerations and proposals for future endeavours. *Frontiers in Neuroscience, 15*, 612639. https://doi.org/10.3389/fnins.2021.612639

Corso, J. F. (2024). Regulación de la publicidad digital percibida por menores: El caso del *spillover*: Análisis comparado España-Chile. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual, 16*(3), 1–14. https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5248

Crespo-Pereira, V., Legerén-Lago, B., & Arregui-McGullion, J. (2020). Implementing neuromarketing in the enterprise: Factors that impact the adoption of neuromarketing in major Spanish corporations. *Frontiers in Communication, 5*, 576789. https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.576789

De Jans, S., Spielvogel, I., Naderer, B., & Hudders, L. (2021). Digital food marketing to children: How an influencer's lifestyle can stimulate healthy food choices among children. *Appetite, 162*, 105182. https://doi.org/10.1016/j.appet.2021.105182

De Jans, S., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2019). How an advertising disclosure alerts young adolescents to sponsored vlogs: The moderating role of a peer-based advertising literacy intervention through an educational game. *Journal of Advertising, 48*(4), 309–325. https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1620391

De Veirman, M., Hudders, L., & Nelson, M. R. (2019). What is influencer marketing and how does it target children? A review and direction for future research. *Frontiers in Psychology, 10*, 2685. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02685

Dittmar, J. (2025). Leave them kids alone? Gradual autonomy and the right to privacy in children's online lives. *Zeitschrift für Ethik und Moralphilosophie*. https://doi.org/10.1007/s42048-025-00233-5

Driessen, C., Chung, A., Martino, F., Cameron, A. J., Bhatti, A., Huse, O., & Backholer, K. (2025). Contemporary digital marketing techniques used in unhealthy food campaigns targeting young people. *Appetite, 211*, 107989. https://doi.org/10.1016/j.appet.2025.107989

Evans, R. K., Christiansen, P., Finlay, A., Jones, A., Maden, M., & Boyland, E. (2023). A systematic review and meta-analysis of the effect of digital game-based or influencer food and non-alcoholic beverage marketing on children and adolescents: Exploring hierarchy of effects outcomes. *Obesity Reviews, 24*(12), e13630. https://doi.org/10.1111/obr.13630

Fretes, G., Veliz, P., Narvaez, A. M., Williams, D., Sibille, R., Arts, M., & Leroy, J. L. (2025). Digital marketing of unhealthy foods and non-alcoholic beverages to children and adolescents: A narrative review. *Current Developments in Nutrition, 9*(2), 104545. https://doi.org/10.1016/j.cdnut.2025.104545

García-Rivero, A., Cortés Quesada, J. A., Feijóo, B., & Núñez Gómez, P. (2025). ¿Hablar de publi me hace reconocerla mejor? Incidencia de la mediación parental y social en la alfabetización publicitaria de la generación Alpha. *Revista Latina de Comunicación Social, 83*, 1–19. https://doi.org/10.4185/RLCS-2025-2410

Harms, B., Hoekstra, J. C., & Bijmolt, T. H. A. (2022). Sponsored influencer vlogs and young viewers: When sponsorship disclosure does not enhance advertising literacy, and parental mediation backfires. *Journal of Interactive Marketing, 57*(1), 35–53. https://doi.org/10.1177/10949968221075834

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hudders, L., De Pauw, P., Cauberghe, V., Panic, K., Zarouali, B., & Rozendaal, E. (2018). Shedding new light on how advertising literacy can affect children's processing of embedded advertising formats: A future research agenda. *Journal of Advertising, 46*(1), 333–349. https://doi.org/10.1080/00913367.2018.1552220

Karmarkar, U. R., & Yoon, C. (2016). Consumer neuroscience: Advances in understanding consumer psychology. *Current Opinion in Psychology, 10*, 160–165. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.01.010

Kearney, J., et al. (2021). Quantifying child-appeal: The development and mixed-methods validation of a methodology for evaluating child-appealing marketing on product packaging. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity, 18*, 48. https://doi.org/10.1186/s12966-021-01117-9

Kennedy, A.-M., Jones, K., & Williams, J. (2019). Children as vulnerable consumers in online environments. *Journal of Consumer Affairs, 53*(4), 1479–1505. https://doi.org/10.1111/joca.12253

Kucharczuk, A. J., Oliver, T. L., & Dowdell, E. B. (2022). Social media's influence on adolescents' food choices: A mixed studies systematic literature review. *Appetite, 168*, 105765. https://doi.org/10.1016/j.appet.2021.105765

Lafton, T., Holmarsdottir, H. B., Kapella, O., Sisask, M., & Zinoveva, L. (2023). Children's vulnerability to digital technology within the family: A scoping review. *Societies, 13*(1), 11. https://doi.org/10.3390/soc13010011

Lim, W. M. (2018). Demystifying neuromarketing. *Journal of Business Research, 91*, 205–220. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.036

McAlister, A. R., & Cornwell, T. B. (2009). Preschool children's persuasion knowledge: The contribution of theory of mind. *Journal of Public Policy & Marketing, 28*(2), 175–185. https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.175

Montgomery, K. C., Chester, J., & Kopp, K. (2020). Digital food marketing to children: Exploitation, surveillance and rights violations. *Global Food Security, 27*, 100423. https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100423

Murphy, E. R., Illes, J., & Reiner, P. B. (2008). Neuroethics of neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour, 7*(4–5), 293–302. https://doi.org/10.1002/cb.257

Nairn, A., & Fine, C. (2008). Who's messing with my mind? The implications of dual-process models for the ethics of advertising to children. *International Journal of Advertising, 27*(3), 447–470. https://doi.org/10.2501/S0265048708080062

Packer, J., Croker, H., Goddings, A. L., Boyland, E. J., Stansfield, C., Russell, S. J., Viner, R. M., & White, M. (2022). Advertising and young people's critical reasoning abilities: Systematic review and meta-analysis. *Pediatrics, 150*(6), e2022057780. https://doi.org/10.1542/peds.2022-057780

Pechmann, C., Levine, L., Loughlin, S., & Leslie, F. (2005). Impulsive and self-conscious: Adolescents' vulnerability to advertising and promotion. *Journal of Public Policy & Marketing, 24*(2), 202–221. https://doi.org/10.1509/jppm.2005.24.2.202

Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S., & Yoon, C. (2015). Consumer neuroscience: Applications, challenges, and possible solutions. *Journal of Marketing Research, 52*(4), 427–435. https://doi.org/10.1509/jmr.14.0048

Rauschnabel, P. A., Babin, B. J., & Ivens, B. S. (2022). Twenty years of research on gamified advertising: A systematic overview of theories and variables. *International Journal of Advertising, 42*(2–3), 171–180. https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2143098

Robayo-Pinzon, O., et al. (2022). Parents' literacy on mobile advertising aimed at children: A cross-cultural approach. *Young Consumers, 23*(2), 255–281. https://doi.org/10.1108/YC-05-2021-1331

Rozendaal, E., & Buijzen, M. (2023). Children's vulnerability to advertising: An overview of four decades of research (1980s–2020s). *International Journal of Advertising, 42*(1), 78–86. https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2135349

Rowthorn, D. (2019). Is child advertising inherently unfair? *Journal of Business Ethics, 158*, 603–615. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3742-9

Sada Garibay, C., Choi, E., & Lapierre, M. A. (2024). Parental mediation of mobile/digital devices and children's consumer behavior: Examining the role of parental understanding of mobile/digital advertising. *Young Consumers, 26*(1), 79–95. https://doi.org/10.1108/YC-03-2024-2019

Shin, W., & Li, Y. (2025). Parental mediation of mobile/digital devices and children's consumer behavior: Examining the role of parental understanding of mobile/digital advertising. *Young Consumers, 26*(1), 79–95. https://doi.org/10.1108/YC-03-2024-2019

Srivastava, S., Wilska, T.-A., & Nyrhinen, J. (2023). Children as social actors negotiating their privacy in the digital commercial context. *Childhood, 30*(3), 321–337. https://doi.org/10.1177/09075682231186486

Stahl, S., et al. (2025). The ethics of neuromarketing: A rapid review. *Neuroethics, 18*, 19. https://doi.org/10.1007/s12152-025-09591-8

Stein, J. P., et al. (2024). "I had to watch the commercial. That was annoying!" Audio-observing active parental mediation of advertising. *Communication Research Reports*, 41, 48–81. https://doi.org/10.1080/10714421.2024.2377454

Stanton, S. J., Sinnott-Armstrong, W., & Huettel, S. A. (2017). Neuromarketing: Ethical implications of its use and potential misuse. *Journal of Business Ethics, 144*, 799–811. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3059-0

Tatlow-Golden, M. (2025). A scoping review of children's and parents' attitudes to and awareness of digital food marketing. *[Artículo de revisión sistemática]*.

UNICEF. (2019). *Children and digital marketing: Rights, risks and opportunities*. UNICEF Child Rights and Business. https://www.unicef.org/childrightsandbusiness/reports/children-and-digital-marketing-rights-risks-and-opportunities

UNICEF. (2020). *The children's rights-by-design standard for data use by tech companies*. UNICEF Office of Strategy and Evidence Innocenti. https://www.unicef.org/innocenti/reports/childrens-rights-design-standard-data-use-tech-companies

UNICEF. (2025). *Disclosure recommendations: Corporate reporting on child rights impacts in relation to the digital environment*. UNICEF Child Rights and Business. https://www.unicef.org/childrightsandbusiness/reports/disclosure-recommendations

van der Bend, D. L. M., Gijsman, N., Bucher, T., Shrewsbury, V. A., van Trijp, H., & van Kleef, E. (2023). Can I @handle it? The effects of sponsorship disclosure in TikTok influencer marketing videos with different

product integration levels on adolescents' persuasion knowledge and brand outcomes. *Computers in Human Behavior, 144*, 107723. https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107723

Waiguny, M. K. J., Nelson, M. R., & Terlutter, R. (2012). Entertainment matters! The relationship between challenge and persuasiveness of an advergame for children. *Journal of Marketing Communications, 18*(1), 69–89. https://doi.org/10.1080/13527266.2011.620766

World Health Organization. (2018). *Implementing the WHO recommendations on the marketing of food and non-alcoholic beverages to children*. WHO Regional Office for the Eastern Mediterranean.

World Health Organization. (2021). *Monitoring and restricting digital marketing of unhealthy products to children and adolescents: Report based on the expert meeting on monitoring of digital marketing of unhealthy products to children and adolescents*. WHO Regional Office for Europe.

World Health Organization. (2022). *Understanding the digital media ecosystem: How the evolution of the digital marketing ecosystem impacts tobacco, alcohol and unhealthy food marketing*. WHO Regional Office for Europe.

World Health Organization. (2024). *Restricting digital marketing in the context of tobacco, alcohol, food and beverages, and breast-milk substitutes: Existing approaches and policy options*.

World Health Organization, & United Nations Children's Fund. (2020). *Protecting children from harmful marketing practices*. WHO.

Wright, P., Friestad, M., & Boush, D. M. (2005). The development of marketplace persuasion knowledge in children, adolescents, and young adults. *Journal of Public Policy & Marketing, 24*(2), 222–233. https://doi.org/10.1509/jppm.2005.24.2.222

van Reijmersdal, E. A., van Dam, S., & van der Goot, M. J. (2020). How age and disclosures of sponsored influencer videos affect adolescents' knowledge of persuasion and persuasion. *Journal of Youth and Adolescence, 49*, 1531–1544. https://doi.org/10.1007/s10964-019-01191-z

Yao, E. Z., & List, A. (2026). Dimensions and assessments of advertising literacy: A systematic review. *Educational Research Review, 52*, 100817.

Zhang, Y., Thaichon, P., & Shao, W. (2023). Neuroscientific research methods and techniques in consumer research. *Australasian Marketing Journal, 31*(3), 195–209. https://doi.org/10.1177/14413582221085321

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL AGUA EN LAS PYMES HOTELERAS DE TEPOZTLÁN, MORELOS

Raúl César Contreras Belmont, Jesús Antonio Álvarez Cedillo, Teodoro Álvarez Sánchez
Instituto Politécnico Nacional
jaalvarez@ipn.mx

RESUMEN

El presente estudio analiza de manera exhaustiva la influencia de la cultura organizacional en la gestión del agua dentro de las PYMES hoteleras de Tepoztlán, Morelos. A partir de un enfoque cualitativo, se examinan las prácticas, percepciones y valores que configuran el comportamiento organizacional frente a la escasez hídrica. Se identifican patrones culturales que influyen directamente en la eficiencia del uso del agua y se discuten implicaciones para la sostenibilidad empresarial. Los resultados evidencian que la cultura organizacional constituye un factor estratégico para la adopción de prácticas ambientales responsables. Finalmente, se proponen líneas de acción orientadas al fortalecimiento de una cultura organizacional verde.

INTRODUCCIÓN

La crisis hídrica global se ha consolidado como uno de los principales desafíos socioambientales del siglo XXI, afectando de manera directa la viabilidad de los sistemas productivos y la calidad de vida de las poblaciones. El incremento de la demanda de agua, la sobreexplotación de acuíferos, el cambio climático y la deficiente gobernanza de los recursos hídricos han generado escenarios de escasez que impactan con especial intensidad a las organizaciones cuya operación depende significativamente de este recurso. Entre estos sectores, la industria hotelera destaca por su elevado consumo de agua en actividades como el alojamiento, la restauración, el mantenimiento de áreas verdes, albercas y servicios de limpieza, lo que la convierte en un actor clave dentro de la problemática hídrica contemporánea.

En México, la situación adquiere particular relevancia debido a la desigual distribución del agua y a la creciente presión derivada del desarrollo turístico y urbano. En el estado de Morelos, y específicamente en el municipio de Tepoztlán —reconocido como Pueblo Mágico y destino turístico de alto valor cultural y ambiental—, el aumento del flujo turístico ha intensificado la demanda de servicios hoteleros, incrementando a su vez el consumo de agua. Esta dinámica genera tensiones entre la actividad económica, la preservación de los recursos naturales y el bienestar de la comunidad local, lo que hace indispensable analizar los factores organizacionales que influyen en la gestión sostenible del agua dentro de las empresas del sector.

En este contexto, la cultura organizacional emerge como una variable analítica fundamental para comprender las prácticas empresariales relacionadas con el uso y cuidado del recurso hídrico. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización, influye de manera determinante en la toma de decisiones, en los comportamientos cotidianos y en la forma en que las empresas responden a los desafíos ambientales. Así, más allá de la existencia de tecnologías, normativas o políticas públicas, son las dinámicas internas y los significados atribuidos al uso del agua los que pueden favorecer —o limitar— la adopción de prácticas de gestión hídrica responsables.

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la cultura organizacional en la gestión del agua en las PYMES hoteleras de Tepoztlán, Morelos. Se parte de la premisa de que los valores ambientales, el nivel de conciencia ecológica y el compromiso ético de las organizaciones condicionan la forma en que se administran los recursos naturales, particularmente el agua. A través de este análisis, se busca no solo comprender el comportamiento organizacional de las PYMES hoteleras, sino también identificar su impacto en la sostenibilidad hídrica regional y su potencial contribución al desarrollo turístico responsable del municipio.

TEORÍA

La cultura organizacional se concibe como un sistema de significados compartidos que guía la manera en que los integrantes de una organización perciben, interpretan y responden a su entorno. Desde una perspectiva teórica clásica, autores como Edgar Schein la definen como un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por ende, enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y actuar. Esta concepción resalta el carácter dinámico y aprendido de la cultura organizacional, así como su influencia profunda en el comportamiento cotidiano y en los procesos de toma de decisiones.

Desde el enfoque antropológico y sociológico, la cultura organizacional se construye a partir de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas que se consolidan a lo largo del tiempo y que reflejan tanto el contexto social en el que opera la organización como las experiencias históricas de sus miembros. Estos elementos culturales no solo definen la identidad de la organización, sino que también establecen límites implícitos sobre lo que se considera aceptable o deseable en términos de conducta organizacional. En este sentido, la cultura actúa como un marco interpretativo que orienta las acciones individuales y colectivas, influyendo en la forma en que las empresas enfrentan desafíos económicos, sociales y ambientales.

En el ámbito ambiental, la evolución de las teorías organizacionales ha dado lugar al concepto de cultura organizacional verde o cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. Este enfoque integra principios ecológicos y de responsabilidad ambiental dentro de la estructura simbólica y operativa de la empresa, promoviendo una visión en la que la protección del medio ambiente se convierte en un valor central y transversal. La cultura organizacional verde no se limita al cumplimiento normativo, sino que implica la interiorización de prácticas sostenibles como parte de la identidad organizacional, fomentando el compromiso voluntario del personal con el uso eficiente de los recursos naturales.

Diversos enfoques teóricos coinciden en señalar que la cultura organizacional desempeña un papel determinante en la adopción de prácticas ambientales y en la implementación de estrategias de sostenibilidad. La teoría institucional, por ejemplo, sugiere que las organizaciones internalizan valores ambientales en respuesta a presiones normativas, sociales y cognitivas, mientras que la teoría de los recursos y capacidades destaca que una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación facilita el desarrollo de competencias ambientales como ventaja competitiva. En ambos casos, la cultura actúa como un catalizador que influye en la incorporación de tecnologías limpias, en el diseño de procesos más eficientes y en la formulación de políticas internas alineadas con la sustentabilidad.

En el sector hotelero, la influencia de la cultura organizacional adquiere especial relevancia debido a la intensidad en el uso de recursos como el agua. La gestión hídrica en establecimientos hoteleros no depende únicamente de la infraestructura tecnológica disponible, sino también de la manera en que el personal percibe la importancia del recurso y del grado de compromiso institucional con su conservación. Factores como la conciencia ambiental de los empleados, la existencia de programas de capacitación en prácticas sostenibles, y el liderazgo ejercido por la alta dirección son elementos culturales clave que inciden directamente en la eficiencia hídrica.

El liderazgo directivo resulta particularmente relevante, ya que los valores y prioridades de los gestores influyen en la definición de objetivos organizacionales y en la asignación de recursos para la implementación de prácticas ambientales. Cuando la dirección promueve activamente una cultura orientada al uso responsable del agua, se generan entornos organizacionales favorables para la adopción de conductas proambientales, tanto a nivel individual como colectivo. Asimismo, la capacitación continua del personal contribuye a reforzar estos valores, traduciéndolos en acciones concretas como la reducción del consumo, la detección de fugas y el uso eficiente de instalaciones.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas hoteleras, la cultura organizacional cobra aún mayor importancia debido a sus estructuras más flexibles y a la cercanía entre la dirección y el personal operativo. Estas características facilitan la internalización de valores ambientales cuando existe una voluntad explícita de integrar la sostenibilidad en la gestión cotidiana. En contextos locales como Tepoztlán, donde el entorno natural constituye un activo fundamental para la actividad turística, una cultura organizacional

comprometida con la gestión responsable del agua puede contribuir significativamente a la sostenibilidad ambiental y al equilibrio entre desarrollo económico y conservación de los recursos naturales.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con el propósito de comprender en profundidad los significados, interpretaciones y prácticas que los actores organizacionales atribuyen a la gestión del agua dentro de su contexto laboral. Este enfoque resulta pertinente debido a que la cultura organizacional es un fenómeno socialmente construido, complejo y contextual, cuyo análisis requiere explorar las percepciones y experiencias de los sujetos involucrados más allá de la medición de variables cuantificables. En este sentido, el estudio adopta un diseño narrativo, el cual permite reconstruir los discursos y relatos de los participantes, identificando cómo se articulan los valores, creencias y prácticas relacionadas con el uso del recurso hídrico en el ámbito hotelero.

El proceso metodológico se estructuró en tres fases interrelacionadas: el diseño de la investigación cualitativa, la recolección de datos y el análisis interpretativo. Esta secuencia metodológica se ilustra en la Figura 1, donde se observa el flujo lógico que orientó el desarrollo del estudio, desde la definición del enfoque hasta la generación de categorías analíticas. Este diseño permitió mantener coherencia entre los objetivos de investigación y las técnicas empleadas, garantizando la profundidad interpretativa de los hallazgos.

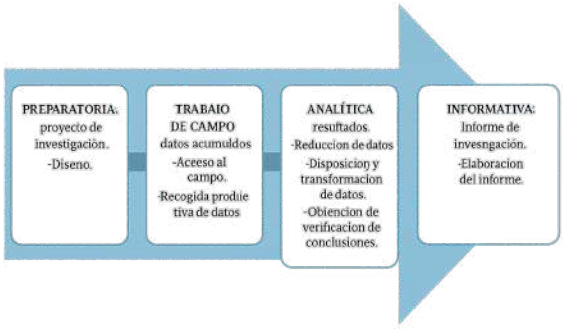


Fig.1 El proceso metodológico y el diseño de la investigación cualitativa, fases y etapas de la investigación cualitativa. Fuente: Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 64

La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, dirigidas a propietarios, gerentes y personal operativo de pequeñas y medianas empresas hoteleras ubicadas en Tepoztlán, Morelos. Esta técnica permitió obtener información detallada sobre las prácticas cotidianas de gestión del agua, así como sobre los significados que los actores atribuyen a la sostenibilidad y al cuidado del recurso hídrico. Las entrevistas se guiaron por un conjunto flexible de preguntas que posibilitó profundizar en temas emergentes, favoreciendo la expresión libre de los participantes y la construcción de narrativas organizacionales ricas en contenido simbólico.

De forma complementaria, se empleó la observación no participante como técnica de apoyo, lo que permitió registrar comportamientos, rutinas operativas y prácticas de uso del agua en los espacios hoteleros. Esta técnica facilitó la contrastación entre el discurso de los entrevistados y las acciones observadas en el entorno laboral, fortaleciendo la validez interna del estudio mediante la triangulación de fuentes. La observación se centró en procesos clave como el mantenimiento de instalaciones, el uso de áreas comunes y las dinámicas de trabajo relacionadas con el consumo de agua.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo intencional, considerando como criterios la clasificación como PYME, la ubicación dentro del municipio de Tepoztlán y la disposición de los establecimientos para participar en la investigación. Este tipo de muestreo resulta adecuado en estudios

cualitativos, ya que permite acceder a casos informativos que aportan riqueza conceptual al análisis, más que representatividad estadística. La elección de Tepoztlán responde a su importancia como destino turístico y a su contexto ambiental sensible, lo que convierte a las prácticas de gestión del agua en un tema de especial relevancia local.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante un proceso de codificación temática, siguiendo una lógica inductiva. Inicialmente, se realizó una codificación abierta de las transcripciones de las entrevistas y de las notas de observación, identificando unidades de significado relacionadas con valores organizacionales, conciencia ambiental, liderazgo directivo y prácticas de gestión del agua. Posteriormente, estas unidades se agruparon en categorías y subcategorías, lo que permitió identificar patrones culturales y relaciones conceptuales entre la cultura organizacional y la gestión hídrica.

Este proceso analítico dio lugar a la construcción de un marco interpretativo que vincula los elementos culturales de la organización con las prácticas ambientales observadas. La Figura 2 representa este marco analítico, mostrando la relación directa entre la cultura organizacional expresada en valores, creencias y estilos de liderazgo y las decisiones y prácticas asociadas a la gestión del agua en las PYMES hoteleras.

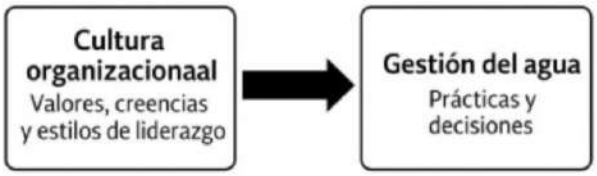


Fig. 2. relación directa entre la cultura organizacional, valores, creencias y estilos de liderazgo a la gestión del agua en las PYMES hoteleras

Este esquema interpretativo facilitó la comprensión de cómo los factores culturales influyen en la eficiencia hídrica y en el grado de compromiso ambiental de las organizaciones estudiadas.

En conjunto, la metodología adoptada permitió abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva integral, resaltando la importancia de los aspectos simbólicos y sociales en la gestión de los recursos naturales. Al centrarse en las experiencias y narrativas de los actores organizacionales, el estudio aporta una comprensión contextualizada del papel que desempeña la cultura organizacional en la gestión del agua, contribuyendo al análisis de la sostenibilidad en el sector hotelero a nivel local.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos evidencian que las PYMES hoteleras de Tepoztlán presentan una cultura organizacional caracterizada por la incorporación incipiente de principios de sostenibilidad ambiental, particularmente en lo relativo a la gestión del agua. Si bien se identifican prácticas orientadas al uso eficiente del recurso hídrico, estas se desarrollan de manera fragmentada y, en la mayoría de los casos, responden más a iniciativas individuales que a una estrategia organizacional formalizada. Esto sugiere que la sostenibilidad aún no se encuentra plenamente integrada como un valor central dentro de la identidad organizacional de los establecimientos analizados.

En términos de prácticas específicas, se observó que una proporción relevante de las PYMES hoteleras implementa acciones básicas de gestión del agua, como el mantenimiento preventivo de la infraestructura hidráulica, la reutilización de agua para riego de áreas verdes y la sensibilización informal del personal sobre el ahorro del recurso. No obstante, estas prácticas suelen carecer de lineamientos claros, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación sistemática, lo cual limita su impacto en la eficiencia hídrica a

largo plazo. La Tabla 1 muestra las principales prácticas identificadas y su nivel de adopción esperado entre las organizaciones estudiadas.

Tabla 1. Prácticas de gestión del agua identificadas en PYMES hoteleras

Práctica identificada	Nivel de adopción observado
Mantenimiento preventivo de instalaciones	Alto
Reutilización de agua (riego, limpieza)	Medio
Concientización informal del personal	Medio
Uso de tecnologías ahorradoras de agua	Bajo
Monitoreo sistemático del consumo hídrico	Muy bajo

Los resultados también ponen de manifiesto la falta de formalización de valores ambientales dentro de la cultura organizacional. En la mayoría de los casos, no se encontraron documentos, políticas internas o códigos de conducta que establezcan de manera explícita el compromiso con la sostenibilidad hídrica. Esta ausencia de institucionalización de los valores ambientales representa una barrera significativa para la consolidación de prácticas consistentes y sostenidas en el tiempo. La Tabla 2 refleja el grado de formalización cultural observado en las organizaciones participantes.

Tabla 2. Nivel de formalización de la cultura ambiental organizacional

Elemento cultural ambiental	Presencia organizacional
Valores ambientales explícitos	Bajo
Políticas internas de sostenibilidad	Muy bajo
Programas formales de capacitación	Bajo
Liderazgo con enfoque ambiental	Medio

Un aspecto relevante de los resultados es la relación identificada entre el nivel de conciencia ambiental y el desempeño hídrico de las PYMES hoteleras. Aquellas organizaciones donde los directivos y el personal manifiestan una mayor sensibilización respecto a la problemática del agua tienden a presentar prácticas más consistentes y resultados más favorables en términos de reducción del consumo y prevención de desperdicios. Esta relación se observa tanto en los discursos de los entrevistados como en las prácticas cotidianas registradas durante la observación no participante. La Tabla 3 muestra esta relación de manera descriptiva.

Tabla 3. Relación entre conciencia ambiental y eficiencia en la gestión del agua

Nivel de conciencia ambiental	Eficiencia hídrica observada
Alta	Alta
Media	Media
Baja	Baja

Asimismo, el liderazgo organizacional emerge como un factor clave en la configuración de la cultura ambiental. En aquellas PYMES donde la dirección promueve activamente el uso responsable del agua, se identificó una mayor participación del personal en prácticas de ahorro y una mayor disposición a adoptar medidas adicionales, incluso en ausencia de regulaciones formales. Por el contrario, en organizaciones donde el liderazgo muestra una actitud pasiva o meramente reactiva, las prácticas ambientales tienden a ser mínimas y limitadas al cumplimiento básico de normas externas. La Tabla 4 sintetiza el papel del liderazgo en la gestión hídrica.

En conjunto, los resultados confirman la existencia de una relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño ambiental de las PYMES hoteleras, particularmente en lo relativo a la gestión del recurso hídrico. La presencia de valores ambientales, niveles adecuados de conciencia y un liderazgo orientado a la sostenibilidad se asocian con mejores prácticas y mayor eficiencia en el uso del agua. No obstante, la falta de estrategias estructuradas y de formalización cultural limita el potencial de estas organizaciones para contribuir de manera más significativa a la sostenibilidad hídrica regional.

Tabla 4. Influencia del liderazgo en la gestión del agua

Estilo de liderazgo dominante	Impacto en la gestión del agua
Proactivo y comprometido	Alto
Moderadamente comprometido	Medio
Reactivo o indiferente	Bajo

CONCLUSIONES

Esta investigación concluye que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la gestión del agua en las PYMES hoteleras. La integración de valores ambientales en la estructura organizacional permite mejorar la eficiencia en el uso del recurso y contribuye al desarrollo sostenible.

Se recomienda fortalecer la cultura organizacional verde mediante programas de capacitación, implementación de políticas internas y adopción de tecnologías eficientes. Asimismo, es necesario fomentar la colaboración entre sector público y privado para enfrentar la crisis hídrica de manera integral.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), al Instituto Politécnico Nacional (IPN), a la Secretaría de Investigación y Posgrado (SIP) con el proyecto SIP 20260439. A la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias

Sociales y Administrativas, y Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnologia Digital. Asimismo, al Programa de Estímulo al Desempeño de los Investigadores (EDI) y a la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Academicas del Instituto Politecnico Nacional (COFAA).

BIBLIOGRAFÍA

García-Samper, M., Navarro Manotas, E., Ramírez, J., & Hernández-Burgos, R. (2022). Cultura organizacional verde: Análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. Información Tecnológica, 33(2), 99–110. https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099

Moreno Rentería, K. J., & Álvarez Sánchez, I. N. (2022). Las prácticas sustentables y su efecto en el sector hotelero. Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, (27), 57–68. https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/27-enero22/practicas-sustentables

Martín Lucas, M., Moreno-Luna, L., Roets, A. O. S. B., & Al-Jaberi, S. (2024). Technological, organisational and environmental drivers of sustainability in hotels. South African Journal of Business Management, 55(1), a4815. https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4815

Mahran, K., Albarrak, H., Ibrahim, B. A., & Elamer, A. A. (2025). Leadership and sustainability in tourism and hospitality: A systematic review. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 37(7), 2219–2242. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2024-0985

Ogbu, F. E., Neji, D. O., Irem, C. O., et al. (2025). The moderating role of organisational culture on sustainable leadership and business resilience in the hospitality industry. Discover Sustainability, 6, 1272. https://doi.org/10.1007/s43621-025-02116-6

Sánchez Sánchez, C. A., Montaño Pérez, B. E., & Susano García, J. L. (2025). Cultura organizacional orientada a la sustentabilidad en el sector hotelero de Acapulco, Guerrero. Revista Internacional de Investigadores en Competitividad, 19. https://riico.net/index.php/riico/article/view/2486

Organización Mundial del Turismo. (2023). Tourism and water management: Sustainable practices in hospitality. https://www.unwto.org

Roiback & Bioscore Sustainability. (2025). Gestión del agua en la hotelería: Clave para la sostenibilidad y la competitividad. https://www.roiback.com/rb-academy/gestion-del-agua-en-la-hoteleria-clave-para-la-sostenibilidad-y-la-competitividad

Marriott International. (2024). Serve 360 Report: Environmental, Social & Governance Progress. https://serve360.marriott.com

LA PLANEACIÓN COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ESTUDIO APLICADO AL SECTOR INMOBILIARIO DE MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO

Esmeralda P. García Sánchez[1], Erik Alfaro Calderón[2], Manuel Gutierrez Gallegos[3]
[1]Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM) (México), [2]Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM) (México), [33]Instituto Iberoamericano de Desarrollo Empresarial (INIDEM) (México)
[1]esmeralda.patricia.garcia@gmail.com, [2]erik.alfaro@umich.mx, [3]mgtez@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo examina la planeación como variable determinante de la competitividad en el sector inmobiliario de Morelia, Michoacán, México. A partir de una metodología de enfoque cuantitativo y cualitativo, se estructuró un modelo de regresión lineal simple sustentado en la aplicación de encuestas a colaboradores del sector. Los hallazgos evidencian que la articulación de la planeación estratégica en las diferentes áreas constituyen ejes fundamentales para potenciar el el posicionamiento competitivo de las organizaciones inmobiliarias en el ámbito local.

Palabras clave: planeación, competitividad, sector inmobiliario, bienes raíces, Morelia, Michoacán.

INTRODUCCIÓN

La competitividad constituye un factor determinante para el éxito y crecimiento organizacional. En el contexto del mercado inmobiliario de Morelia, Michoacán, México, dicho factor cobra especial relevancia debido a la necesidad de adaptación continua ante transformaciones económicas y sociales dentro de un entorno globalizado. La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un análisis multivariable para determinar el nivel de competitividad del sector inmobiliario local, con énfasis en la planeación como variable estratégica clave para su desempeño y posicionamiento tanto en el ámbito local como internacional.

El trabajo analiza la relación entre la competitividad y la planeación en las empresas inmobiliarias de la ciudad. A través de un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), la investigación identifica los factores determinantes de la ventaja competitiva mediante la aplicación de cuestionarios, técnica que permite la recopilación de datos primarios para evaluar la percepción de los actores del sector.

Los resultados obtenidos mediante la escala de Likert y el modelo de regresión lineal simple evidencian una relación significativa entre la planeación y la competitividad empresarial. A partir de los hallazgos, se concluye que la optimización de los estándares de calidad y el fortalecimiento de la planeación estratégica resultan fundamentales para alcanzar un crecimiento sostenido y consolidar el posicionamiento del sector inmobiliario. La estructura del manuscrito se organiza en siete apartados: Resumen, Introducción, Base Teórica, Análisis de Caso, Resultados, Conclusiones y Bibliografía.

BASE TEÓRICA

La competitividad empresarial en el mercado contemporáneo obedece a múltiples factores con incidencia directa en el desempeño y posicionamiento frente a la competencia; dentro de este marco, la planeación se erige como una variable determinante. Dicho concepto abarca la definición de objetivos, la anticipación de necesidades y el establecimiento de acciones orientadas a la gestión eficiente de las actividades organizacionales.

La administración integral y estratégica de estos elementos fortalece la competitividad empresarial, delimitada como la capacidad de una organización para diferenciarse, sostener ventajas en el mercado y adaptarse a las fluctuaciones

del entorno. En consecuencia, la presente investigación analiza la influencia de la planeación, definida como variable independiente sobre la competitividad de las empresas inmobiliarias, con el propósito de aportar un marco de referencia en favor de la mejora continua y el crecimiento sostenible.

La Competitividad en las Empresas

En la ciencia administrativa, la competitividad representa un factor crucial para las organizaciones e industrias, independientemente de su sector de actividad. Desde la década de 1990, el estudio de la competitividad ha cobrado relevancia en el análisis económico de las naciones, dado que los indicadores de crecimiento industrial y empresarial resultan determinantes para evaluar la solidez económica y financiera de un país (Ibarra Cisneros et al., 2017).

La competitividad ha sido objeto de estudio desde diversas aproximaciones disciplinares. A escala macroeconómica, el concepto se vincula con variables como el tipo de cambio, la tasa de interés y el déficit presupuestario, además de asociarse a la disponibilidad de mano de obra y la dotación de recursos naturales. Al respecto, Ramos Ramos (2001) señala que «la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar». Bajo esta premisa, las organizaciones consolidan ventajas frente a los consumidores y acceden tanto a mercados nacionales exigentes como a segmentos globales.

Por su parte, el Grupo Asesor de Competitividad creado en 1995 para la elaboración de informes y el asesoramiento en políticas de crecimiento económico dentro del marco del acuerdo entre la Unión Europea y Centroamérica, sostiene en su informe de 1997 que la competitividad de una nación o región se manifiesta en la capacidad para desarrollar factores clave de crecimiento a corto, mediano y largo plazo; en este proceso, la productividad, la eficiencia, la especialización y la rentabilidad constituyen elementos determinantes para la consolidación empresarial (Medina Romero et al., 2019).

Desde la perspectiva del Estado-nación, Porter (1991) sostiene que la competitividad subyace en la capacidad de un país para adaptar e innovar en sus sectores industriales de manera continua. Este planteamiento guarda relación con las fundamentaciones teóricas de Adam Smith (Ramos Ramos, 2001). Cabe destacar que las obras científicas se interpretan en función del contexto sociocultural de cada época; los tratados del siglo XVIII formulados por Smith constituyen un punto de partida histórico para la comprensión de las dinámicas económicas, cuyas bases han evolucionado para responder a los requerimientos contemporáneos.

En este sentido, las propuestas teóricas de Porter tienen sus antecedentes en los postulados de Smith, quien argumentaba que la riqueza se fundamentaba en decisiones de interés económico individual, principio asociado a la ventaja absoluta. En contraste, la teoría económica moderna establece que la riqueza responde al análisis riguroso del contexto, los recursos y los factores del entorno, con el objetivo de ejecutar elecciones estratégicas orientadas a la mejora de la calidad y la innovación continua (Porter, 1996).

En la actualidad existe una estrecha relación estructural y funcional entre innovación y competitividad; la primera se consolida como uno de los factores explicativos fundamentales de la segunda (Ramos Ramos, 2001). Dicha interrelación opera bajo una dinámica de causa y efecto, cuyo comportamiento varía según el contexto organizacional. De este modo, una estructura caracterizada por la coherencia operativa y la propuesta de servicios innovadores favorece un mayor nivel de competitividad en diversos mercados.

Frente a escenarios de constante cambio e hitos tecnológicos, los atributos de las empresas competitivas han evolucionado. En la segunda mitad del siglo XVIII, Adam Smith formuló sus postulados sobre el comercio y la producción, con los cuales definió el concepto de ventaja absoluta (Porter, 1996); dicho enfoque sostenía que las naciones se especializan en función de sus costos de producción, con énfasis en la eficiencia. En este ámbito, la eficiencia reaparece como un eje orientador: la oferta de servicios funcionales, innovadores y con propuestas de valor amplía las posibilidades de competitividad en el mercado.

El impacto de las ideas de Smith residió en la interpretación de las fuerzas económicas y su alineación con políticas exitosas, además de una divulgación caracterizada por la claridad y la capacidad persuasiva. Asimismo, sus

planteamientos encontraron continuidad a través de diversos pensadores en un contexto receptivo a sus ideas (Escartín González, 2016). En este marco, el posterior análisis de David Ricardo permitió identificar el funcionamiento de las fuerzas del mercado para la formulación e implementación de estrategias, cuya validez se mantiene en la discusión económica actual.

Por otro lado, Karl Marx influyó en las ciencias sociales a partir del análisis de las dinámicas de trabajo y la organización económica en Europa y América Latina. Desde su perspectiva, las ventajas comparativas no se derivan de condiciones puramente naturales, sino de ventajas adquiridas que se vinculan con ventajas absolutas previas (González Santoyo & Flores Romero, 2012).

En este sentido, el concepto de competitividad requiere un abordaje integral para el diseño de estrategias de desarrollo con impacto en los procesos socioeconómicos (Suñol, 2006). Esta noción trasciende el incremento en la productividad e incorpora la dimensión humana dentro de la dinámica competitiva.

La conformación de una organización competitiva exige la consideración integral de sus factores constitutivos. A pesar de la diferenciación de productos, las variables tecnológicas ejercen influencias heterogéneas en el desempeño empresarial y en la consolidación de ventajas comparativas dentro de un mercado dinámico.

Asimismo, la evaluación de la competitividad a escala nacional o regional requiere parámetros de referencia global. Con este propósito se introduce la técnica de *benchmarking*, la cual consiste en el cotejo de productos y servicios respecto a estándares internacionales para favorecer la posición competitiva en un sector. La implementación de esta herramienta ha contribuido al diseño de políticas macroeconómicas y estructurales (Camp, 2000), lo que permite examinar las dinámicas operativas de las organizaciones para el desarrollo de nuevas estrategias.

Finalmente, el posicionamiento de una empresa en el mercado facilita el diagnóstico de su situación en las dimensiones micro y macroeconómica. En este marco, la ventaja competitiva constituye un atributo central para consolidar una posición idónea ante la competencia, donde la capacidad de inserción en el ámbito internacional depende de las condiciones del entorno y de la gestión estratégica interna.

En diversos países en desarrollo, y de manera particular en México, se observa un volumen significativo en la constitución de empresas de distintas escalas. De acuerdo con los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024), las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el 99.8 % del total de las unidades económicas en el país. En consecuencia, se infiere un comportamiento idéntico en la estructura empresarial de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Tabla 1

Estratificación de Empresas en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2019)

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas

Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Tabla 2

Composición del Sector Empresarial en México

Tamaño	No. Establecimientos	%
Micro	5,24,497	95.4
Pequeña	204,814	3.7
Mediana	39,122	0.7
Grande	9,747	0.2
Total	5,468,180	100.00

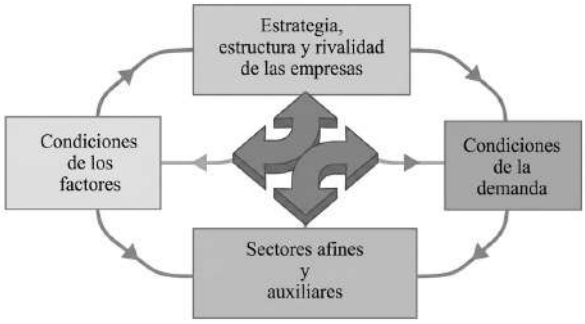
Fuente: INEGI (2024)

Del total de establecimientos en nuestro país, 95.4% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 3.7% son pequeños (11 a 50 personas) y 0.7% medianos (51 a 250 personas). Las PYMES (los tres grupos anteriores) representan el 99.8% del total nacional.

En el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) prevalece un nivel reducido de competitividad en los procesos internos. Esta condición restringe la inserción sostenida en los mercados internacionales, debido a la carencia frecuente de estándares adecuados de calidad y servicio, lo que disminuye el posicionamiento frente a otras organizaciones. Dicho fenómeno trasciende el ámbito de la ciudad de Morelia, Michoacán, y se reproduce en gran parte del territorio nacional ante la homogeneidad de las condiciones estructurales en distintas regiones. Frente a la escasez de investigaciones específicas sobre esta problemática en el contexto local, resulta necesario el análisis del impacto de la competitividad, con la finalidad de aportar propuestas que consoliden y proyecten a las empresas inmobiliarias hacia un nivel de alcance internacional.

Figura 1

Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional



Fuente: M. Porter (1996)

Los factores constitutivos del modelo del diamante obedecen a condiciones específicas del entorno. La teoría económica clásica sostiene que los factores de producción; trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura, determinan los flujos del comercio internacional. De este modo, una nación orienta sus exportaciones hacia aquellos bienes con un uso intensivo de los recursos en los cuales registra mayor dotación (Ramos Ramos, 2001).

Los factores de producción integrados en este modelo se clasifican en cinco categorías principales: recursos humanos, recursos físicos, recursos del conocimiento, recursos de capital e infraestructura (Ramos Ramos, 2001).

Aunado a los factores de producción, el modelo contempla el papel de los sectores afines y de apoyo. Este componente alude a los rubros que proveen bienes y servicios complementarios, aspecto que destaca la relevancia estratégica de contar con proveedores locales calificados y sectores auxiliares competitivos (Ramos Ramos, 2001).

Finalmente, la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas se vinculan con el contexto local en favor de la inversión, la mejora continua y la competencia entre los actores del mercado (Ramos Ramos, 2001).

La Importancia de la Planeación en el Ramo Inmobiliario

El mercado inmobiliario presenta una alta sensibilidad a las fluctuaciones económicas. Koontz y Weihrich (2012) señalan que la planeación atenúa la incertidumbre mediante la identificación anticipada de oportunidades y amenazas. En el entorno inmobiliario, esta función implica la previsión del impacto de las tasas hipotecarias, los tipos de cambio, la inflación, las regulaciones urbanas, la disponibilidad de terrenos y las tendencias del consumidor.

A nivel organizacional, la planeación facilita la coordinación de esfuerzos, el establecimiento de metas medibles y la asignación adecuada de recursos. Chiavenato (2014) define la planeación como un proceso racional dedicado a la determinación de objetivos y a la selección de acciones para su alcance. Dicha función resulta esencial en el desarrollo de estrategias de captación, ventas y operación en las empresas del sector.

La planeación estratégica se consolidó a partir de la década de 1970 como un conjunto de aportaciones orientadas a dirigir el rumbo organizacional, con el propósito central de generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Este proceso se fundamenta en cuatro elementos clave: el futuro de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura (González Santoyo & Flores Romero, 2012).

El futuro de las decisiones actuales contempla el análisis de las consecuencias temporales de las decisiones presentes para la posterior adaptación de los cursos de acción frente a escenarios futuros. El proceso comprende la secuencia

de actividades que inicia con la fijación de lineamientos organizacionales y culmina en planes detallados para su implementación. La filosofía representa una actitud constante de análisis y proyección hacia el futuro. Finalmente, la estructura articula distintos horizontes de planeación: planes estratégicos, programas de mediano plazo y presupuestos operativos (González Santoyo & Flores Romero, 2012).

Modelos de Planeación Estratégica

Modelo de George A. Steiner: El modelo de Steiner (1998) ofrece un enfoque pragmático estructurado en cuatro fases. La primera fase abarca la formulación del plan, la compilación de insumos (antecedentes, tendencias, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades), la evaluación de alternativas, el establecimiento de objetivos, la definición de estrategias principales y la construcción de planes de mediano plazo. A esta fase se añaden la toma de decisiones inmediatas, el monitoreo continuo y la revisión anual.

La segunda fase profundiza en la delimitación de la identidad empresarial, así como en el análisis de los clientes y del sector industrial. La tercera fase está orientada a la comprensión práctica del proceso de planeación mediante la integración del análisis FODA, la selección de estrategias y la formulación de metas principales. La cuarta fase evalúa el diagnóstico actual, los objetivos futuros, los requerimientos operativos y las estrategias pertinentes, fase que concluye con la adopción de decisiones de corto plazo y la supervisión constante (Steiner, 1998).

Modelo de Michael Porter: El modelo de Porter, citado en Kotler (1996), se organiza en ocho etapas: misión, análisis externo, análisis interno, formulación de metas, estrategias, programas, implementación y control. Esta propuesta establece una interacción dinámica entre los objetivos, los recursos y las oportunidades del entorno, lo que favorece la delimitación de actividades y la asignación estratégica de recursos. La planeación se sustenta en la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Kotler, 1996).

De forma complementaria, Porter (1985, 1991) desarrolló el análisis de las cinco fuerzas, el cual evalúa el riesgo de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la intensidad competitiva. Esta herramienta contribuye a la determinación del atractivo de la industria y a la orientación de estrategias para el fortalecimiento de la posición competitiva.

Herramientas de apoyo: Matriz BCG y Matriz GE: Las herramientas de apoyo facilitan la evaluación de la posición competitiva y la orientación en la asignación de recursos. La Matriz BCG, diseñada por el Boston Consulting Group y difundida en la literatura empresarial, clasifica los productos en cuatro categorías: estrella, vaca, interrogante y perro, en función de la participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 1992). Este instrumento favorece la toma de decisiones relativas a la inversión, permanencia o desinversión en las distintas unidades de negocio.

La Matriz General Electric: La Matriz General Electric (GE) establece una correlación entre el atractivo de la industria y la fortaleza competitiva de la organización (CEPAL, 1992). Variables como el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, los márgenes de utilidad y la estructura de costos determinan el atractivo del sector; en contraste, factores tales como la calidad, el precio, la cuota de mercado y la efectividad comercial definen la fortaleza de la empresa. Dicha matriz contribuye a la definición de estrategias de inversión, mantenimiento o desinversión, con el propósito de orientar la gestión integral del portafolio.

ANÁLISIS DE CASO

La presente investigación adopta una metodología de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de carácter aplicado y empírico, cuyo propósito consiste en analizar los factores estratégicos de competitividad en el sector inmobiliario de Morelia, Michoacán, México. El estudio se fundamenta en los resultados de cuestionarios administrados a 77 personas físicas y morales registradas en el Registro de Agentes Inmobiliarios del Estado de Michoacán (RAIEM) con sede en la ciudad de Morelia.

El instrumento de recolección de datos satisface dos criterios psicométricos esenciales: validez, orientada a «captar de manera significativa en grado satisfactorio el objeto de esta investigación», y confiabilidad, caracterizada por la «capacidad de obtener iguales y similares resultados mediante la aplicación de las mismas preguntas a los mismos fenómenos».

Escala tipo Likert

La escala de Likert evalúa actitudes o predisposiciones individuales en contextos específicos. Este instrumento se clasifica como una escala sumativa debido a que el puntaje final de cada unidad de análisis se obtiene a partir de la adición de las respuestas otorgadas a cada reactivo. En su concepción original, la escala abarca un conjunto de ítems de igual valor métrico, donde los participantes expresan su grado de conformidad de manera gradual (Kerlinger & Lee, 2002).

Tabla 3

Escala de Likert para Medición de ítems

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

Fuente: Hernández et al. (2004)

En la presente investigación se empleó una escala ordinal tipo Likert. Aun cuando este tipo de escala no mide la magnitud exacta de una actitud, en la práctica investigativa es habitual su tratamiento como una variable de intervalo. El instrumento presenta una serie de enunciados con orientación positiva y negativa hacia el objeto de estudio; la selección de cada opción refleja la postura del encuestado y permite la asignación de un valor numérico a cada respuesta.

Tabla 4

Escala de Medición del Instrumento de Medición de Datos

CONCEPTO	VALOR NUMÉRICO	NIVEL DE COMPETENCIA
Totalmente de acuerdo	5	Muy Eficiente
De acuerdo	4	Eficiente
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Regular
En desacuerdo	2	Poco Eficiente
Totalmente en desacuerdo	1	Ineficiente

Fuente: Elaboración propia

La selección del informante clave se orientó a profesionales con cargos directivos dentro de las organizaciones, específicamente aquellos con responsabilidad directa sobre la toma de decisiones, por lo cual se identificó a los propietarios o administradores. Con base en estas consideraciones, se aplicó el instrumento a 77 empresas representativas del sector inmobiliario en Morelia, Michoacán, México. Durante la administración del cuestionario, el encuestador formuló cada reactivo a la persona asignada por la empresa con sus respectivas opciones de respuesta

y registró las observaciones correspondientes. Tras la conclusión del trabajo de campo, la etapa posterior consistió en la clasificación de los reactivos favorables y desfavorables vinculados a los factores estratégicos de competitividad.

Para el análisis global y pormenorizado de los datos, se establecieron escalas de medición tanto para la variable dependiente (competitividad) como para las variables independientes constitutivas. Posteriormente, se realizó la ponderación definitiva de las alternativas de respuesta para la asignación de valores de escala en los rangos establecidos. La escala de medición resultante se integró mediante los valores predeterminados para las variables principales.

Con la finalidad de evaluar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, cuyo rango oscila entre 0 (ausencia de confiabilidad) y 1 (máxima confiabilidad). Diversos autores coinciden en que un valor de alfa superior a 0.7 resulta aceptable (Bland & Altman, 1997; Cortina, 1993; Nunnally, 1967); no obstante, Nunnally (1967) señala que un nivel de confiabilidad de 0.6 puede considerarse suficiente en las fases iniciales de una investigación o en estudios de carácter exploratorio.

Confiabilidad Y Validez Del Cuestionario

Antes de la aplicación definitiva de la encuesta, resulta necesaria la realización de una prueba piloto con el propósito de garantizar la comprensión adecuada de los reactivos. Esta etapa permite la corrección, paráfrasis o eliminación de aquellos ítems irrelevantes, así como la incorporación de nuevos elementos no contemplados inicialmente. En esta fase no se busca significación estadística, sino evaluar el funcionamiento individual y conjunto de los reactivos (Rojas Soriano, 2006).

En la presente investigación se administró una prueba piloto a siete expertos y directivos de agencias de bienes raíces en Morelia, Michoacán, quienes mostraron disposición para participar en el estudio mediante la inversión de tiempo y esfuerzo en la validación de los reactivos. Los participantes respondieron una versión preliminar del instrumento y emitieron comentarios y observaciones que permitieron ajustar la redacción de algunos ítems, añadir nuevos componentes y cuantificar el tiempo de respuesta.

Para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach de la prueba piloto se empleó la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{K} \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2}\right)$$

Donde:

- K = Número de ítems en la escala.
- $\sigma_{Y_i}^2$ = Varianza del ítem i.
- σ_X^2 = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la prueba piloto:

Tabla 5
Coeficiente Alfa de Cronbach

Coeficiente Alfa de Cronbach	
Número de encuestas	Coeficiente Alfa de Cronbach
7	0.83 α

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se llevó a cabo con base en la información recabada en la prueba piloto administrada a siete directivos o propietarios de agencias inmobiliarias en Morelia, Michoacán. El análisis arrojó un coeficiente alfa de Cronbach de 0.83. Debido a que el valor obtenido supera los umbrales de 0.70 y 0.80 criterios habituales de contraste para este estadístico, se concluye que el cuestionario posee un nivel elevado de confiabilidad y consistencia interna.

Procesamiento de Datos

Se recopiló y depuró la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los agentes y agencias de bienes raíces en Morelia, Michoacán, México. Posteriormente, se procedió a la construcción de los escalogramas y a la codificación de los datos en una matriz para la posterior ejecución de los cálculos estadísticos correspondientes a esta sección.

Los análisis estadísticos aplicados sobre las variables de investigación abarcaron la determinación de la media aritmética, la mediana, la moda, la desviación estándar, la varianza, el coeficiente de variación y un modelo de regresión lineal simple.

RESULTADOS

A través del análisis estadístico realizado, se determinó la media de medias de cada variable y se representó su posición mediante un escalograma. Asimismo, se efectúo un análisis de regresión lineal simple para la obtención del coeficiente de correlación (R) y del coeficiente de determinación (R^2). Dichos cálculos se fundamentaron en los datos recopilados en el instrumento de investigación, de conformidad con la metodología establecida para la medición de los factores estratégicos de competitividad en el sector inmobiliario de Morelia, Michoacán, México.

Análisis Estadístico

En este apartado se muestran los análisis estadísticos de los resultados derivados de la metodología propuesta para medir los factores estratégicos de competitividad en el sector inmobiliario de Morelia, Michoacán, México.

A. Competitividad: Para el estudio de la variable dependiente *Competitividad*, se llevó a cabo un análisis estadístico que incluyó el cálculo y la presentación de la media de medias. La ubicación de este indicador se representó mediante un escalograma de referencia, construido con base en la información primaria obtenida del instrumento de recolección de datos y sintetizada en la Tabla 6.

Tabla 6

Estadístico de Competitividad

COMPETITIVIDAD

	MEDIA	PORCENTAJE	MEDIANA	MODA	DESV EST	VAR	COEF DE VAR
P1	4.06	22.64	4.00	4.00	0.94	0.22	0.23
P2	4.58	25.54	5.00	5.00	0.55	0.30	0.12
P3	4.55	25.38	5.00	5.00	0.66	0.44	0.15
P4	4.74	26.44	5.00	5.00	0.47	0.22	0.10
PROM	**4.48**	**100.00**	**4.75**	**4.75**	**0.66**	**0.30**	**0.15**

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No.6 Estadístico de Competitividad se presenta el comportamiento estadístico de la media, mediana, moda, varianza, desviación estándar y coeficiente de variación, para el caso del comportamiento de la media de medias de las preguntas incorporadas en la encuesta.

Figura 2

Escala Likert de la Variable Competitividad

Fuente: Elaboración propia.

En la figura No. 2 en dicho escalograma construido haciendo uso de la escala Likert para esta variable es de 4.48, tiene una ubicación asociada y en un punto medio con los resultados *De Acuerdo Y Totalmente De Acuerdo* lo que representa que esta variable se comporta en la ciudad de Morelia Michoacán, en el ramo inmobiliario a un nivel muy eficiente.

Figura 3

Representación de Medias y Porcentajes de Competitividad

Fuente: Elaboración propia.

En la figura no. 3 se representa la media y el porcentaje de cada uno de los ítems del cuestionario que corresponden a competitividad, por lo que se puede apreciar que los resultados están dentro de un rango similar en su clasificación.

B. Planeación: En el análisis de la variable independiente *Planeación*, se ejecutó un estudio estadístico en el cual se calculó y presentó la media de medias. La posición de este parámetro se proyectó en un escalograma de referencia, elaborado a partir de los datos primarios recabados mediante el instrumento de investigación, cuyos resultados se sintetizan en la Tabla 7.

Tabla 7

Estadístico de Planeación

PLANEACIÓN

	MEDIA	PORCENTAJE	MEDIANA	MODA	DESV EST	VAR	COEF DE VAR
P1	4.71	24.47	5.00	5.00	0.56	0.88	0.12
P2	4.82	25.04	5.00	5.00	0.62	0.39	0.13
P3	4.88	25.35	5.00	5.00	0.58	0.34	0.12
P4	4.84	25.14	5.00	5.00	0.49	0.24	0.10
PROM	**4.81**	**100.00**	**5.00**	**5.00**	**0.42**	**0.32**	**0.12**

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N. 7 de *Planeación* se presenta el comportamiento estadístico de la media, mediana, moda, varianza, desviación estándar, y coeficiente de variación, para el caso del comportamiento de la media de medias de las preguntas incorporadas en la encuesta.

Figura 4

Escala Likert de la Variable Planeación

Fuente: Elaboración propia.

En la figura No. 4 en dicho escalograma construido haciendo uso de la escala Likert para esta variable es de 4.81, tiene una ubicación asociada y en un punto medio con los resultados *De Acuerdo Y Totalmente De Acuerdo* lo que representa que esta variable se comporta en la ciudad de Morelia Michoacán, en el ramo inmobiliario a un nivel muy eficiente.

Figura 5

Representación de Medias y Porcentajes de Planeación

Fuente: Elaboración propia.

En la figura No. 5 se representa la media y el porcentaje de cada uno de los ítems del cuestionario que corresponden a planeación, por lo que se puede apreciar que los resultados están dentro de un rango similar en su clasificación.

Análisis de Regresión Lineal Simple

En el presente apartado se muestran los resultados del comportamiento de las variables de estudio a través de un análisis de regresión lineal simple. Haciendo uso de la metodología propuesta para medir los *factores estratégicos de competitividad en el sector inmobiliario en Morelia Michoacán, México.*

A. Planeación

En el análisis de la variable independiente *planeación* y la variable dependiente *competitividad* expresado a través de un análisis de regresión lineal simple.

Tabla 8

Datos Escala Likert Planeación vs. Competitividad

VALIDAS	ESCALA LIKERT	PLANEACIÓN	COMPETITIVIDAD
		X_i	(f_i)
Totalmente en desacuerdo	1	2	0
En desacuerdo	2	4	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	8
De acuerdo	4	30	106
Totalmente de acuerdo	5	269	183

Fuente: Elaboración propia.

Para este caso se obtiene que R^2=0.7976 y R=0.8931, lo que indica que la planeación tiene un nivel de asociación bueno y un nivel de precisión alto con respecto a la competitividad como se muestra en la figura 6.

Figura 6

Regresión Lineal Simple Planeación vs. Competitividad

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente investigación se derivan del comportamiento observado en el procesamiento de datos, orientado a la determinación del nivel de contribución e importancia de cada variable independiente en relación con la variable dependiente, correspondiente a la *Competitividad* en el sector inmobiliario. Por tal motivo, en una primera etapa se expone de manera independiente el análisis para cada variable involucrada.

Competitividad: La media de medias correspondiente a los reactivos del instrumento de recolección para esta variable alcanza un valor de 4.48. En el escalograma construido mediante la escala Likert, dicha cifra se sitúa en un punto intermedio entre las categorías *De acuerdo* y *Totalmente de acuerdo*, lo cual refleja un desempeño eficiente en esta variable.

Planeación: La interpretación inicial de esta variable se fundamenta en la media de medias de las preguntas integradas en el cuestionario, cuyo valor asciende a 4.81. Su representación en el escalograma basado en la escala Likert la ubica en un punto intermedio entre las etiquetas semánticas *De acuerdo* y *Totalmente de acuerdo*, resultado que demuestra un comportamiento altamente eficiente. Respecto al análisis de regresión lineal simple, se obtuvo un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7976$ y un coeficiente de correlación de $R = 0.8931$, lo que indica una asociación sólida y una correlación alta con la competitividad. En consecuencia, se concluye que la planeación aporta de forma positiva e interactúa con un nivel elevado de contribución al incremento de la competitividad.

A partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos y del posterior análisis de regresión lineal simple sobre la planeación como determinante de la competitividad en el sector inmobiliario de Morelia, Michoacán, México, se concluye que la variable independiente *planeación* ejerce una contribución positiva sobre el comportamiento de la competitividad en el sector, en concordancia con los hallazgos descritos en la sección anterior. De este modo, la planeación se consolida como un factor determinante, directo y significativo de la competitividad inmobiliaria en el contexto local.

BIBLIOGRAFÍA

Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. BMJ, 314(7080), 572. https://doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572

Camp, C. R. (2000). Benchmarking. Panorama Editorial, S.A.

Chiavenato, I. (2014). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 1992.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of Applied Psychology, 78(1), 98–104. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98

Diario Oficial de la Federación. (2025, agosto 15). Estratificación de empresas en México. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30\

Escartín González, E. (2016). Historia del pensamiento económico. Tema 16. David Ricardo.

González Santoyo, & Flores Romero. (2012). Teoría de calidad competitividad empresarial. FeGoSa Ingeniería Administrativa.

Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L., & Demuner Flores, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. Estudios Fronterizos, 18(35). Universidad Autónoma de Baja California.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Censo económico 2024. https://www.inegi.org.mx

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales (4.ª ed.). McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Kotler Philip. (1996). *Dirección de la Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y control*, 7ª. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, México.

Medina Romero, M., Ríos Morales, L., & Sánchez Aguilar, C. (2019). Competitividad y desarrollo económico. Universidad Autónoma del Estado de México.

Nunnally, J. C. (1967). Psychometric theory. McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1996). Ventaja competitiva. CECSA.

Ramos Ramos, R. (2001). La competitividad internacional de las naciones: Fundamentos teóricos. Modelos de evaluación de la competitividad internacional. Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias.

Ramos Ramos, R. (2001). Modelos de evaluación de la competitividad internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias [Tesis doctoral]. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Rojas Soriano, R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdez.

Steiner George A. (1998). *Planificación Estratégica, lo que Todo Director debe Saber*. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. México.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad, 31(2), 179–198.

LAS REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTA PUBLICITARIA PARA LOS RESTAURANTES DE LZC MICHOACAN

Rebeca Almanza Jimenez[1], Alma Rosa Tapia Tapia[2], Emma Tapia Tapia[3]
Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas
rebeca.almanza@lcardenas.tecnm.mx

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo realizar una revisión y análisis de las redes sociales y su impacto en la publicidad de los restaurantes de Lázaro Cárdenas Michoacán, débido a que en la actualidad a cambiado la forma de hacer negocios y tener contacto con los clientes ya que el uso de las redes sociales facilita la comunicación en línea, se comparten imágenes de los platos y se incrementan las ventas de los restaurantes. La metodología de investigación es de tipo correlacional ya que tiene como propósito medir el grado de relación entre redes sociales y su impacto en la publicidad de los restaurantes, utilizando como instrumento de recolección de datos el cuestionario con el objetivo de recabar información de los encuestados.
PALABRAS CLAVE: Publicidad, Redes sociales, Restaurantes, Satisfacción del Cliente.

ABSTRACT

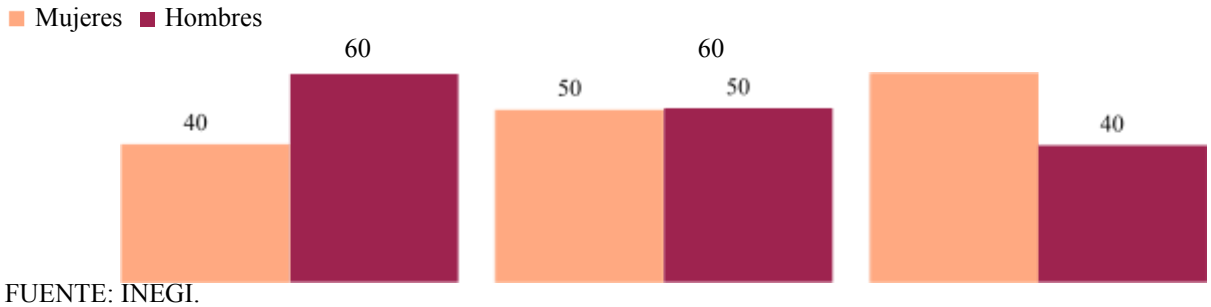
This study aims to review and analyze social media and its impact on advertising for restaurants in Lázaro Cárdenas, Michoacán. The way business is conducted, and customer contact is maintained has changed in recent times; the use of social media facilitates online communication, allows for the sharing of images of dishes, and boosts restaurant sales. The research employs a correlational methodology, as its purpose is to measure the degree of relationship between social media and its impact on restaurant advertising, using a questionnaire as the data collection instrument to gather information from respondents.
KEYWORDS: Advertising, social media, Restaurants, Customer Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha dado una fuerte inclinación por el uso de las redes sociales de parte de los restaurantes en la República Mexicana ya que estos tratan de posicionarse en un mercado online(GWI2020) débido a la evolución vertiginosa de la tecnología en las dos últimas décadas lo cual ha generado beneficios a gran escala en las empresas restauranteras como la atracción de nuevos clientes, incremento en el volumen de ventas asi como la recepción de pedidos en línea para entrega a domicilio, por lo que la industria restaurantera debe de estar atenta a estos cambios constantes, así como al diseño de estrategias que vayan a la par con el avance tecnológico y el éxito empresarial(GIL, 2015), En virtud de que la adaptación de la tecnología a los centros restauranteros de hoy en día es una herramienta indispensable para conseguir una mayor competitividad y evolución en dichas organizaciones.

En el mercado de restaurantes, las empresas deben ser innovadoras para atraer y mantener a los clientes debido a la fuerte competencia. Las redes sociales no solo son útiles para que los restaurantes publiquen sus menús y promociones, sino también para compartir su historia, la experiencia de sus clientes y buscar crear una comunidad. Los restaurantes pueden impactar en las decisiones de compra de los consumidores utilizando contenido visual atractivo y estrategias de marketing digital. Muchos clientes buscan recomendaciones y opiniones en estas plataformas antes de decidir dónde comer. Según INEGI (2019). El Producto Interno Bruto (PIB) de los servicios de preparación de alimentos y bebidas en la República Mexicana tiene un papel relevante en toda la economía ya que, de un total de 78 subsectores de actividad, ocupa el lugar
21, con una participación de 1.4% lo cual en el 2025 representó un 3.7% y se emplean más mujeres que hombres en este sector (60 de cada 100). (Ver gráfica 1).

Gráfica 1. Personal ocupado según sexo, 2025(Porcentajes)



FUENTE: INEGI.

Planteamiento del problema

A pesar de la evolución de las redes sociales como herramientas clave de publicidad en el sector restaurantero de Ciudad Lázaro Cárdenas Mich., el personal que presta sus servicios en estos establecimientos locales carecen de los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar sus plataformas digitales de manera eficiente. Esta falta de actualización y adaptación tecnológica les impide aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mundo digital para promocionar sus productos, atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Como resultado, se quedan rezagados frente a la competencia, perdiendo una porción significativa del mercado y limitando su crecimiento.

Muchas empresas restauranteras actualmente enfrentan dificultades para utilizar de manera efectiva las redes sociales en sus estrategias. El mercado saturado, la continua evolución del marketing y las preferencias cambiantes de los consumidores son grandes desafíos que los restaurantes enfrentan ya que el manejo de estas es particularmente delicado. Si bien la mayoría de los restaurantes realizan publicidad de boca en boca, una crisis de reputación en un restaurante y la forma en que esta se maneja, puede significar el hundimiento o el resurgimiento definitivo de cualquiera. La palabra de un comensal pesa muchísimo y por eso es necesario tener un protocolo definido para salvarse de cualquier dificultad del uso de redes sociales. El presente estudio intenta analizar la importancia de las redes sociales en la publicidad de los restaurantes de Lázaro Cárdenas Michoacán.

Objetivo General

Determinar la manera en que se pueden aprovechas las redes sociales como medio de publicidad en los restaurantes de Lázaro Cárdenas Michoacán, para captar el interés y atención de los clientes potenciales.

Objetivos específicos

- Distinguir las redes sociales más utilizadas en los últimos cinco años referente a la publicidad e interacción con los comensales.
- Identificar las características de las redes sociales predominantes para que el recurso humano de los restaurantes pueda utilizarlas como publicidad.
- Evaluar el impacto de las campañas publicitarias en las redes sociales y su efectividad para la atracción de nuevos clientes para los restaurantes.

JUSTIFICACIÓN

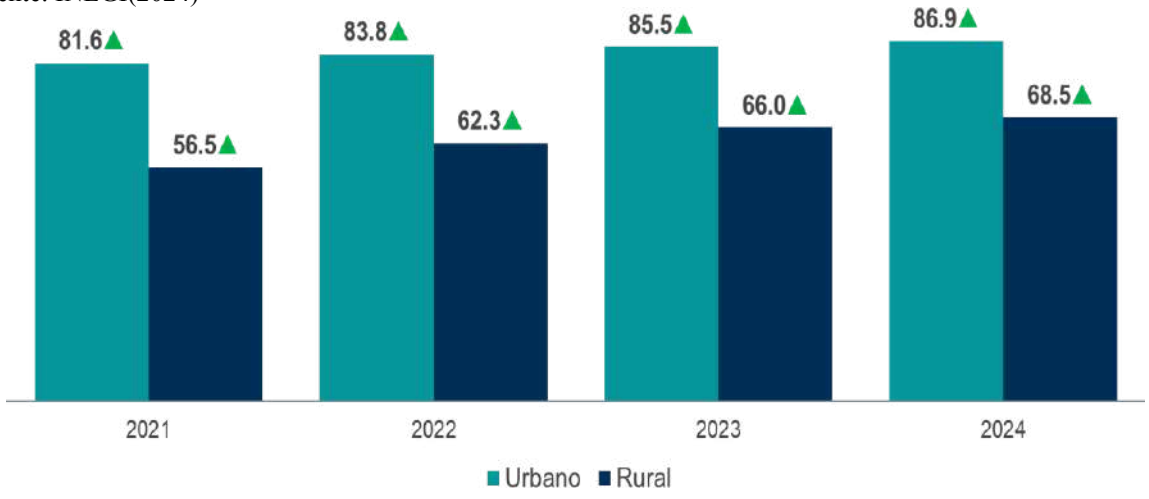
En la era digital en la que vivimos, las redes sociales juegan un papel crucial en el éxito de los restaurantes ya que su influencia en los consumidores es innegable en virtud de que se han convertido en una fuente de información y un medio de interacción entre los clientes y las empresas del sector restaurantero en virtud de que brindan a estos negocios una plataforma para compartir contenido, promocionarse y establecer una relación directa con los clientes. A través de sus publicaciones, los restaurantes tienen la oportunidad de mostrar su variedad de platillos, el ambiente acogedor y la experiencia que ofrecen. Esto permite a los clientes conocerlos virtualmente antes de visitarlos, generando expectativas positivas y despertando el interés de los mismos.

El impacto de las redes sociales en la experiencia del usuario en el sector restaurantero es innegable. Hoy en día, la mayoría de las personas consultan las redes sociales antes de visitar un restaurante. Las publicaciones por este medio generan expectativas y permiten la intercción directa con los clientes, brindando la oportunidad de responder preguntas y resolver inquietudes. Las opiniones y reseñas en las redes también influyen en la elección de los clientes a la hora de dicidir un restaurante. Por lo tanto, es fundamental prestar atención a lo que se escribe sobre ellas en las diferentes plataformas y trabajar para mejorar y bindar experiencias confiables para atraer nuevos clientes, difundir la marca y del contenido generado por los restaurantes y establecer una interacción directa y cercana con los clientes a través de los comentarios, preguntas y mensajes privados que pueden establecer una comunicación bidireccional con los clientes. Razón por lo cual el presente estudio pretende identificar el uso de las redes sociales para la publicidad de los restaurantes de Lázaro Cárdenas Michoacán y así incrementar la visibilidad de los mismos e incrementar el volumen de sus ventas.

MARCO REFERENCIAL

México es, por volumen, uno de los mercados digitales más grandes de Latinoamérica. Con una penetración de internet que ya supero el 90% de la población, se le considera un terreno fértil para laadquisición y digitalización digital. De este universo, alrededor de 114 millones de personas utilizan redes sociales y las cifras seguirán creciendo en los próximos años, lo que permite a las marcas poder obtener un mayor alcance y cercanía con los comensales de los restaurantes a nivel nacional. En M´éxico el (92.6%) utiliza el whatsApp, Facebook (91.6%) e Instagram (80.6%) siguen siendo las autopistas de alcance masivo. Pero el tiempo de consumo lo domina el TikTok (2,725 min/mes=45 horas) y YouTube (1,157 min/mes), con Facebook todavía muy competitivo (1,075 min/mes) por lo que las redes sociales se convierten en las herramientas publicitarias de mayor cobertura en la actualidad(Ver gráfica 2).

Gráfica 2 Porcentaje de personas usuarias de internet en los ámbitos urbano y rural 2021-2024
Fuente: INEGI(2024)



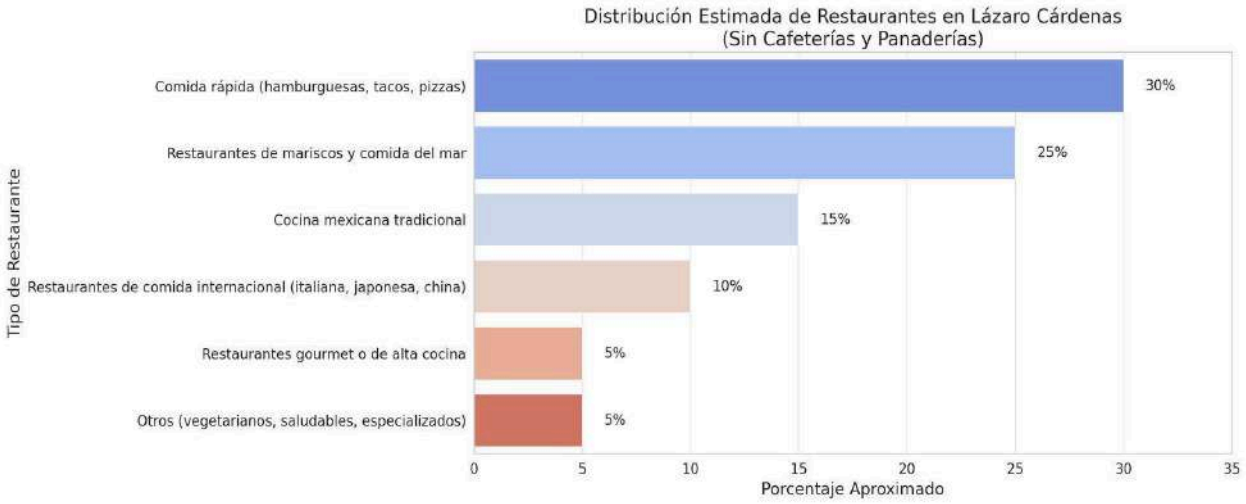
Durante 2024, las entidades federativas con los mayores porcentajes de población usuaria de internet fueron *Sonora* (91.3), *Quintana Roo* (90.7) y *Baja California Sur* (90.4). En contraste, los menores porcentajes se observaron en *Oaxaca* (69.2) y *Chiapas* (64.9). (Ver fugura 1).

Figura 1. Porcentaje de personas usuarias de internet, según entidad federativa

Fuente: INEGI(2024)

La ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, se ubica en la costa suroeste de México, siendo uno de los principales puertos comerciales del país. Su economía está fuertemente ligada a la actividad industrial y portuaria, lo que genera una gran afluencia de trabajadores, turistas y residentes que buscan opciones gastronómicas en la zona. Desde una perspectiva de micro localización, los restaurantes en Lázaro Cárdenas se benefician de su proximidad al puerto y a diversas zonas industriales, lo que los convierte en puntos estratégicos para ofrecer servicios de alimentación a empleados, transportistas y visitantes. Además, la ciudad cuenta con una infraestructura en crecimiento, con avenidas principales que facilitan la movilidad y conectividad con otras regiones del estado. El turismo también juega un papel importante en la demanda de servicios gastronómicos, ya que Lázaro Cárdenas es una ciudad costera con playas cercanas y actividades recreativas que atraen a visitantes nacionales e internacionales. Esto representa una oportunidad para que los restaurantes amplíen su alcance, ofreciendo experiencias culinarias atractivas tanto para locales como para turistas.

Gráfica 3. Distribución de restaurantes en Lázaro Cárdenas Mich.



MARCO TEÓRICO

En la actualidad las redes sociales se han convertido en los principales medios publicitarios, por los cuales se produce un intercambio de información entre el sector restaurantero y consumidores que, a través de la interacción buscan mejorar sus ingresos (Falcão, Dos Santos, & Avelino, 2017). Dichas herramientas ofrecen las posibilidades de poder interactuar con su público de una manera más sencilla, por medio de la creación perfiles, generando una dinámica menos invasiva y enfocada a las necesidades del consumidor (Hütt, 2012). Esta interacción ha facilitado que las empresas puedan obtener la información necesaria para la toma de decisiones acertadas que favorezcan a su competitividad (Amesti, E., 2014).

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican "internet es la mayor red de computadoras, que va desde redes formales grandes, hasta redes informales que cualquiera puede consultar" (p. 536). No es seguro cuantas personas utilizan el internet diariamente, pero sí es seguro que la participación crece día a día.

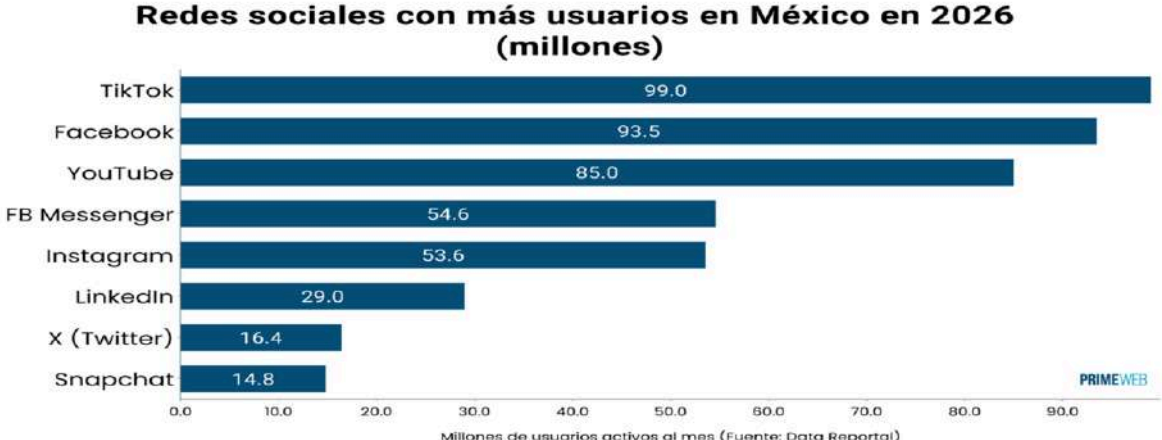
Los restaurantes que utilizan la red han logrado influenciar a nuevos clientes y crecer en el consumo. Las empresas del sector turístico han visto en las redes sociales una herramienta imprescindible para el desarrollo de sus actividades, integrándolas entre sus principales estrategias publicitarias, y adaptándose de esta forma a las nuevas tendencias y al turista 2.0, donde la competitividad es esencial para lograr la satisfacción del cliente. (Carpio, Hancco, Cutipa, & Flores, 2019); asegurando de este modo su permanencia en el plano digital, ya que no pueden ser ajenas a las nuevas tecnologías y a los nuevos mercados donde se impone una nueva visión empresarial enfocada en la mejora de la economía (Rivera, 2015).

Ciertamente, redes sociales como, Facebook, Instagram y Pinterest, son algunas de las principales alternativas para promocionar productos y servicios turísticos, cuyo contenido representa un gran factor al momento de hacer una elección por parte del usuario (Giraldo & Martínes, 2022). Esto es aprovechado por el marketing digital, cuyas acciones, a través de las redes sociales (RRSS), mejoran la publicidad y la comunicación entre las empresas y el consumidor, donde no basta con ofrecer únicamente información, sino también se debe crear contenido de calidad, que sea percibido como un valor añadido, además, de generar un ambiente productivo y amigable para la interacción (Falcão, et al., 2017) (Altamirano, Túñez, & Valarezo, 2016).

Según menciona Cabanilla (2012), la presencia en redes sociales es algo necesario para cuaquier empresa, principalmente las del sector turísticos, destacando aquellas que se dedican al expendio de alimentos y bebidas, ya que su utilización hace posible que la relación entre el prestador de servicios y el consumidor se fortalezca; además, de poder comunicar detalles relevantes, acerca del ambiente que se vive en el sitio y las características de los platos y bebidas ofertadas (Castro, Rodríguez, Arroyo, & Valdés, 2018).

Nestares (2010) afirma "las redes sociales aparecen como una oportunidad de impacto publicitario al autosegmentarse por intereses, aficiones, estilos de vida, entre otros. Por tanto, los líderes de los restaurantes deben administrar estratégicamente y de forma correcta el contenido de las redes sociales para hacer publicidad, ya que pueden definir claramente el mercado objetivo, enviar publicidad especifica al segmento de mercado que quieren obtener y sobre todo siempre abstenerse de publicaciones que dañen la imagen del restaurante.para Fernández(2017). "La red más popular a nivel mundial no se queda atrás a la hora de ofrecer servicios a los anunciantes. Facebook cuenta con una amplia interfaz publicitaria, en la que los anunciantes disponen de todo tipo de opciones para promocionar los contenidos o presentar los productos y servicios".en México las redes sociales de mayor uso es el siguiente(Ver gráfica 4).

Gráfica 4. Usuarios de Redes Sociales en México en 2026



Fuente: INEGI 2024

Según el reporte Digital 2026, las web más populares en México son:

- **TikTok:** Plataforma de videos cortos de origen chino, que alcanzó un total de 78.5 millones de visitas al mes, así como 33.3 millones de visitas únicas.
- **Facebook:** La social network ocupa la segunda posición, siendo visitada 328 millones de ocasiones mensuales y 30.4 millones de visitas únicas.
- **YouTube:** El reproductor de videos de Google quedó en tercer lugar con un total de 665 millones de visitas mensuales y 53.5 millones de visitas únicas.
- **Instagram:** Subiendo desde la séptima posición está la red social para compartir fotos, la cual alcanzó 150 millones de visitas y 27.4 millones de accesos únicos.
- **Google:** El buscador del gigante de Silicon Valley recibió, en promedio, 2.24 billones de visitas al mes, sumando así 103 millones de visitas únicas.
- **WhatsApp:** La red social de Meta alcanzó 164 millones de visitas mensuales (el año anterior tuvo 194 millones de visitas), así como 20.4 millones de visitantes únicos.
- **X**: La plataforma que antes conocíamos como Twitter alcanzó 131 millones de visitas al mes, además de generar 16.9 millones de visitas únicas.
- **ChatGPT:** El modelo de Inteligencia Artificial gana cada vez más terreno y ya recibe 117 millones de visitas cada vez y 10.7 millones de visitas únicas.
- **Mercado Libre Mexico:** El marketplace de origen argentino ocupa la octava posición con 96.1 millones de visitas al mes, además de 24.5 millones de visitas únicas.
- **Amazon:** La plataforma de eCommerce creada por Jeff Bezos figura en el ranking con un promedio de 95.7 millones de visitas mensuales, a la par de 37.0 millones de visitas únicas.

Las redes sociales son parte esencial del día a día de millones de personas. Con 3,070 millones de usuarios, Facebook es la red social más usada en el mundo en 2026. Es la red ideal para generar comunidades y comunicarse de cerca con los clientes donde se puede obtener retroalimentación de manera inmediata y, usualmente honesta de la base de clientes má fieles. Prioriza sobre todo contenido que genere conversaciones e interacciones más profundas. Los formatos de contenido
más populares son prácticamente todos: texto, imagen y video. No obstante no es tan visual como Instagram. En publicidad una de sus características principales es su segmentación detallada y generación de audiencias de manera regular. Por su perfil de usuarios tan amplia, es recomendable para empresas de cualquier giro dispuestos a publicar de manera continua y a tener conversaciones con su público. Respecto al uso de las redes sociales por internautas en México

METODOLOGIA

Para la presente investigación se hará un tipo de estudio exploratorio que tiene por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis previa. Además, le permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grado. Con estudios de tipo exploratorio se obtiene la posibilidad de llevar a cabo una investigación con mayor profundización de dicho tema o contexto que se desea realizar. (Vásquez, 2007).

Como parte del metodo se decide usar la escala tipo Likert, que lleva el nombre de su creador Rensis Likert y quien explica que "*es una escala de clasificación que pide a los entrevistados indiquen un grado de siempre o nunca*" (Malhotra, 1997: 392), por lo regular una escala de Likert tiene cinco categorías de respuesta, es un tipo de escala indirecta, en la cual el investigador debe clasificar numericamente cada respuesta, para obtener un puntaje de resúmen de cada encuestado. Esta escala es de medición ordinal que consiste en una serie de indicadores y reactivos que se desean medir, ante los cuáles se pide la opinión de los encuestados y las respuestas son solicitadas en terminos de grado de nunca o siempre que la persona encuestada tenga con la pregunta en particular

(Hernandez-sampieri, 2013). Para efectos de esta investigación las variables son calidad en el servicio y satisfacción del cliente.

Por otro lado, para recolectar los datos de la investigación, se hará uso de un estudio de tipo cualitativo, ya que se p resumir en que son investigaciones centradas en la muestra objetiva. Mientras que, el proceso de búsqueda de la información se basará en el método inductivo, en el cual, la investigadora participa con las fuentes de información, para conseguir respuestas a preguntas formuladas sobre la experiencia social en cuanto al uso de redes sociales como estrategia de marketing digital en las empresas de comida rápida, a fin de conocer el dominio de herramientas tele comunicacionales publicitarias.

Determinacion de la muestra

La información se obtiene de un grupo representativo de Restaurantes de Lázaro Cárdenas Michoacán. En esta investigación la población es finita ya que se conoce el número de restautantes, los cuáles son 680 en junio del 2026. En términos de margen de error el tamaño de la muestra se determina con la siguiente ecuación. Según Hernández, et al (2013). Por lo que se aplicaron 383 encuestas representando un 56.32% del universo. En términos de margen de error el tamaño de la muestra se determina con la siguiente ecuación. Según Hernández, et al (2013).

Cuadro 1. *Determinación del espacio muestral*

IR B ε	***EFINICION***	***ILORES***
	maño de la muestra.	*3*
	lor normal estándar correspondiente al nivel de confianza seado. ***(α= 95%)***	*96*
	obabilidad de que el evento ocurra o de aceptabilidad del mismo	*5*
	*obabilidad de que el evento no ocurra o de no aceptabilidad del smo =**(1-P)***	*5*
	ror máximo admisible = (1 - α)	*05*
	maño de la población	*staurantеros gistrados=680*

Fuente. Elaboración propia

$$n = \frac{Z^2 PQN}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(680)}{(0.05)^2 (680-1) + (1.96)^{2+} (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416(0.0025)(680)}{(0.0025)(679) + (3.8416)(0.0025)}$$

$$n = \frac{653.072}{1.7071}$$

$$n = 382.56 \; RESTAURANTES = 383$$

Recolección de datos

Hechos los procedimientos planteados durante la etapa del diseño de Investigación, se realizará la tarea ejecutar la investigación (trabajo de campo) haciendo las visitas a dicha muestra con el fin de recoger, seleccionar, codificar y registrar los distintos datos que han arrojado la investigación previa. Se recopilaron datos e información como:

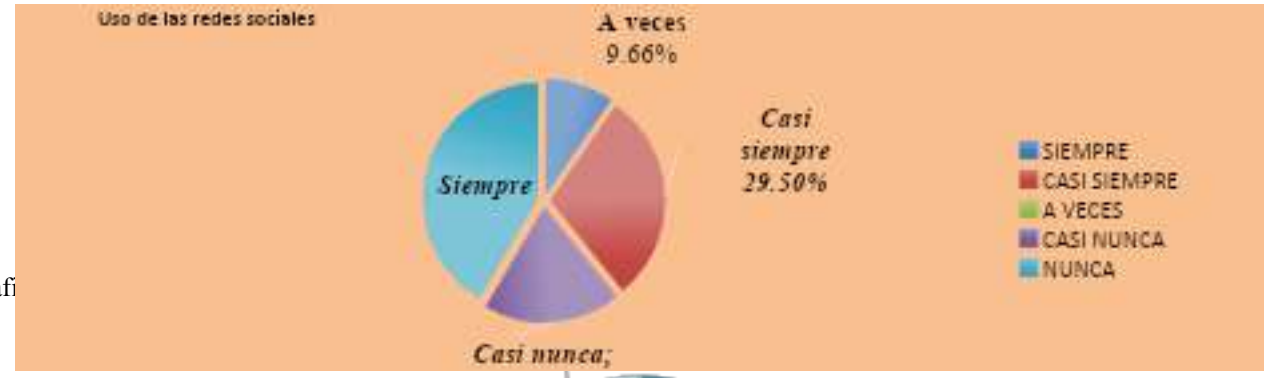
✔ El tipo de contenido y publicaciones que estos restaurantes pautan por medio de sus redes sociales.
✔ Conocer el impacto y por ende la contribución a los restaurantes
✔ Determinar las formas en las cuales miden el uso de las redes sociales.
✔ Interpretación de datos: En esta etapa se pretende revisar, cotejar y analizar los datos obtenidos.
✔ Presentación de datos: Finalmente se elaborará un informe presentado los resultados obtenidos de la investigación, con el fin de que otros investigadores o lectores puedan entender el proyecto y su alcance.

Una vez seleccionado el tipo de instrumento de recolección de información y calculada nuestra muestra, se empleó el cuestionario para la recolección de datos y para el análisis de la información obtenida se decidió utilizar el programa computacional Microsoft Excel, debido a que nos facilitará en gran medida, trabajar con información que podremos analizar y generar reportes mediante herramientas de gráficos y tablas, esto se debe a que Excel es una hoja de cálculo que nos permite manipular datos numéricos y de texto en tablas.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN

El análisis de esta investigación es en relación al uso de las redes sociales como herramienta publicitaria de los restaurantes de Lázaro Cárdenas donde los resultados muestran que 41.52% de dueños de restaurantes en Lázaro Cárdenas Michoacán siempre utilizan las redes sociales como medio publicitario en sus negocios y un 29.50% casi siempre en contraste con un 0% que dice que nunca. Estos datos muestran la importancia de las redes sociales como un instrumento de publicidad en los restautantes. Así como los resultados de la gráfica 6. Donde el 67% del personal encuestado considera que el uso de las redes sociales incrementa el consumo de los clientes en los restaurantes. Los resultados de la gráfica 7, donde un 71.02 considera siempre y casi siempre la asignación de un presupuesto para el uso de las redes sociales en su restaurant.

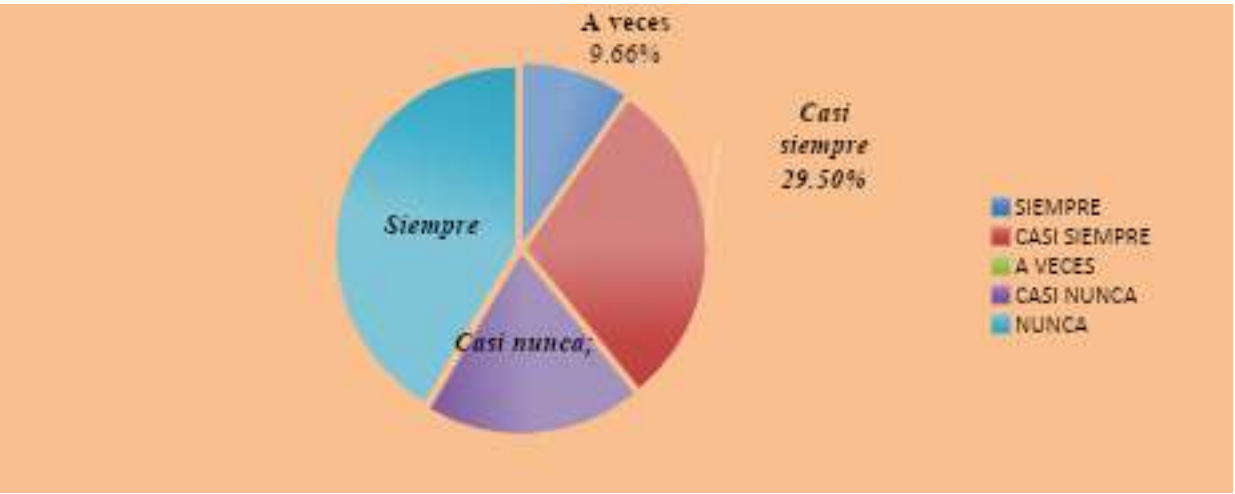
Grafica 5. Uso de las redes sociales como medio promocional



Grafi

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo

Grafica 7. Esta dispuesto a la asignación de un presupuesto para la promoción der su restautante a traves de las redes sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación de campo.

Conclusión

El uso de las redes sociales para los restaurantes de Lázaro Cárdenas Michoacán es escencial para el crecimiento de su negocio ya que las redes sociales no solo han allanado el camino para publicitar el restaurante, sino que también es de gran utilidad para interactuar con los clientes.

Si bien las empresas gastronómicas emplean redes sociales para potenciar su marca, no existe una gestión adecuada de la misma, por lo que constituye un desafío ya que en la Ciudad de Lázaro Cárdenas solo un 41.52% siempre utiliza las redes sociales para promocionar su negocio y un 29.50% casi siempre. Esto muestra que las empresas gastroómicas no se encuentran habilitadas ni actualizan sus operaciones a la par del crecimiento y necesidad del uso de tecnología y quienes registran la presencia en redes no explotan el total de sus beneficios.

El manejo de cuenta en redes sociales se realiza de forma empít+rica, sin conocimientos reales de promoción, publicidad ya que la mayoría abre una cuenta en redes sociales por moda, por actualizar su negocio o por sugerencia de alguien cercano a una medio. Pereo la gestión en redes sociales va más allá de crear una cuenta empresarial, se necesita constancia y crear expectativas en los futuros clientes, además de fidelizar los ya conocidos, impulsando su imagen corporativa, así como su posicionamiento de la marca de forma permanente y no solo como un requisito del mundo actual.

El sector restaurantero necesitan una persona encargada exclusivamente del uso de las redes sociales como medio publicitario para el incremento de las ventas para provocar en los consumidores la visita a las instalaciones o visita de las mismasa consumir sus productos por el hecho de haber mirado las fotografias de los platillos que se preparan en los restaurantes y genere beneficios económicos al manejar las herramientas virtuales de forma oportuna, consciente y permanente.

El marketing digital se ha convertido en una herramienta esencial para el crecimiento de los restaurantes en Lázaro Cárdenas, ya que permite mejorar la visibilidad, atraer nuevos clientes y aumentar las ventas. A través de estrategias

como la gestión de redes sociales, la publicidad pagada y la creación de contenido atractivo, los restaurantes pueden destacar en un mercado competitivo.

Las ventas y su conexión con la mercadotecnia son de vital importancia para el desarrollo empresarial y, en particular, para que una empresa pueda surgir en el competitivo mundo de los negocios, hoy en día es muy difícil que una nueva marca sea aceptada y mejor aún, preferida por el cliente, pero no es del todo imposible, para lograrlo es necesario enfocarse en que se va a hacer para lograr la atención del cliente y después el convencimiento de la adquisición de la compra.

Sin embargo, los resultados de la investigación muestran que muchos restauranteros aún no aprovechan por completo estas herramientas, ya sea por falta de conocimiento, tiempo o recursos económicos. La digitalización del sector gastronómico es un proceso en crecimiento, pero es necesario que los negocios se capaciten y adapten para maximizar su impacto en el entorno digital.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Amesti, E. (2014). Inteligencia de negocios y redes sociales. Revista Marketing Revolucionario. Volumen 1, No. 1, Universidad Boliviana de Venezuela.

Cabanilla, E. (2012). Uso de las redes sociales para la promoción de los restaurantes.revista: Turismo, desarrollo y buen vivir. RECUPERADO EL 05/07/2026 de https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/3966775.

Carpio, A., Serezade, M. Magno, A. & Flores, E. (2019). Estrategias de marketing Viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes. RECUPERADO EL 29/07/2026 de: https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331

Castro, A. Rodriguez, L., Arroyo, E. & Cabrera, V.(2018). La importancia de las TIC en la construcción de opinión pública de los emprendimientos. Revista fundación Dialnet.

Falcoa, A. Dos santos, A. Avelino, M.R. (2017): Comiendo virtualmente con los ojos. Un estudio sobre el uso de instagram por parte e los servicios turisticos de gastronomia.

Fernández, R. (2017**).** Las redes sociales como espacios virtuales de aprendizaje. Revista de Estudios e Investigación en Psicología e Investigación. Universidad de Coruña, España.

Giraldo, J.C. & Martínez, M.A. (2022). La evolución del marketing digital y su importancia en las pymes del sector comercial en colombia. Revista hablando de marketing. universidad Santiago de Cali.

Hernández, Fernández & Baptista (2017). Metodología de investigación. Editorial Mc. Graw Trillas. México.

Hütt, H. (2012). Las redes sociales una herramienta de difusión. Revista Reflexiones, vol. 91, núm. 2, 2012, pp. 121-128 Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Estadística y Geográfia (2024). Encuesta Nacional sobre disponibilidad de uso der las redes sociales RECUPERADO EL 10/07/2026 de: https://.www.inegi.org.mx.

Koontz, H. Weilrich, H. & Cannice, M. (2014). Administración una perspectiva global y empresarial. Editorial Mc. Graw Hill, 14ª. Edición.

Nestares, I. (2010). La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido icono 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, vol. 8, núm. Madrid, España

Vásquez, S. (2007). Estudio exploratorio de investigaciones. Revista de contaduría y administración de la Universidad Autonóma de Baja California. RECUPERADO EL 10/07/2026 de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES: UN MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA 5.0

López Ayala Víctor Manuel[1], González Rodriguez Susana [2]
UNIVERSIDAD POLITECNICA DEL VALLE DE MEXICO
victor.lopez@upvm.edu.mx

RESUMEN

El avance tecnológico en nuestros tiempos es sorprendentemente avanzado por lo que estas tecnologías han influido en todo nuestro entorno. La administración 5.0 es una transformación que va dirigida principalmente a la digitalización del sistema productivo por lo que supone un gran salto cualitativo y cuantitativo en las organizaciones y en las cadenas de valor de las relaciones comerciales y productivas en la cual llevan hacia una reflexión entre los clientes así como los proveedores, distribuidores y fabricantes. En la Industria 5.0 se van a generar nuevos modelos de negocios, productos y servicios por lo que se aumentara la productividad y generara nuevos puestos de trabajo calificado en la industria. Por lo que ante esta transformación nos va a permitir que las empresas sean más competitivas principalmente las pymes mexicana, uno de los aprendizajes que nos enseñó esta pandemia es crear nuevos modelos de negocios, esta administración permite que los negocios tengan nuevas habilidades y competencias para trabajar en los negocios. La industria 5.0 sistemáticamente es un entorno de competencia abierta través de los medios digitales. Ya utilizando la inteligencia artificial como una forma de agilizar los procesos asi mismo es utilizado en los sistemas de administración de gestión de recursos, tributarios y financieros por lo que van mucho más allá hoy localmente por lo que se requiere una capacitación y un pensamiento sistémico para competir. Ante un mundo globalizado Puesto que la cultura del esfuerzo es ampliamente valorada. Esto nos plantea nuevos retos a los administradores, financieros y fiscalistas contadores y todos los involucrados en la empresa pues cada vez más son las empresas e instituciones que están en la quinta revolución industrial, aquella en donde lo más valioso es la generación de conocimiento y la comercialización y ahora con la llegada de la inteligencia artificial hace que los procesos en una empresa estén digitalizados, y es menos el papel que se usa por lo que esto es sustentable porque se están haciendo esfuerzos por cuidar el planeta de ahí que muchas empresas están por ser socialmente responsables de todos los procesos de producción y organización.
Palabras clave:
Competitividad, industria 5.0, Mipymes, productividad,

Abstract

Technological progress today is remarkably advanced, influencing every aspect of our environment. Management 5.0 represents a transformation aimed primarily at digitizing production systems; it marks a significant qualitative and quantitative leap for organizations and the value chains governing commercial and production relationships, prompting a re-evaluation of interactions among customers, suppliers, distributors, and manufacturers. Industry 5.0 will spawn new business models, products, and services, thereby boosting productivity and creating new skilled jobs within the sector. This transformation will enable companies—particularly Mexican SMEs—to become more competitive. One key lesson from the pandemic was the need to create new business models; this management approach equips businesses with the new skills and competencies required for modern operations. Industry 5.0 creates an environment of open competition via digital channels. Artificial intelligence is already being used to streamline processes and enhance resource, tax, and financial management systems, extending capabilities far beyond local limits and necessitating training and systems thinking to remain competitive in a globalized world where a culture of hard work is highly valued. This presents new challenges for administrators, financial and tax specialists, accountants, and all corporate stakeholders. An increasing number of companies and institutions are entering the Fifth Industrial Revolution—an era where knowledge generation and commercialization are paramount. The advent of artificial intelligence digitizes corporate processes and reduces paper usage, fostering sustainability and environmental stewardship; consequently, many companies are striving to ensure social responsibility across all production and organizational processes.
Keywords:
Competitivenes, Industry 5.0, SMEs, productivity.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, los avances tecnológicos han formado parte del proceso de evolución del hombre, temas como la educación, la economía, la salud, la investigación y el trabajo, son aspectos íntimamente ligados a estos cambios tecnológicos que brindan consecuencias tanto positivas como negativas en la vida de las personas. Estas oleadas tecnológicas se han visto reflejadas en cuatro grandes revoluciones industriales que han ocasionado rompimientos de paradigmas económicos, sociales, culturales y laborales en cada uno de los países del mundo. La primera surge en el siglo XVIII (1760-1840) caracterizada por la invención del motor a vapor y la construcción del ferrocarril; la segunda revolución industrial aparece a finales del siglo XIX y principios del XX, destacándose por la producción en cadena o en masa; la tercera se inicia en la década de los años sesenta, siendo relevante por la invención de la computadora e Internet. La cuuarta revolución industrial denominada industria 4.0, caracterizada por una completa automatización de los sistemas industriales de producción gracias a la digitalización de los procesos, tecnologías robóticas, realidad aumentada y el Internet de las cosas, comunicación autónoma mediante el uso de la red entre objeto, así mismo Definir la Administración 4.0 va a encaminada a la implementación de la industria 4.0 ya que resulta sumamente complejo este tipo de revolución industrial ya que en la actualidad existen más de 300 acepciones que pretenden explicar el significado de este fenómeno y por ultimo tenemos una quinta revolución industrial que se denomina industria 5.0 que además de la automatización de la procesos de producción tenemos el uso de la inteligencia artificial, que bien utilizada nos ayudara a tener mejores procesos, un aumento de la producción y como se evita el uso del papel tenemos el cuidado del medio ambiente por lo cual es sustentable..

Pese a ello, estos conceptos comparten determinados elementos que nos permiten tener una noción general de su significado y sin ánimo de fijar una postura, pero sí de tener una mínima noción de su alcance. la Industria 5.0 y Administración 5.0 se refiere a un nuevo modelo de organización en las cadenas de producción donde la interacción entre los actores (proveedor, cliente) influye directamente en los procesos de producción gracias a la aplicación de tecnologías de la información y comunicación. El fenómeno Administración 5.0 se encuentra aparejado con la implementación de nuevas tecnologías de la información que tendrán repercusiones tanto positivas como negativas en todos los ámbitos de las personas con los avances tecnológicos que precisamente vivimos la nueva era industrial que se ha denominado 5.0 se refiere principalmente con la llegada de la inteligencia artificial, que estoesto nos viene a sintetizar un estadio del desarrollo tecnológico que aplicado al hecho industrial puede presentarse como un "antes y después" del devenir de la industria. desde que se vivió a revolución industrial por lo que la incidencia, a través de largos años, de la electrónica en el equipamiento de máquinas, instalaciones y procesos por una parte; las condiciones operativas devenidas de la globalización de la producción y comercialización por otra parte, ha sido potenciada a niveles sorprendentes por la revolución informática, de los últimos diez a quince años, que ha producido un cambio sustancial en la concepción, producción y comercialización de bienes, obligando a las empresas a una profunda y permanente actualización

Obviamente este proceso, que ha llegado para quedarse, sino en todo el ámbito industrial al menos en una gran parte del mismo, tiene su primera aplicación en las grandes empresas productoras de bienes. Uno de los aspectos destacados de este estado es haber llevado la idea de subdivisión de tareas a un alto grado de especialización, generándose así las denominadas cadenas logísticas, o de valor que en definitiva son el agrupamiento de empresas que partiendo de los recursos naturales llega a consumidor de un dado producto. La administración de este fenomenal flujo de materiales y datos requiere de un alto grado de confiablidad que debe presentar cada una de las empresas que forme parte de una dada cadena logística. La confiabilidad se analiza en dos aspectos centrales: permanencia de la calidad y cumplimiento exhaustivo de la relación fecha cantidad. Esto puede entenderse por la no mención del costo del producto, pero esto es una condición de base para cualquier empresa que desee integrar una cadena, su filosofía debe ser costo tendiendo a cero . Este era de la Administración 5.0 también debe tomarse en el contexto de las llamadas Pymes que son las pequeñas y medianas empresas que deben adoptar estrategias para enfrentar este fenómeno tecnológico y deben retomar los aspectos más significativos de la administración industrial en la industria 5.0 dirigiéndose con especial énfasis a las denominadas industrias pymes, que en los países en desarrollo toman gran significativo tanto en lo productivo como en lo referido a la ocupación de mano de obra. Las denominadas industrias pymes, en general desarrollan sus actividades en un estado que puede definirse como industrias 2.0 con grado diverso de equipamiento pero en general carentes de la estructura de administración que un tránsito hacia un estado superior, camino que debe considerarse inexorable, requiere. Si bien es cierto que en los países en desarrollo las condiciones de contexto macroeconómicas como sociales suelen ser deficitarias para un adecuado desarrollo industrial, no es menos cierto que el primer problema a resolver es interno

TEORÍA

El contexto de las pymes en la competitividad

todos los negocios principalmente las pequeñas y medianas empresas han tenido que adaptarse a las tecnologías de la información y comunicación para el mejoramiento de sus servicios, producción y distribución, ya que la implementación de estas facilitan de una manera más rápida a dichas empresas.

Las tecnologías de la información y la comunicación son herramientas muy útiles que han impactado en el desarrollo humano, ya que implican muchas de las técnicas, procesos y dispositivos que el hombre ha desarrollado a lo largo de la historia: desde la creación de la escritura, la imprenta, los lenguajes, el papel, hasta crear las computadoras, software, redes de comunicación que permiten a las personas crear, preservar, mejorar, distribuir y sobre todo compartir el conocimiento de manera precisa, acelerada y sin fronteras.

Es por ello que gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación, el mundo está cambiando cada vez más rápido de la misma manera que estas están cambiando sus paradigmas. Un ejemplo de esto son los medios y la forma en que hoy en día las personas se pueden comunicar, entretener y trabajar, ya que actualmente se hace mediante el uso de las redes sociales, dispositivos móviles y comercio electrónico.

Por lo mismo tenemos que adaptarnos a los cambios de los sistemas de información, puesto que esto nos facilita dia a dia nuestras actividades que van desde ver las noticias en nuestros dispositivos móviles hasta ordenar una pizza o alimentos que se nos pueden entregar hasta la puerta de nuestra casa o en nuestro centro de trabajo por lo que debemos de entender cómo se integran los sistemas de información y estos sistemas de información van de la mano con los avances tecnológicos, ya que se van haciendo cada vez más rápido estos dispositivos facilitándonos cada vez más y reduciendo los procesos y los tiempos tanto la entrega de los productos como la forma que vemos el mundo ya que las noticias nos llegan desde cualquier parte del mundo en cuestión de segundos.

por lo mismo debemos primero de entender que es un sistema de información puesto que es un conjunto de datos organizados listos y preparados para su posterior uso, generados por una necesidad para personas, datos, actividades, técnicas de trabajo y los negocios, todo esto interactúa entre sí para procesar los datos y la información (incluyendo procesos manuales y automáticos, de tal manera que se pueda distribuir de la manera más adecuada posible en una determinada persona u organización en función de sus objetivos.

sin embargo podemos considerar que un sistema de información no necesariamente debe ser a través de las nuevas tendencias tecnológicas, sin embargo también podemos tener tecnologías de la información informático, que es precisamente el uso de diferentes herramientas tecnológicas que están en nuestra mano y es precisamente donde entran en este mundo de la información, las tecnologías digitales, ya que antes la información podía ser procesada a través de un ordenador de escritorio o una PC (Computadora Personal) sin embargo con la aparición de las laptop, la información podría ser trasladada de un lugar a otro, haciendo que los dispositivos cada vez fueran más pequeños para su traslado, con la nueva era digital y con la aparición de los teléfonos inteligentes, se nos facilitaron muchas de las tareas que hacemos cotidianamente, es por ello que con estas nuevas tecnologías se incrementó las personas que hacen uso de las redes sociales, cómo es el Internet, WhatsApp, Twitter, que esto nos permite interactuar de manera instantánea con otras personas, sin embargo bien empleados estos avances tecnológicos, no solo lo podemos usar como una forma de entretenimiento, sino que también, lo podemos usar para hacer negocios, ya sea a través del networking, creando una página web, o a través de las propias redes sociales promocionar mi producto para hacerlo más competitivo, ya sea con los pequeños y medianos empresarios o de los grandes consorcios comerciales y productores.

La problemática de las pymes en la adaptación de las nuevas tecnologías, ha influido en el crecimiento del desarrollo de las mismas , tradicionalmente los emprendedores toman estrategias, que con lleven a su desarrollo por lo mismo es importante resaltar que el avance de las nuevas tecnologías esta haciendo que los nuevos emprendedores o las pymes puedan crecer, dado que pueden tener demasiadas estrategias, ya que si ahora el crecimiento de las pymes era posible por su flexibilidad de adaptación y la intuición de los propios emprendedores, ya que el cambio constante de los mercados cada vez es mas competitivos y mientras que los grandes empresarios invierten demasiado dinero para

la adquisición de nuevas tecnologías de la información, los pequeños emprendedores no tienen los recursos suficientes para invertir, es por ello que se quedan rezagados en las nuevas tecnologías, sin embargo podemos considerar que existen ya medios o nuevas tecnologías gratuitas en la que pueden acceder estos nuevos emprendedores haciéndolas más competitivas, sin embargo determinar y acceder a la mejor información y al tratamiento de la misma no es sencillo , por lo tanto hay que buscarla en el entorno local, regional o nacional.

La era digital móvil y el uso de la IA como estrategia en las pymes

En México tenemos un motor de desarrollo en todos los niveles de crecimiento significativo de un país. La innovación tecnológica constituye una de las principales fuerzas del crecimiento económico y del bienestar material de las sociedades modernas y México no escapa a ello, por lo que las empresas innovan constantemente para evitar perder participación en el mercado a manos de sus competidores. la innovación "es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario", por ello, las empresas innovan para mantener su composición competitiva así como para hacerse de ventajas competitivas, con la quinta revolución industrial podemos considerar que puede ser un motor de gran crecimiento para las pymes ya que estas economías no cuentan con el suficiente capital para invertir en grandes tecnologías, sin embargo podemos considerar que la Inteligencia artificial podría ser un motor de crecimiento, ya que pueden generar nuevos procesos sin tener que invertir gran cantidad de dinero

El sector móvil fue presentado hace algunas décadas con el lanzamiento del primer dispositivo móvil el cual ha experimentado un sin número de innovaciones gracias a la gran demanda de aplicaciones que el mismo mercado determina con base a tendencias dictadas a través de redes de comunicación virtual; sin embargo, hoy estamos asistiendo a la transformación de la tecnología. Ya no se trata sólo de hacer una llamada, enviar un texto o un correo electrónico o simplemente ver la hora, o sincronizar una agenda. Se ha convertido en nuestra conexión con el mundo, y para algunos sería muy complicado entender el vivir desconectado. La industria móvil está revolucionando nuestra vida profesional y personal en muchos niveles. Nuestros teléfonos y dispositivos móviles se han convertido en nuestros compañeros de la vida, nunca se nos ve sin ellos y el día que te alejas de ellos te sientes incompleto o ansioso. Cada día, los desarrolladores están llenando los huecos con nuevas aplicaciones para satisfacer las necesidades que ni siquiera sabíamos que teníamos, pero al momento de descubrirlas como soluciones a necesidades de información, demandamos mejoras constantes esperando con ansia su próxima presentación, evolución o desarrollo. Se estima que el número de dispositivos móviles superará a las computadoras de escritorio para el año 2028, dicen los expertos con el análisis de tendencias de uso y se puede predecir que pronto serán los únicos dispositivos utilizados a gran escala, ya sea tableta o teléfono móvil o los e-glass. Sólo este año hubo más de seis millones de dispositivos móviles en el planeta. Quien pretenda ignorar o comprender que nos volvemos usuarios, no solo de un dispositivo sino de muchos a la vez, atendiendo a cada uno ellos sin descuidar el contacto generado, volviéndonos muy competentes en el manejo es uno o simultáneamente más de dos a la vez.

En el entorno competitivo actual caracterizado por la globalización de los mercados, lo que supone nuevas oportunidades de negocio y aumento de la competencia; por las nuevas formas de colaboración entre empresas mi pymes; la búsqueda de agentes y funciones que generen valor añadido y, finalmente, la necesidad de adaptación de los procesos de negocio a los cada vez más rápidos cambios en el entorno, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones desempeñan un papel decisivo, ofreciendo a las empresas la flexibilidad y el dinamismo necesarios para competir en este nuevo escenario

La Administración 5.0 en el entorno de las pymes

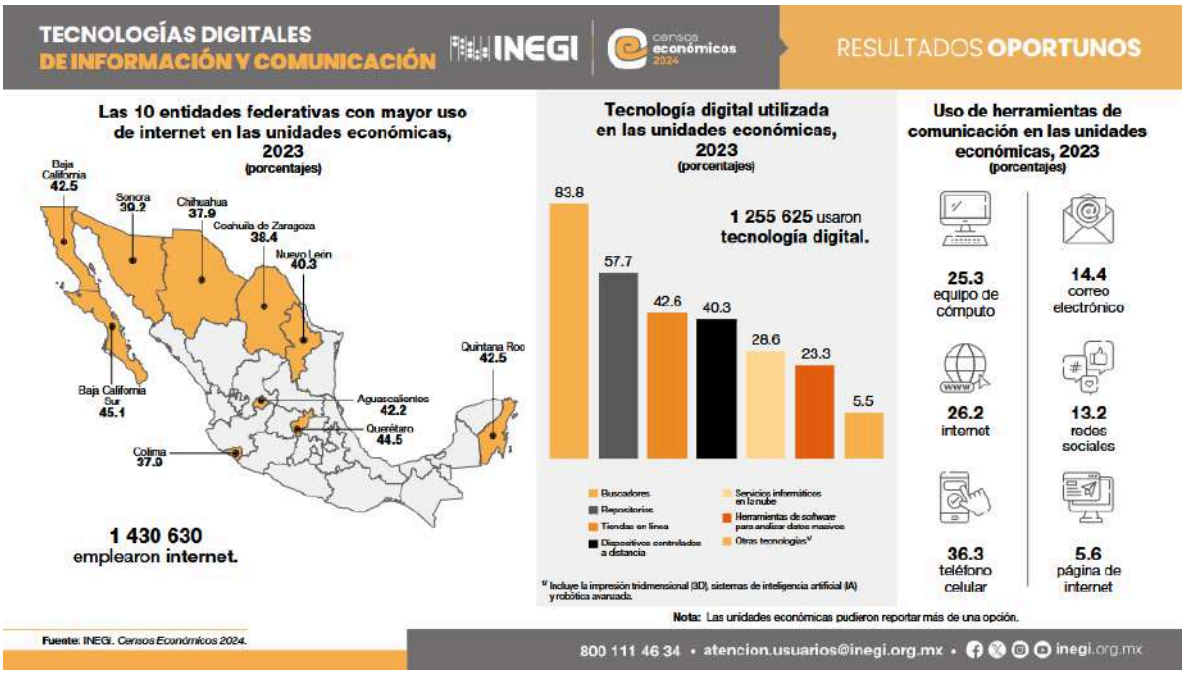
En la Administración 5.0 se utilizan todos los avances tecnológicos, como la IA así comoel internet puede ser una herramienta muy importante para poder tener como estrategia competitiva a las pymes mexicanas por lo que esta tendencia empresarial se entiende como las relaciones que pueden construir diferentes sectores de interés en un ámbito personal y a la vez virtual, construyendo relaciones productivas para el desarrollo de negocios y alternativas que fortalecen las relaciones en todos los ámbitos del mismo entorno empresarial, tales como beneficios de poder de compra y venta, así como de competencia con rivales comerciales entre otros, asegurando mejores niveles en indicadores de gestión. Esta actividad después de integrarse a estos grupos, generalmente convence a los individuos que en la consolidación del vínculo a futuro se convierten en verdaderos grupos de acción, con planes estratégicos bien dirigidos en distintos ámbitos de colaboración integradora, consiguiendo alternancia para conquistar nuevos mercados nacionales e internacionales.

El networking tambien puede ser otra estrategia y para que tenga éxito en la empresa debe ser capaz de tener puntos de encuentro entre todos los participantes, en este sentido todos los participantes deben ser neutrales. Podemos definir como acciones importantes la conquista de prospectos o usuarios de internet a quienes se afilian a estos grupos encontrando respuesta a sus necesidades las técnicas denominadas:

F2F. Face to Face.
E-commerse. Comercio Electrónico
B2C. Comercio enfocado a clientes con base a un valor agregado.
B2B. Relaciones de Negocios para hacer Negocios.
C2C. Relaciones de usuarios para fortalecer la experiencia.
Y es con estas estrategias donde podemos encontrar la oportunidad para incrementar nuestro grado de influencia en los mercados electrónicos, a través de la era de las pantallas, aunado a esta, la era de la experiencia en grandes centros de concentración de internautas, donde encuentra la relación face to face en temas de interés y donde a través de una nube con tópicos de interés global interactúan en tiempo real y al mismo tiempo se pueden encontrar en este mismo entorno para cerrar alguna negociación, todo esto sucede en las llamadas aldeas digitales.

Hasta hace poco tiempo los entornos electrónicos se consideraban limitados a las grandes organizaciones, las únicas con recursos suficientes para realizar inversiones en redes privadas que permitiesen el intercambio electrónico de información con otras organizaciones... (Gutierrez, 2011)

Esta herramienta permite aumentar las ventas hasta un 41% y mejorar la operación del negocio un 55%; lo importante es crear una estrategia y buscar beneficios mutuos a corto y largo plazos. El networking es una herramienta eficaz para que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) aumenten sus ganancias y reduzcan costos derivados de la operación, de acuerdo con especialistas en la materia.
Este proceso, que genera y amplia contactos a través de una red de trabajo permite no sólo ofrecer un producto o servicio, sino recibir ayuda, información y beneficios complementarios de otras empresas, proveedores y clientes, dice el director del Centro de Innovación Empresarial y Financiera (CIEF) del Tec Ciudad de México, Jorge Humberto León Pardo.
Las empresas que utilizan el networking pueden aumentar sus ventas un 41%, mejorar el proceso de negocios un 55% y reducir los costos operativos hasta un 24%, según datos la empresa dedicada a la consultoría especializada para redes de Pymes, Angelike.
"Generar alianzas estratégicas es fundamental porque ante la escasez de recursos económicos hay que explotar la creatividad, y las redes permiten complementar y abarcar el mercado de una forma más profesional", señala el director de la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Panamericana (UP), César Herrera.
Sin embargo, y aunque esta herramienta es de gran ayuda y gratuita, el 90% de las Pymes no sabe aprovecharla debido a la poca definición de objetivos y estrategias, coinciden los especialistas.
Para que una red de contactos pueda dar beneficios a una empresa es necesario identificar objetivos, el nicho del negocio, definir qué se busca (mejores proveedores, reducir costos o aumentar las ventas) y ser selecto, dice la directora de Angelike, Diana Santoyo.
A continuación se muestran algunos consejos de los expertos para obtener beneficios tangibles para la empresa:



Fuente:Inegi 2024

Como vemos en esta grafica se puede contemplar el uso de las tecnologías digitales en las empresas el uso de la IA va teniendo fuerza por la forma en que las nuevas tecnologías avanzan

Competitividad empresarial: fundamentos teóricos y aplicación en las PYMES

La competitividad constituye uno de los conceptos centrales dentro de la administración estratégica y la economía empresarial. Su estudio ha evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la productividad hacia perspectivas más integrales que consideran la innovación, la capacidad de adaptación, la generación de conocimiento y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Michael Porter (1985) sostiene que la competitividad de una organización depende de su capacidad para crear valor superior respecto de sus competidores mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Desde esta perspectiva, las empresas logran ventajas competitivas cuando desarrollan actividades que generan mayor valor para los clientes o reducen los costos de operación de manera difícilmente imitable.

Posteriormente, la Teoría Basada en Recursos (Resource-Based View), propuesta por Barney (1991), amplió el análisis de la competitividad al señalar que las ventajas sostenibles provienen de recursos y capacidades internas que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizacionalmente explotables. Bajo este enfoque, el conocimiento, la innovación, la cultura organizacional y las capacidades tecnológicas adquieren un papel estratégico en la generación de ventajas competitivas de largo plazo.

Teece (2018), mediante la teoría de las capacidades dinámicas, argumenta que las organizaciones deben desarrollar la habilidad para identificar oportunidades, integrar nuevos recursos, transformar sus procesos y adaptarse continuamente a entornos cambiantes. Estas capacidades permiten responder con rapidez a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado, fortaleciendo la resiliencia organizacional.

En el contexto de las PYMES, la competitividad depende no solo de factores internos, como la eficiencia operativa o la calidad de los productos, sino también de la capacidad para adoptar tecnologías digitales, innovar en modelos de

negocio y establecer redes de colaboración con otros actores del ecosistema empresarial. La transformación digital y la Inteligencia Artificial emergen como herramientas que potencian dichas capacidades al facilitar el análisis de información, mejorar la productividad y apoyar la toma de decisiones basada en datos.

La literatura reciente coincide en que la competitividad de las PYMES debe analizarse desde una perspectiva multidimensional que incorpore variables económicas, tecnológicas, organizacionales, sociales y ambientales. En este sentido, el paradigma de la Industria 5.0 amplía la noción tradicional de competitividad al integrar principios de sostenibilidad, resiliencia y orientación hacia las personas. La generación de valor ya no depende únicamente del desempeño financiero, sino también de la capacidad de las empresas para innovar de manera responsable, contribuir al bienestar social y minimizar su impacto ambiental.

En consecuencia, la Inteligencia Artificial deja de ser considerada únicamente una tecnología de automatización para convertirse en un recurso estratégico que fortalece las capacidades dinámicas de las organizaciones, impulsa la innovación y favorece la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Esta perspectiva constituye uno de los fundamentos del modelo conceptual propuesto en la presente investigación, en el cual la IA actúa como elemento articulador entre la transformación digital, la innovación empresarial, la competitividad y el desarrollo sostenible de las PYMES.

La industria 5.0, la sustentabilidad y la responsabilidad social en las empresas.

Uno de los elementos más importantes de la industria 5.0 es la sustentabilidad, ya que cada vez las empresas reconocen que el crecimiento de la producción se debe acompañar de la responsabilidad social y ambiental, ya que las empresas deben reconocer que el crecimiento económico no solo va acompañado con el crecimiento del capital sino que también con lo económico el ambiental y el social esto es con la finalidad de que las empresas puedan adoptar energías renovables o energías limpias, el uso del combustible fosil es cada vez mas lejano.
Asi mismo se debe destacar que los propios consumidores están impulsando el cambio para poder adoptar energías renovables y limpias, puesto que se debe de adoptar la eficiencia energética en una economía circular.
Por lo que con la llegada de la industria 5.0 cuyas principales características es el uso de la robotica y de la inteligencia artificial la mayoría de las empresas están adoptando medidas que van de acuerdo con el medio ambiente y con la sustentabilidad, ya que uno de ellos es precisamente la eliminación del papel, ya que la mayoría de los procesos productivos ahora se automatizan y se hacen mas veloces los procesos llevano con ello la eficiencia de las propias empresas
Otro de los aspectos importantes del desarrollo sostenible que va acompañado de la industria 5.0 son de **reciclaje de agua y materiales**, así como iniciativas de **cero residuos en relleno sanitario** en algunos parques industriales. Estas acciones no solo responden a la presión regulatoria y de consumidores, sino que están impulsadas por la visión de que la sostenibilidad aumenta la **resiliencia** de la cadena de suministro: reduce dependencia de insumos escasos, evita multas o sanciones, y mejora la imagen corporativa global.
Uno de los aspectos muy importantes de la industria 5.0 y la sustentabilidad asi como la responsabilidad social en las empresas es la transformación digital en la industria implica la aplicación de un conjunto de tecnologías que van a generar beneficios y retos en toda la cadena de valor del sector: proceso productivo, producto y modelo de negocio. En cuanto a beneficios:

- Desarrollo tecnológico y dinamización de la economía
- Flexibilidad en la producción, de forma que se mejoran los tiempos de producción.
- Atención al cliente de forma más personalizada, facilitándole el acceso digital
- Optimización de la toma de decisiones en tiempo real
- Aumento de productividad y eficiencia en recursos
- Nuevas oportunidades de negocio especialmente en servicios derivados o de apoyo.
-

Algunos ejemplos de beneficios puntuales son: la impresión 3D (proceso), la implementación de componentes electrónicos en el automóvil (producto) y la incorporación, de sensores a los vehículos, habilitando un nuevo modelo de negocio que consiste en alquilar automóviles por horas (modelo de negocio).
En cuanto a retos industriales, se han identificado los siguientes:

- Usar métodos colaborativos para potenciar la innovación

- Combinar flexibilidad y eficiencia en los medios productivos
- Gestionar tamaños de series y tiempos de respuesta más cortos
- Adoptar modelos logísticos inteligentes
- Adaptarse a la transformación de canales (digitalización y omnicanalidad)
- Aprovechar la información para anticipar las necesidades del cliente
- Adaptarse a la hiperconectividad del cliente Comentario Resaltar

La industria 5.0 y la sostenibilidad

Algunas tecnologías englobadas en la Industria 5.0 son, por mencionar algunas:

Big Data: comprende el análisis, administración y manipulación inteligente de una gran cantidad de datos a través de modelos de descripción, predicción y optimización para una mejor y más eficiente toma de decisiones. La explotación inteligente de los datos industriales es la vía para una mejor gestión de todos los recursos disponibles.

Cloud Computing (La Nube): plataforma compartida de recursos computacionales tales como servidores, almacenamiento y aplicaciones, utilizados a medida que se requieren y cuyo acceso es posible desde cualquier dispositivo móvil o fijo con acceso a Internet. La industria puede aprovecharse de esta infraestructura en cualquiera de sus ámbitos y procesos.

Fabricación Aditiva e Impresión 3D: fabricación de un cuerpo sólido a partir de la deposición de finas capas sucesivas de un material, normalmente en polvo, hasta conformar la figura y forma deseada. Presenta grandes aplicaciones en el mundo industrial y supone una revolución en los procesos y sistemas de fabricación lo que hace posible la producción de prototipos mucho más rápidamente y agiliza el proceso de diseño.

Robótica Colaborativa: los robots industriales ya no estarán en entornos cerrados de trabajo y aislados unos de otros, sino que compartirán su espacio con trabajadores humanos con quienes colaborarán. Una nueva generación de robots ligeros, y manejables configurarán la denominada “fábrica inteligente” y que permitirán flexibilizar los procesos para que estos se adapten mejor a los requisitos de los clientes.

Sistemas Ciberfísicos: tecnologías informáticas y de la comunicación incorporadas en todo tipo de dispositivos, dotándolos de “inteligencia” y autonomía lo que redundará en una mayor eficiencia. Se localizarán en los sistemas de transporte, automóviles, fábricas, procesos industriales, hospitales, oficinas, hogares, ciudades y dispositivos personales, configurando una nueva generación de elementos interconectados.

Estas tecnologías con llevan a tener mecanismos que cuiden el medio ambiente y con ello la Responsabilidad social de las empresas

Metodología

La presente es una investigación cualitativa, práctica, aplicada empírica y documental puesto que se realizó una revisión sistemática de la literatura para identificar y sintetizar estudios, casos de éxito y marcos teóricos relacionados con la trazabilidad y la sostenibilidad en las PYMES. La investigación se centra en la aplicación de tecnologías emergentes y cómo estas facilitan el seguimiento de productos desde su origen hasta el consumidor final. La metodología incluye un análisis cualitativo para evaluar el impacto de estas tecnologías en diferentes dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental

RESULTADOS

Uno de los aspectos más importante que contribuye la industria 5.0 es la La sostenibilidad empresarial, según el marco de las tres "P" (People, Planet, Profit), se enfoca en equilibrar los objetivos económicos con las responsabilidades ambientales y sociales. Para las PyMEs, la sostenibilidad ya no es un tema opcional, sino un factor crucial para su viabilidad a largo plazo. Se abordarán los siguientes aspectos:

- Sostenibilidad Ambiental: Reducción de la huella de carbono, uso eficiente de los recursos (agua, energía), minimización de residuos y promoción de la economía circular.

- Sostenibilidad Social: Garantía de condiciones de trabajo justas, seguridad laboral y contribución al bienestar de la comunidad.

- Sostenibilidad Económica: Mejora de la competitividad, resiliencia ante riesgos y generación de valor a largo plazo

- Con la industria 5.0 es una realidad que las empresas tendrán un gran crecimiento económico por la reducción de costos que esto implica, pero es importante considerar que la información estará más susceptible a las amenazas cibernéticas, por lo que se requiere nuevas técnicas para combatir las amenazas persistentes avanzadas (APT).

- Las amenazas persistentes avanzadas se caracterizan por ser sofisticadas y tan sigilosas que pueden permanecer durante un periodo considerado sin ser detectadas porque utilizan técnicas de ingeniería social insidiosa logrando infiltrarse en las organizaciones e introducir a los sistemas malware personalizado; por esta razón los ciber delincuentes tienen toda posibilidad de adueñarse de información valiosa de los clientes y de las organizaciones de forma remota, teniendo como consecuencia poner en juego las ventajas competitivas de las empresas hasta la seguridad de una nación.

- En el quinto informe anual publicado por HP en asociación con el sobre el costo, la frecuencia y el tiempo que toma a las empresas resolver ciberataques, determinó mediante un muestreo en organizaciones de E.E.U.U. que el costo del ciber crimen 2024 fue de 12,7 millones de USD, lo que representa el 96% de aumento desde hace 5 años atrás que se inició el estudio y el tiempo necesario para resolver un ciber ataque aumentó un 33% durante el mismo periodo.

Si bien es cierto que la industria 5.0 y la inteligencia artificial haran que los procesos sean mas agiles en las empresas principalmente en la cadena de suministro, ya que todo va a ser digitalizado y la utilizacion de la inteligencia artificial no solo puede traer beneficios a las empresas si no que tambien puede traer consigo consecuencias, una de ellas es que se va a incrementar el desempleo puesto que profesiones que antes se desempeñaban de manera personal la inteligencia las va a ir sustituyendo, estamos viviendo circunstancias en el país y en el mundo entero sobre los avances agigantados de las tecnologias que con llevan a la industria 5.0 y la inteligencia artificial, pero no olvidemos que estamos olvidando por un momento al ser humano que ninguna inteligencia artificial lo puede sustituir por lo cual es conveniente que veamos a la inteligencia artificial solo como una herramienta mas y no como algo que puede sustituir al ser humano

CONCLUSIONES

Es necesario entender la disponibilidad de aplicaciones y herramientas y comprender el riesgo en que se incurre al introducirlas al negocio. ¿Es necesario tener claro en todo momento si existen las soluciones y cuánto van a afectar nuestro comportamiento? La respuesta a la pregunta es: Sí, en la medida en que la infraestructura de las empresas se hace mas pequeña, tambien debemos comprender que la cantidad de plataformas que ofrecen a la IA como un medio que va acelerar el nivel economico de la empresa sin embargo puede tener muchas implicaciones en la empresa como lo puede ser en la cadena de suministro es donde la Inteligencia Artificial puede ser una herramienta muy importante principalmente con la trazabilidad y el Just on time que es precisament el justo a tiempo con la inteligencia artificial se puede seguir en tiempo real el traslado de la mercancia que es precisament es la trazabilidad.

Otro de los aspectos importantes en las que se puede utilizar la inteligencia artificial en el contexto de la industria 5.0 es precisamente en los sistemas de almacén ya que no es necesario hacer los pedidos en papel, que esto contribuye al medio ambiente sino que se puede automatizar en las empresas ya que hay medicion en el almacen si baja el nivel de producto automaticamente se envia al proveedor para que surta la mercancia haciendo mas rapido los procesos, en los sistemas contables ya tampoco es necesario el uso del papel, y lo podemos ver precisamente a través de sistemas fiscales que hay Facturacion electronica

El uso de las tecnologías de la inteligencia artificial permite a cualquier empresa acometer cualquier tipo de tarea que redunde en un beneficio. Hoy es conocido el cómo muchas empresas, en especial las de gran tamaño, están subcontratando las tareas menos rentables por su estructura y especialización, de tal manera que el producto o servicio que ofrecen a sus clientes sigue siendo el de su propio catálogo, si bien en él intervienen otras empresas que producen o realizan parte, e incluso puede ser todo, del producto o servicio vendido. Actualmente la IA ofrece la posibilidad de que un reducido núcleo central con la debida experiencia y solvencia, pueda acometer proyectos de gran tamaño mediante la diversificación de tareas a otras empresas especializadas, y no solamente por el hecho de poder acceder a ellas mediante correo electrónico con una comunicación continua, sino que con una adecuada interconexión mutua a través de la industria 5.0 para todo ello estamos convencidos que la industria 5.0, la inteligencia artificial levaran a que tengamos un mejor planeta y mejor estilo de vida, no solo a las empresas grandes las va a beneficiar sino también a las pequeñas, y medianas empresas, asi como al ciudadano común que ya estamos viviendo la nueva era digital y de la inteligencia artificial que esto es precisamente a la quinta revolución industrial que es la industria 5

REFERENCIAS

Barney, J. (2021) Recursos de la Empresa y ventaja competitiva:. https://doi.org/10.1177/014920639101700108 pp 99-120

Gamma, A (2022**) El efecto de la IA en la capacidad de innovación en el contexto de la industria 5.0**, Mc Graw Hill

Chesbrough, H.W. (2021**) Innovacon abierta; El nuevo imperativo, para crear tecnología y obtener beneficios de ella,** Harvard, Bolsines School Press

Climent, R (2020) **Modelos de negocios basados en IA para obtener una ventaja competitiva,** https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100532

Daventport, T (2021) InteligenciaArtificial para el mundo real, Harvard Busines review pp 108.116

Kemp A. (2022) Ventaja competitiva mediante la inteligencia artificial hacia una teoría de lo situado, https://doi.org/10.5465/amr.2020.0205

Anderson, E (2020) La implementación de la inteligencia artificial en la manufactura, Mc Graw Hill

Porter, M (2021) La ventaja competitiva de las naciones; Trillas

Prahalad, C (2022) La competencia central de la corporación, Harvard Busines Reviw

Rusel, S (2022) La inteligencia artificial un enfoque moderno, Pearson 4ª. Ed.

LOS FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL ESTRÉS DE LOS TRABAJADORES DE LOS DEPARTAMENTOS DIF Y COMAPAC EN COMALA, COLIMA MÉXICO Y LAS MEJORAS FÍSICAS DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE ACUPUNTURA.

Pablo Adrián Magaña, Sánchez, Eduardo Silva Peña, Pedro Flores García
Universidad de Colima
pablo_magana@ucol.mx , lalosipe@ucol.mx,pflores0@ucol.mx

RESUMEN

En el presente documento damos a conocer los factores externos que inciden en el estrés de los trabajadores de los departamentos del DIF y COMAPAC del ayuntamiento de Comala, Colima, México y las mejoras físicas después de la aplicación de acupuntura. Se utilizaron dos cuestionarios para la obtención de información, ambos elaborados por personal experto del cuerpo académico 121 (UCOL CA-121) se encuentran validados estadísticamente y ya se han aplicado en investigaciones relacionadas con el tema de investigación. Entre los resultados principales se destacan los siguientes: del departamento del DIF el factor donde se menciona que el 65% de los trabajadores se sienten deprimidos con frecuencia, más del 40% de los trabajadores han sufrido alguna vez un tipo de violencia, más del 40% de los colaboradores de este departamento viven en una zona de bajos recursos. Del departamento de COMAPAC los resultados más sobresalientes son: más del 40% de los entrevistados han sufrido alguna vez algún tipo de violencia, el 100% de los entrevistados padecen sobrepeso, así mismo consumen tabaco habitualmente como bebidas alcohólicas, y se sienten deprimidos con frecuencia. De las mejoras físicas después de la aplicación de acupuntura podemos mencionar que del departamento del DIF: una persona alcanzó a disminuir la jaqueca y dolor de cabeza con el 100% en la tercera sesión, mientras que en el departamento de COMAPAC, en el cansancio o agotamiento se obtuvo que solo dos de los colaboradores obtuvieron una disminución de la sensación de cansancio extremo o agotamiento con un 60% en la primera sesión.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayoría de los trabajadores en la empresas en México se encuentran sometidos a cargas de trabajo extenuantes, debido a la alta exigencia del mercado, no importa si son empresas comerciales, industriales o de servicios, la demanda existe, y esto se debe a diversos factores ya que las empresas deben buscar satisfacer las NECESIDADES de sus consumidores o usuarios, esto es las Necesidades, Deseos y Temores de los señalados con anterioridad, como consecuencia de querer cumplir las exigencias de estos; los trabajadores de dichas empresas llegan a experimentar lo que conocemos en la actualidad como estrés. Según Huitrón (2026) el estrés se ha consolidado como uno de los principales problemas de salud en México. Según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), más del 75 por ciento de los mexicanos vive con estrés, mientras que el portal OCC Mundial reporta que al menos el 40 por ciento de la población ya enfrenta consecuencias físicas relacionadas con este padecimiento, principalmente por jornadas laborales extensas y exigentes Este problema no solo afecta el bienestar emocional, sino que también repercute directamente en la salud física, el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. Situaciones como problemas familiares, conflictos financieros o la presión cotidiana contribuyen a aumentar los niveles de estrés en millones de personas. Para el especialista Hugo Palafox, vicepresidente de Ciencia en Immunotec, el estrés es “la epidemia del siglo XXI” y tiene un impacto particularmente fuerte en México.El estrés prolongado puede debilitar el sistema inmunológico, aumentar el riesgo de padecimientos cardiovasculares, afectar el sistema digestivo, provocar trastornos de ansiedad, depresión y generar fatiga constante. Aunque es una respuesta natural del cuerpo ante la tensión, su persistencia puede convertirse en un problema crónico. Es fundamental reconocer que sus implicaciones van más allá de lo que podemos ver y para prevenirlo es recomendable implementar estrategias de autocuidado y alternativas nuevas, como los adaptógenos, para impulsar una mejor calidad de vida. Es necesario señalar también que este ritmo tan acelerado se da también por el aumento de la población residente en cada estado, o región del país, que si bien es cierto tiene consecuencias positivas al tener más población que pueda cubrir los diferentes puestos de trabajo en las empresas, también tiene consecuencias negativas con el aumento de la delincuencia, que a su vez genera condiciones o lugares inseguros para estos ciudadanos, y que esto a su vez también puede generar estrés en

estos.
Planteamiento del problema. Por lo que señalamos en líneas los trabajadores tienden a tener estrés que puede ser originado por factores internos, es decir condiciones o situaciones al interior de la empresa, y/ o factores o condiciones externas a la misma empresa,, Para McGrath y Altman (1970) citados por García-Herrero, Mariscala, Gutiérrez y Ritzel(2013), el estrés es un desequilibrio sustancial entre la demanda y la capacidad de respuesta, para Karasek (1981, citado en Guillén Gestoso et al.,2000) el estrés laboral es una variable dependiente del efecto conjunto de las demandas del trabajo y los factores moderadores de las mismas, particularmente la percepción de control o grado de libertad de decisión del trabajador De acuerdo a investigaciones relacionadas por diferentes teóricos y por hallazgos encontrados por los suscritos el estrés laboral se encuentra presente en la mayoría de los trabajadores de las empresas, sin excepción si son pequeñas o medianas empresas establecidas en el estado de Colima, y sin hacer distinción si son empresas públicas o privadas. Para esta investigación el planteamiento del problema se encuentra fundamentado en las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los factores externos que inciden en el estrés de los trabajadores de los departamentos del DIF y COMAPAC del ayuntamiento de Comala, Colima, México? ¿Cuáles son las mejoras físicas después de la aplicación de acupuntura de los trabajadores de los departamentos del DIF y COMAPAC del ayuntamiento de Comala, Colima, México?, es necesario también señalar que el objetivo general de esta investigación es conocer cuáles son los factores externos que inciden en el estrés de los trabajadores de los departamentos del DIF y COMAPAC del ayuntamiento de Comala, Colima, México, así como conocer cuáles son las mejoras físicas después de la aplicación de acupuntura de los trabajadores de los departamentos del DIF y COMAPAC del ayuntamiento de Comala, Colima, México.

TEORÍA

El marco teórico de la presente investigación es en relación al estrés y estrés laboral. El término estrés se ha venido utilizando en la lengua inglesa al menos desde el siglo XV, si bien recientemente ha sobrepasado el ámbito científico para introducirse en el coloquial, lo que en cierto modo ha permitido una reducción de los límites operativos (Mestre, J., Guil, R., y Guillén, C. 2000). Considerando aspectos históricos la palabra "estrés", de origen latina ha sufrido diversos cambios en su acepción y así podemos señalar que en el siglo XIX se refería a fuerza externa, presión o tensión a que son sometidos personas u objetos, resistiendo sus efectos. Para Mestre, J., Guil, R., y Guillén, C. 2000, Cannon en 1911 descubrió accidentalmente la influencia de factores emocionales en la secreción de adrenalina, y desarrolló el concepto de reacción de lucha o huida, es decir, la respuesta básica del organismo a toda situación percibida como peligrosa, en la que la liberación de catecolaminas por la médula suprarrenal y las terminaciones nerviosas simpáticas desempeñan un papel esencial. EI estrés entonces para el teórico Cannon es todo estímulo susceptible de provocar una reacción de huida. Para otros autores como Selye, H. (1956, 1980), este definió el estrés como la respuesta inespecífica del organismo a toda exigencia hecha sobre él. Dicha respuesta produce un estado de desequilibrio corporal, ocasionado por un estímulo, al que llamo estresor. Es necesario señalar que al hacer referencia al estrés, este no siempre se manifiesta o da a conocer de la misma manera en todas las personas ni tiene los mismos efectos en cada individuo. Dependiendo de la situación y de cómo se perciba, el estrés puede tener consecuencias tanto positivas como negativas. A continuación, se presenta una breve explicación de los principales tipos de estrés (positivo y negativo) y su relación con la vida cotidiana. Según el (ISSSTE ,2020). Estrés positivo es aquel estrés donde el individuo interacciona con su estresor de una manera óptima, ayudando a su mente y cuerpo a sentir alegría, bienestar y equilibrio. Es aquel en el que las tensiones vividas ven su recompensa en algún motivo personal o profesional. Quien lo padece se caracteriza por ser creativo y estar siempre motivado. Estrés negativo es aquel que es perjudicante o desagradable ya que produce una sobrecarga de trabajo que ocasiona un desequilibrio fisiológico o psicológico que disminuye la productividad del individuo, provoca enfermedades y acelera el envejecimiento. La vida cotidiana está llena de estresantes negativos, como un mal ambiente laboral, problemas familiares, una pérdida, (ISSSTE, 2020). De acuerdo a lo señalado anteriormente, existen diferentes maneras en las que podemos experimentar el estrés. Por un lado, se encuentra el estrés positivo, que aparece cuando realizamos alguna tarea y, al finalizarla el mismo día obtenemos una recompensa o logro personal que nos motiva. Por otro lado, está el estrés negativo, que como ya se explicó, surge cuando trabajamos bajo presión contante, lo cual puede provocar una disminución en nuestra productividad y afecta nuestro bienestar. Para entender mejor de dónde proviene el estrés, primero necesitamos conocer cuáles son sus principales causas. En la información que describiremos a continuación

se mencionan las causas de factores que pueden provocarlo, muchos de los cuales aparecen frecuentemente en nuestra vida diaria: * Demandas laborales: expectativas de rendimiento elevadas, horas de trabajo largas y conflictos en el lugar de trabajo.* Problemas económicos: dificultades financieras como deudas, falta de recursos o inseguridad económica.* Presiones académicas: carga excesiva de tareas, presión por obtener buenas calificaciones y competencia entre compañeros.* Dinámicas familiares y relaciones personales: conflictos con familiares, problemas de pareja o desafíos en la crianza de los hijos.* Salud física y mental: enfermedades crónicas, dolencias físicas y condiciones mentales como la ansiedad o la depresión.* Impactos de la tecnología: saturación de información, dependencia de dispositivos digitales y presión por estar siempre conectado (DKV, 2024). Engel, J. (1962) define el estrés psicológico como todo proceso originado tanto en el ambiente exterior como en el interior de la persona que implica un apremio o exigencia sobre el organismo y cuya resolución o manejo requiere es esfuerzo de los mecanismos psicológicos de defensa, antes de que sea activado ningún otro sistema. Para la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) el estrés es "el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción". El estrés según la Organización Mundial de la Salud (OMS) es la "epidemia de salud del siglo XXI", en un estudio reciente en EE. UU, más del 50% de las personas consideraron que el estrés afectó negativamente la productividad laboral. Para Gómez (2005), las ideas del psicólogo estadounidense Richard Lazarus como es caracterizada especialmente por su énfasis en el papel que juegan las valoraciones cognitivas en la constitución de las emociones y del estrés, fenómenos que consideró más procesos que estados. La teoría del estrés desarrollada por Lazarus se puede describir como transaccional, una característica que contrasta con la de otras teorías centradas en las situaciones o en las respuestas características del estrés.La teoría transaccional de Lazarus, formo parte para desarrollar en conjunto con la psicóloga alemana Susan Folkman durante el año de 1991, un nuevo modelo, llamado estrés-afrontamiento: Existen dos procesos: evaluación cognitiva y afrontamiento, como mediadores de la relación estrés, individuo-ambiente y sus resultados a corto y largo plazo. La evaluación cognitiva es un proceso a través del cual el individuo valora si algún evento ambiental al cual se enfrenta es relevante o amenazante para su bienestar y de qué manera. A la vez, se divide en evaluación primaria y secundaria, cuya distinción radica en el tipo de preguntas que el individuo se plantea. Para la primera, se pregunta si el evento en cuestión es benéfico o perjudicial para su salud o bienestar, y, en la segunda, si puede hacer algo por alterar o cambiar la situación (Lazarus y Folkman,1991, p.164, cit. En. Quiroz et al., 2009, p. 40). Lo anterior se entiende como la evaluación cognitiva sobre el estrés en el modelo de Lazarus y Folkman representa el momento en el que la persona interpreta una situación y determina su nivel de relevancia o amenaza para el bienestar propio. Este proceso permite comprender cómo el individuo da sentido a los acontecimientos de su entorno y cómo esta interpretación influye en su reacción emocional y su conducta. En otras palabras, la evaluación cognitiva actúa como un filtro a través del cual se define si una situación será percibida como estresante o manejable, dependiendo de los recursos, experiencias y percepciones personales.Ahora bien, una vez identificada la forma en que las personas valoran cognitivamente las situaciones que enfrentan, resulta necesario abordar el segundo proceso descrito por Lazarus y Folkman, el afrontamiento: lo definen como aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo". Por lo que el afrontamiento es considerado como un proceso dinámico, que involucra la evaluación y reevaluación constante de las personas ante situaciones demandantes (Lazarus y Folkman,1991, p.164, cit. En. Quiroz et al., 2009, p. 40). Al analizar la propuesta de Lazarus y Folkman sobre el modelo teórico de estrés-afrontamiento, es importante considerar otros enfoques teóricos que también han contribuido a la comprensión del estrés laboral desde una perspectiva psicosocial. En este sentido, el modelo desarrollado por Robert Karasek ofrece una visión complementaria al centrar su atención en la relación entre las demandas laborales y el grado de control o autonomía, que posee el trabajador. El cual se llama modelo demanda - control - apoyo social el cual menciona: El control sobre el trabajo hace referencia al cómo se trabaja, y tiene dos componentes: las oportunidades de desarrollar habilidades propias (skill discretion) y la autonomía para tomar decisiones en el trabajo (decision authority) (ambas terminologías empleadas por Karasek) que el mismo proporciona (Johnson y Hall,1988, cit. En. Chiang et al. 2013, p.114). En la actualidad dentro de las empresas el estrés ha atacado fuertemente a los trabajadores mexicanos, y este fenómeno desafortunadamente se encuentra en aumento, viéndose afectado económicamente en el capital humano ya que esto provoca la disminución de productividad laboral. Según estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) nos muestra que los mexicanos estamos por encima de China y Estados Unidos en temas de estrés laboral, ya que el 75% de nuestros trabajadores mexicanos sufren de este padecimiento, pero debemos tener en claro que el estrés no es una enfermedad, si no, que es el resultado del cansancio mental y físico (Arredondo, 2020). Los factores psicosociales de riesgo son las condiciones organizacionales que pueden tener efectos nocivos sobre

la salud física y sicológica del trabajador, así como generar estrés, afectando negativamente el uso de los recursos y las capacidades personales para responder ante las exigencias del trabajo. Existen estudios que indican que la competitividad y los profundos cambios en las organizaciones están aumentando, dando oportunidad a la aparición del estrés laboral. Según estadísticas más recientes, México es de los más altos en tener estrés laboral y la mayoría son afectados por medio de enfermedades secundarias, que tienen como consecuencia el estrés laboral. Para Zabalegui, A. (2003) Algunas familias que enfrentan crisis y cambios ocasionados por el estrés de un miembro deben reconstruir expectativas de vida diferentes, autonomía y armonía individual y familiar para mejorar la funcionalidad familiar, la comunicación asertiva entre los miembros de la familia juega un papel importante. Cuando existe la acumulación de situaciones estresantes como la sobrecarga laboral, desmotivación, más la ausencia en dinámicas familiares pueden ocasionar conflictos, separaciones conyugales, violencia física o psicológica etc. Si algún miembro de la familia está estresado, eso influye en los demás provocando conflictos e incluso disgregación en la familia. Atalaya M. (2004), en su artículo "El estrés laboral y su influencia en el trabajo", hace un análisis sobre diversos enfoques sobre el estrés en el trabajo y se muestran fuentes generadoras de estrés laboral y sus efectos en la salud y el desempeño en los trabajadores.

METODOLOGÍA

La presente investigación es mixta ya que se realizó un análisis basado en métodos de recolección de datos de las descripciones y las observaciones que se obtienen de la visita a los departamentos del DIF y COMAPAC del ayuntamiento de Comala, Colima, México y se empleó la estadística para el análisis de la información ya que se ponderaron en porcentajes los resultados que se obtienen de las encuestas aplicadas a los colaboradores de los mismos departamentos, Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron dos cuestionarios. Uno de estos cuestionarios se utilizó para conocer los factores externos que inciden en el estrés de los trabajadores de los departamentos señalados en líneas anteriores, dicho cuestionario se aplicó a los trabajadores en la primera sesión de visita, el otro cuestionario se utilizó para conocer las mejoras físicas después de la aplicación de acupuntura, ambos cuestionarios se encuentran validados estadísticamente y se han aplicado en investigaciones relacionadas con esta temática. Se aplicaron cuatro sesiones de acupuntura de cuarenta minutos cada una de ellas, una sesión por semana, al inicio de la segunda sesión se aplicó el segundo cuestionario para conocer las mejoras físicas que habían percibido los trabajadores participantes, es decir medir el beneficio de la aplicación de la acupuntura, fueron cuatro sesiones, pero solamente fueron tres mediciones en la segunda, tercera y cuarta sesión. La aplicación de la acupuntura fue con autorización de los participantes, esta consistía en colocar una aguja en la parte casi media central del cráneo y del lado derecho de su cara cercana al lóbulo. La investigación se realizó en campo y se aplicaron los cuestionarios a veintiséis trabajadores, diecisiete trabajadores del departamento del DIF y nueve trabajadores del departamento de COMAPAC ambos del ayuntamiento de Comala, Colima, México. Una vez recolectados los datos, la información fue vaciada a excel para su análisis e interpretación correspondiente.

.

RESULTADOS

Factores externos que inciden en el estrés

Departamento del DIF

Categoría: Sección A Sociales/Grupales

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
24.0 %	Ocasionalmente acuden a fiestas.
35.00 %	Acuden ocasionalmente a reuniones sociales
29.00 %	Acuden a ceremonias ocasionalmente
44.00%	Han sufrido alguna vez algún tipo de violencia
44.00 %	Viven en una zona de bajos recursos
53.00 %	No realizan otras actividades sociales.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Por lo que se observa en la anterior tabla, se percibe que al menos la mitad de los trabajadores de este departamento no realizan actividades sociales, se enfocan solo en trabajar, y esto puede ser un indicativo de estrés, así mismo es interesante el resultado donde se observa el más del 40% de los trabajadores han sufrido alguna vez un tipo de violencia, es necesario recordar que estos resultados son fuera de la empresa, aquí sería importante identificar el generador de violencia fuera de la empresa, con la finalidad de poder ayudar a los trabajadores y vayan a la empresa menos estresados por esta causa que para nosotros consideramos que si es un importante factor de estrés. De la misma forma al hacer mención del factor que señala que viven más del 40% de los colaboradores de este departamento en zona de bajos recursos, nos permite hacer una reflexión de que si este factor puede incidir en el estrés de los mismos trabajadores y a su vez pueda repercutir en los resultados de su departamento laboral.

Categoría: Sección B Familiares/Parentesco

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
53.00%	El número de familia es mayor a 4 personas
24.00%	Casi siempre tienen conflictos con los vecinos
6.00%	Tienen deudas grandes
6.00%	Son el sustento de la familia
12.00%	Tienen buena comunicación y relación con su familia

Fuente: Elaboración propia (2026)

De acuerdo con lo descrito en la tabla anterior uno de los principales factores que puede incidir en el estrés es el que se refiere a que más de la mitad de los trabajadores cuentan con una familia mayor a 4 personas, esto pudiera ser un factor de estrés al tener la responsabilidad de un número considerable de personas, y que esta responsabilidad recae en uno de los colaboradores de este departamento.

Categoría: Sección C Diversión/Esparcimiento

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
94.00%	Gozan de tiempo de ocio
94.00%	Realizan algún deporte
44.00%	Muy poco acude al cine
24.00%	Mencionan que sí hay parques

Fuente: Elaboración propia (2025)

En la tabla anterior el factor que pudiera incidir en el estrés es el que señala que más del 40% de los trabajadores de este departamento muy poco acuden al cine, si bien es cierto que la mayoría de estos realizan deporte y gozan de tiempo de ocio, pudiera ser mejor aprovechado este tiempo asistiendo al cine como una actividad recreativa.

Categoría: Sección D Fortaleza/Salud

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
41.%	Padecen de sobrepeso
65%	consume habitualmente tabaco.
65%	se sienten deprimidos con frecuencia
18%	Consumen bebidas alcohólicas,

Fuente: Elaboración propia (2025)

De los resultados señalados anteriormente en la tabla podemos resaltar el factor donde se menciona que el 65% de los trabajadores se sienten deprimidos con frecuencia, es de resaltar este factor ya que la depresión es un factor que puede llevar a otro tipo de situaciones e influir directamente en la productividad y salud de los trabajadores, a su vez este factor se encuentra relacionado con el consumo habitual de tabaco del mismo porcentaje de los trabajadores.

Factores externos que inciden en el estrés

Departamento COMAPAC

Categoría Sección A Sociales/Grupales

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
33%	Ocasionalmente acuden a fiestas.
33%	Ocasionalmente acuden a reuniones sociales
33%	Ocasionalmente acuden a ceremonias
43%	Han sufrido alguna vez algún tipo de violencia
43%	Viven en una zona de bajos recursos
44%	No realizan otras actividades sociales.

Fuente: Elaboración propia (2025)

En relación a los factores que más inciden en el estrés del departamento de COMAPAC, podemos resaltar que más del 40% de los entrevistados han sufrido alguna vez algún tipo de violencia fuera del ayuntamiento, sería interesante conocer donde se está generando esta violencia, si es en la familia, con los vecinos etc; con la finalidad de poder buscar generar estrategias para que no se siga dando este fenómeno y a su vez pueda ayudar a que estos colaboradores tengan salud física y mental, y esto conllevará a un mejor desempeño y productividad de los mismos.

Categoría Sección B Familiares/Parentesco

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
33%	El número de familia propias es mayor a 4
22%	No tiene conflictos con los vecinos
96%	No tienen deudas grandes
18%	Son el sustento de la familia
56%	Tienen buena comunicación y relación con su familia

Fuente: Elaboración propia (2025)

Con relación a la tabla anterior podemos resaltar el factor que incide más en el estrés donde más del 30% de los trabajadores el número de familia propia es mayor a 4 miembros, esto puede generar estrés a los trabajadores al tener mayor responsabilidad de cada uno de sus miembros.

Categoría Sección C Diversión/Esparcimiento

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
100%	Gozan de tiempo de ocio
100%	Realizan Algún deporte
56%	Asisten poco al cine
100%	Mencionan que no hay parques en la comunidad donde viven

Fuente: Elaboración propia (2025)

Con relación a esta categoría el factor que incide más en el estrés es el que menciona solo un poco arriba del 50% de los colaboradores de este departamento acuden al cine, si bien es cierto que realizan deporte, esta actividad pudiera ser una estrategia más de llevarse a cabo con la finalidad de disminuir el estrés en los mismos.

Sección D Fortaleza/Salud

Porcentaje	Factores externos que influyen en el estrés
100%	Padecen de sobrepeso
100%	consumen habitualmente tabaco.
100%	consumen habitualmente bebidas alcohólicas,
100%	Se sienten deprimidos con frecuencia

Fuente: Elaboración propia (2025)

Con relación a esta categoría resulta algo sumamente importante que requiere de toda la atención del cuerpo directivo del ayuntamiento, ya que de las personas entrevistadas se obtiene que el 100% de los entrevistados padecen sobrepeso, así mismo consumen tabaco habitualmente como bebidas alcohólicas, y se sienten deprimidos con frecuencia. Se tendría que realizar un análisis a profundidad e identificar los colaboradores que se sienten deprimidos con frecuencia con la finalidad de buscar mecanismos para su debida atención.

Mejoras físicas después de la aplicación de acupuntura

Mejoras físicas departamento del DIF

1ª sesión	2ª sesión	3ª sesión
En el cansancio o agotamiento se obtuvo que solo dos de los colaboradores obtuvieron una disminución de la sensación de cansancio extremo o agotamiento con un 60%.	Solo una persona logró con el 80% disminuir la caída de cabello.	Dos personas lograron disminuir la caída de cabello con un 60% en comparación con las sesiones anteriores esta es la que obtuvo el mejor resultado.
	Solo una persona logró en la disminución de colitis con un 80%.	Una persona alcanzó a disminuir la jaqueca y dolor de cabeza con el 100%.
	A comparación con la sesión uno en esta sesión dos se obtuvo que tres personas lograran con un 40% disminuir las jaquecas y dolores de cabeza.	Tres personas lograron la disminución de la sensación de cansancio extremo o agotamiento con un 60%.
	En la sensación de cansancio extremo o agotamiento se obtuvo que dos de los colaboradores subieran un 80% en comparación con la sesión uno ya que en ella se obtuvo un 60%.	Solo una persona obtuvo el 100% en la disminución de las tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.

	En la disminución de las tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana hubo un aumento en comparación con la sesión uno ya que tres personas si obtuvieron una disminución del 100%.	

Mejoras físicas departamento COMAPAC

1ª sesión	2ª sesión	3ª sesión
En el cansancio o agotamiento se obtuvo que solo dos de los colaboradores obtuvieron una disminución de la sensación de cansancio extremo o agotamiento con un 60%,	Solo una persona logró con el 80% disminuir la caída de cabello.	Dos personas lograron disminuir la caída de cabello con un 60%.
	Solo una persona logró en la disminución de colitis con un 80%.	Una persona alcanzó a disminuir la jaqueca y dolor de cabeza con el 100%,
	Tres personas lograran con un 40% disminuir las jaquecas y dolores de cabeza.	Tres personas lograron la disminución de la sensación de cansancio extremo o agotamiento con un 40%.
	En la sensación de cansancio extremo o agotamiento se obtuvo que dos de los colaboradores subieran un 80% en comparación con la sesión uno ya que en ella se obtuvo un 60%.	Solo una persona obtuvo el 100% en la disminución de las tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.
	Dos personas obtuvieron una disminución del 100% las tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.	

CONCLUSIONES

Podemos concluir que el objetivo y las preguntas de investigación planteadas al inicio de la investigación se cumplieron cabalmente. Con la información generada servirá para que el presidente municipal acargo del H. Ayuntamiento de Comala, Colima, México tenga evidencia para tomar decisiones y buscar aplicar estrategias para la disminución del estrés. Con los hallazgos anteriormente encontrados y explicados podemos mencionar que la acupuntura es una estrategia más para ayudar a las mejorías físicas asociados al estrés de los colaboradores de cualquier empresa, la acupuntura se ha aplicado en diversas investigaciones realizadas por los suscritos con excelentes resultados. Como sugerencias existen otras estrategias para la disminución del

estrés como lo son la práctica de yoga, meditación, algún deporte fisico- atlético, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Arredondo, D. M. (2020**).** Iniciativa que reforma el artículo 63 de la Ley Federal del Trabajo. Poder Legislativo Federal Comisión Permanente, Mesa Directiva, Ciudad de México. Recuperado el 03 de Abril de 2022, de http://gaceta.diputados.g

Atalaya, M. (2004*). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. journal, volumen 4, Pages 25-36*

Chiang, María; Gómez, Nelly y Igor, Marcelo (2013). Factores psicosociales, stress y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud. Salud de los Trabajadores. Universidad de Carabobo Venezuela. https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839307002.pdf

DKV. (2024) Las causas del estrés en el siglo XXI
https://dkv.es/corporativo/blog-360/sociedad/salud/las-causas-del-estres

Engel, J. (1962). Psychological Development in Health and Disease. Filadelfia: Saunders.

García-Herrero, S., Mariscala, M., Gutiérrez, J., & Ritzel, D. (2013**)**. Using Bayesian networks to analyze occupational stress caused by work demands: Preventing stress through social support. *Accident Analysis and Prevention*, *57*, 114-123.

Gómez, V. (2005). *Richard Stanley Lazarus (1922–2002)*. Revista Latinoamericana de Psicología. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia.
https://www.redalyc.org/pdf/805/80537112.pdf

Guillen Gestoso, C., Guil Bozal, R., & Mestre Navas, J. M. (2000). Estrés laboral. http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/fac_hum/psico_trabj/17.pdf

Huitrón, L (2026) Infobae https://www.infobae.com/mexico/2025/04/30/estres-en-mexico-40-ya-tiene-problemas-de-salud-por-este-padecimiento/

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). (2020). *El estrés y tu salud*. https://www.gob.mx/issste/es/articulos/el-estres-y-tu-salud?idiom=es

Lazarus, R. y Folkman, S. (1991). Estrés y Procesos Cognitivos. Barcelona: Martínez Roca.

Mestre, J. Guil, R., Guillén, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. ISBN 84-481-2518-5, págs. 269-296

"https://www.studocu.com/bo/document/universidad-mayor-de-san-andres/psicologia/17-capitulo-17-estres-laboral/17018855

OMS, (2019). El estrés definido por la Organización Mundial de la Salud

Quiroz, Carlos; Vega, Cynthia y Trujano, Rocío. (2009). *Escala de modos de afrontamiento: consideraciones teóricas y metodológicas*. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM, México.
http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v9n1/v9n1a11.pdf

Selye, H. (1956). The Stress of Life. Nueva York: McGraw-Hill.

Zabalegui, A. (2003). Los conflictos de trabajo por el estrés y su influencia en el entorno familiar. Revista de salud Colombiana de salud. Editorial Emicet. Medellín Colombia. Pág. 72.

MODELO INTEGRADO DE EVIDENCIA COMPETENCIAL ADAPTATIVA PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL: PROPUESTA TEÓRICA DERIVADA DE UNA REVISIÓN ESTRUCTURADA DE LA LITERATURA

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos[1], Yuritzi Lizeth Gámez Béjar[2], Silvana Figueroa Silva[3]
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
cuauhtemoc.guerrero@umich.mx[1], yuritzi.gamez@umich.mx[2], sylvana.figueroa@umich.mx[3]

Resumen
Este artículo propone el Modelo Integrado de Evidencia Competencial Adaptativa (MIECA) para articular la selección y la evaluación del personal mediante un ciclo longitudinal de evidencia, validación y aprendizaje organizacional. La base teórica se construyó a partir de una revisión secundaria de una matriz de Elicit con 1,000 registros, complementada con literatura indexada sobre el modelado de competencias, la validez predictiva, la gestión del desempeño y la inteligencia artificial responsable. Tras aplicar criterios de recencia, pertinencia y relevancia, se identificó un subconjunto analítico centrado en la selección, la evaluación y las competencias. El MIECA integra seis componentes: arquitectura estratégica de competencias, triangulación multimétodo, fusión de evidencias, verificación longitudinal, recalibración dinámica y gobernanza de equidad. Como alternativa, se evalúa un modelo multimétodo de validez incremental, más sencillo y robusto para organizaciones con madurez analítica. Se concluye que la aportación del MIECA consiste en conectar las decisiones de ingreso con el desempeño posterior para actualizar perfiles, instrumentos y ponderaciones bajo supervisión humana.

Palabras clave: gestión por competencias; selección de personal; evaluación del desempeño; inteligencia artificial responsable; validez predictiva.

1. Introducción

La selección y la evaluación del personal constituyen dos procesos centrales en la gestión estratégica de recursos humanos. Aunque habitualmente se administran como subsistemas distintos, ambos comparten un problema fundamental de medición: determinar qué atributos individuales, comportamientos y resultados son relevantes para el trabajo, cómo pueden observarse de manera válida y hasta qué punto la información obtenida permite tomar decisiones sobre ingreso, desarrollo, movilidad o permanencia. Desde esta perspectiva, la separación entre selección y evaluación del desempeño resulta conceptualmente artificial, porque la primera formula implícitamente una predicción sobre el comportamiento laboral futuro y la segunda proporciona, al menos potencialmente, el criterio con el que dicha predicción puede contrastarse.

El enfoque de gestión por competencias ofrece una vía para integrar ambos procesos. El modelado de competencias permite traducir las prioridades estratégicas en conductas laborales y combinar la descripción del puesto con las expectativas sobre cómo debe ejecutarse el trabajo. Sánchez y Levine (2009) plantearon que el análisis tradicional del puesto y el modelado de competencias poseen funciones complementarias: mientras que el primero describe requisitos y actividades, el segundo incorpora una orientación estratégica y prospectiva al comportamiento laboral. Campion et al. (2011), por su parte, sistematizaron prácticas para construir y utilizar modelos de competencias, destacando su capacidad para conectar distintos subsistemas de recursos humanos.

La investigación psicométrica introduce una segunda consideración. Un perfil de competencias es de utilidad limitada si las inferencias obtenidas mediante entrevistas, pruebas o ejercicios no guardan relación con criterios laborales relevantes. Bartram (2005) mostró la importancia de diferenciar explícitamente el espacio criterial y de establecer correspondencia entre los predictores y las dimensiones de desempeño. Investigaciones metaanalíticas más recientes han reforzado la conveniencia de diseñar sistemas de selección basados en varios métodos y criterios, evitando asumir que existe un único predictor universalmente superior. Sackett et al. (2022), al revisar las correcciones por restricción de rango utilizadas en metaanálisis históricos, encontraron que varias estimaciones tradicionales de validez habían sido sobreestimadas y que las entrevistas estructuradas emergían entre los procedimientos con mejor comportamiento predictivo. Van Iddekinge et al. (2023) enfatizan, además, que la selección debe considerar simultáneamente la validez, la diversidad, la experiencia de las personas candidatas, los costos y las decisiones de ponderación.

Una tercera corriente deriva de la transformación digital de la gestión humana. En la revisión de Elicit aparecen propuestas que emplean inteligencia artificial (IA), aprendizaje automático, procesamiento del lenguaje natural, lógica borrosa y sistemas de información para clasificar currículos, detectar competencias o predecir el desempeño. Gómez-Martínez et al. (2020), por ejemplo, utilizaron evaluaciones profesionales para relacionar capacidades, formación y desempeño mediante IA y señalaron su potencial para identificar perfiles de selección y necesidades formativas. González-González y Herrera (2025) combinaron análisis multicriterio, lógica borrosa, procesamiento del lenguaje natural y una red neuronal para evaluar currículos y compararon sus resultados con las decisiones de especialistas en recursos humanos. Llerena et al. (2026) propusieron un sistema de detección dinámica de competencias que utiliza minería de datos, procesamiento del lenguaje natural y aprendizaje automático para apoyar la planificación de la fuerza laboral

Sin embargo, la automatización introduce nuevos problemas de validez, gobernanza y legitimidad. Goretzko e Israel (2022) identifican como desafíos del aprendizaje automático aplicado a la selección la definición de criterios válidos, la calidad y los cambios de los datos, la transparencia, la equidad algorítmica y la evaluación apropiada del desempeño del modelo. Asimismo, la evidencia sobre las reacciones de las personas candidatas señala que los procesos totalmente automatizados pueden percibirse como menos justos que aquellos en los que existe intervención humana. Acikgoz et al. (2020) encontraron percepciones más bajas de justicia procedimental e interaccional ante entrevistas basadas en IA, mientras que Kelan (2024) advierte que los algoritmos pueden tanto reducir como reproducir desigualdades, dependiendo de los datos, el diseño y las decisiones organizacionales. Estudios multidisciplinarios recientes insisten, por ello, en incorporar auditorías, métricas de equidad y estructuras explícitas de rendición de cuentas.

En la evaluación del desempeño se observa un problema análogo. Los sistemas tradicionales tienden a concentrarse en momentos formales de calificación, mientras que la gestión contemporánea se desplaza hacia evidencia frecuente, conversaciones sobre el desempeño y retroalimentación vinculada al desarrollo. DeNisi y Murphy (2017), tras revisar un siglo de investigación sobre la evaluación y la gestión del desempeño, distinguieron claramente entre la calificación formal y las actividades más amplias destinadas a mejorar el desempeño. Rivera et al. (2021) documentaron el uso de aplicaciones de retroalimentación continua basadas en competencias y mostraron que tanto la fuente de la evaluación como las relaciones entre los evaluadores pueden afectar sistemáticamente las puntuaciones. Esto implica que la digitalización no elimina automáticamente los sesgos humanos; simplemente puede trasladarlos a nuevos canales de datos.

La literatura incluida en la matriz de Elicit reproduce esta fragmentación. Existen trabajos sobre perfiles y modelos de competencias; estudios de selección; sistemas de evaluación del desempeño; instrumentos digitales; IA; assessment centers y herramientas de evidencia. No obstante, los modelos que convierten explícitamente la relación entre selección → desempeño observado → aprendizaje del sistema de selección en el centro de su arquitectura son comparativamente menos visibles.

De esta brecha surge la pregunta teórica que orienta este trabajo:
¿Cómo integrar la selección y la evaluación del desempeño en un modelo por competencias que combine evidencia multimétodo, validación predictiva, aprendizaje longitudinal y gobernanza responsable de las herramientas analíticas?

El objetivo es proponer el Modelo Integrado de Evidencia Competencial Adaptativa (MIECA) como marco conceptual para la selección y la evaluación del personal. Sus objetivos específicos son: a) sintetizar los principales aportes identificados en la revisión; b) construir los componentes y las relaciones del modelo; c) formular proposiciones teóricas susceptibles de contrastación empírica; y d) comparar el MIECA con una alternativa de menor complejidad basada en la selección multimétodo y en la validez incremental.

2. Método

2.1. Diseño

Se realizó una revisión secundaria estructurada de la literatura orientada a la construcción teórica. La unidad de análisis inicial fue el archivo exportado de Elicit proporcionado para este estudio. El objetivo metodológico no fue desarrollar un nuevo metaanálisis ni estimar tamaños de efecto agregados, sino identificar patrones teóricos y metodológicos que permitieran construir un modelo integrador.

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas: a) caracterización de la matriz original; b) depuración analítica; c) codificación temática; y d) integración conceptual con la literatura de referencia sobre psicología organizacional, selección, competencias, evaluación del desempeño e IA aplicada a los recursos humanos.

2.2. Características de la matriz de Elicit

El archivo analizado contenía 1.000 registros y 41 variables. Entre estas se encontraban título, resumen, autoría, DOI, revista o fuente, número de citas y año, además de siete criterios de cribado:

1. existencia de un marco basado en competencias;
2. validación empírica;
3. innovación o novedad;
4. aplicación en contexto organizacional;
5. Enfoque de nivel organizacional;
6. calidad de publicación y metodología;
7. Recencia de la publicación.

El archivo incluía, además, un juicio global de cribado y una puntuación de relevancia de 0 a 5. Del total de registros, 405 habían sido clasificados como “Include” y 595 como “Exclude”.

La inspección de la base identificó inconsistencias bibliográficas propias de procesos automatizados de exportación y cribado —por ejemplo, valores no bibliográficos en campos de año o de DOI y registros clasificados como incluidos pese a encontrarse fuera del intervalo temporal indicado en la propia matriz—. Por esta razón, la clasificación original de Elicit se consideró un primer filtro y no un criterio definitivo de calidad científica.

2.3. Depuración para la síntesis teórica

Se estableció un segundo nivel de selección con cuatro condiciones:

- juicio original de Elicit igual a “Include”;
- año de publicación comprendido entre 2016 y 2026;
- puntuación de relevancia igual o superior a 4.0;
- referencia directa a la selección de personal, reclutamiento, assessment center, evaluación del desempeño, gestión del desempeño o evaluación de competencias.

La aplicación de estos criterios dio lugar a un subconjunto analítico de 114 registros. Debido a que las categorías temáticas podían solaparse, 48 registros se relacionaban directamente con la selección, 78 con la evaluación y 12 abordaban simultáneamente ambos procesos.

El análisis textual identificó adicionalmente 53 registros con referencias explícitas a evidencia multimétodo, entrevistas, assessment center, evaluación 360°, simulaciones o evidencia conductual; 60 incorporaban contenidos relacionados con desarrollo, formación, retroalimentación o continuidad del desempeño; seis utilizaban explícitamente IA, aprendizaje automático, procesamiento del lenguaje natural, redes neuronales o lógica borrosa; y diez incluían de manera explícita conceptos asociados con equidad, ética, sesgos, transparencia, privacidad o discriminación.

Estos conteos tienen carácter descriptivo y dependen de la terminología presente en los títulos y resúmenes; por tanto, no deben interpretarse como estimaciones bibliométricas exhaustivas.

2.4. Estrategia de síntesis

Los registros se organizaron alrededor de cinco preguntas analíticas:

1. ¿Cómo se conceptualizan las competencias y cómo se vinculan con la estrategia?
2. ¿Qué fuentes de evidencia se utilizan para observar las competencias durante la selección y el desempeño?
3. ¿Cómo se combinan dichas evidencias para tomar decisiones?
4. ¿Qué mecanismos permiten actualizar los perfiles de competencias cuando cambian el trabajo o el entorno?
5. ¿Qué controles se proponen para limitar la subjetividad, los sesgos o los riesgos tecnológicos?

La síntesis obtenida mediante la matriz se contrastó posteriormente con la literatura teórica y empírica de referencia. Se priorizaron publicaciones revisadas por pares, documentos con DOI verificable y fuentes presentes en bases de datos académicas reconocidas. La revisión complementaria permitió incorporar investigación psicométrica que el cribado original de Elicit no necesariamente había captado.

2.5. Consideraciones metodológicas

La estrategia presenta cuatro limitaciones. Primero, parte de una matriz previamente construida y, por tanto, depende de su estrategia de búsqueda original. Segundo, una fracción de los registros solo pudo evaluarse a partir del título y del resumen. Tercero, el análisis temático no sustituye a una revisión sistemática PRISMA ni a un metaanálisis. Cuarto, el modelo que se presenta a continuación es conceptual y requiere validación empírica antes de emplearse como regla automática de decisión.

3. Construcción del modelo propuesto

3.1. Fundamentos conceptuales del MIECA

El Modelo Integrado de Evidencia Competencial Adaptativa (MIECA) se fundamenta en seis principios.

Principio 1. Las competencias deben derivarse simultáneamente del trabajo y de la estrategia

El modelo rechaza dos extremos: definir competencias de forma exclusivamente genérica o reducirlas a una descripción estática de tareas. La arquitectura competencial debe combinar el análisis del trabajo, los objetivos estratégicos y la anticipación de cambios. Este principio recupera la complementariedad señalada por Sánchez y Levine (2009): el análisis del puesto aporta especificidad y trazabilidad, mientras que el modelado de competencias introduce la dimensión estratégica. Campion et al. (2011) también sostienen que los modelos competenciales deben vincularse con los objetivos organizacionales y utilizarse de manera coherente entre los subsistemas de recursos humanos.

Principio 2. Una competencia es una inferencia sustentada en evidencia, no una etiqueta

Denominar una característica “liderazgo”, “orientación a resultados” o “adaptabilidad” no demuestra que haya sido medida. Para el MIECA, cada competencia requiere una definición conceptual, conductas observables, niveles de dominio, situaciones en las que debe manifestarse, métodos que generen evidencia y criterios laborales con los que validar su medición. Esta lógica es consistente con el enfoque centrado en el criterio de Bartram (2005), que subraya la importancia de diferenciar las dimensiones del desempeño y vincular los predictores con criterios conceptualmente congruentes.

Principio 3. Las decisiones deben fundamentarse en triangulación multimétodo

No existe una razón psicométrica suficiente para inferir competencias complejas a partir de una sola fuente. Las entrevistas estructuradas, muestras de trabajo, pruebas de conocimiento, simulaciones, assessment centers, antecedentes laborales y otros procedimientos capturan distintos componentes del desempeño. La revisión contemporánea de selección recomienda evaluar configuraciones de métodos y no simplemente identificar el predictor individual con el mayor coeficiente promedio. La validez, la diversidad, la experiencia del candidato, los costos, la estructura del procedimiento y las características del criterio deben considerarse de manera conjunta (Sackett et al., 2022; Van Iddekinge et al., 2023).

Principio 4. La evaluación posterior al ingreso debe funcionar como criterio de validación de la selección

Esta es la pieza distintiva del MIECA. Una organización que asigna una puntuación de “adaptabilidad” durante la selección debería poder responder posteriormente si las personas con mayores puntuaciones demostraron realmente mayor adaptación, en qué periodo, en qué situaciones, qué método produjo la mejor evidencia, si el efecto fue estable entre grupos y si la competencia continúa siendo relevante. Sin esta verificación, el perfil competencial se convierte en un sistema normativo sin aprendizaje empírico.

Principio 5. El perfil de competencias es dinámico

La transformación digital y la evolución del trabajo implican que los requerimientos laborales pueden cambiar con rapidez. Llerena et al. (2026) muestran que la minería de datos, el procesamiento del lenguaje natural y el aprendizaje automático pueden emplearse para detectar competencias emergentes a partir de grandes volúmenes de información laboral. Esto abre la posibilidad de que la arquitectura competencial sea contrastada periódicamente con datos internos y externos, en vez de actualizarse únicamente mediante ejercicios esporádicos de análisis de puestos.

Principio 6. La automatización debe aumentar, no sustituir, la calidad de la inferencia profesional

El MIECA adopta una lógica human-in-the-loop. La IA puede contribuir a estandarizar los análisis, procesar grandes volúmenes de información, detectar patrones y estimar probabilidades, pero las decisiones de alto impacto deben

mantener la trazabilidad, la supervisión profesional y mecanismos de apelación. La literatura señala riesgos derivados de criterios mal definidos, datos históricos sesgados, cambios en las distribuciones de datos, falta de transparencia y una percepción reducida de justicia (Acikgoz et al., 2020; Goretzko & Israel, 2022; Kelan, 2024).

3.2. Arquitectura del MIECA

El modelo se organiza en seis componentes interdependientes:

Componente	Pregunta central	Producto
1. Arquitectura estratégica de competencias	¿Qué debe demostrar una persona para desempeñarse eficazmente ahora y en el futuro?	Mapa competencial y niveles conductuales
2. Triangulación de evidencias	¿Qué comportamientos o productos permiten inferir cada competencia?	Matriz competencia–método–evidencia
3. Fusión y decisión	¿Cómo se combinan las diferentes evidencias?	Índice competencial y regla de decisión
4. Verificación longitudinal	¿La evidencia de selección anticipó el desempeño real?	Coeficientes de validez y perfiles de error
5. Recalibración adaptativa	¿Qué debe modificarse tras observar resultados?	Nuevos pesos, criterios y perfiles
6. Gobernanza y equidad	¿El sistema es válido, transparente y justo?	Auditoría de sesgo, trazabilidad y supervisión

Estrategia y trabajo → competencias → evidencia de selección → decisión → desempeño observado → validación → recalibración → nueva arquitectura competencial.

3.3. Componente 1: arquitectura estratégica de competencias

La primera etapa consiste en construir un mapa jerárquico con al menos tres niveles:

Competencias transversales

Son aquellas relevantes para una amplia variedad de puestos, por ejemplo: aprendizaje continuo, orientación a resultados, colaboración, adaptabilidad, comunicación, ética e integridad.

Competencias de familia ocupacional

Se relacionan con funciones agrupables: ventas, operaciones, finanzas, tecnología, recursos humanos, dirección o atención al cliente.

Competencias específicas del puesto

Incluyen conocimientos, habilidades técnicas y comportamientos cuya relevancia depende directamente de las tareas.

Cada competencia debe expresarse mediante indicadores conductuales graduados. Por ejemplo, “adaptabilidad” puede operacionalizarse como la capacidad de ajustar prioridades, aprender procedimientos, manejar la ambigüedad y transferir conocimientos a situaciones nuevas.

El nivel de dominio requerido no debe fijarse de forma idéntica para todos los puestos. El modelo requiere una matriz Cjp, en la que cada competencia j recibe un nivel objetivo para el puesto p.

3.4. Componente 2: triangulación multimétodo

La contribución metodológica del MIECA no radica en proponer un nuevo instrumento aislado, sino en establecer una relación explícita entre competencia, situación, evidencia y método.

Competencia	Entrevista estructurada	Muestra de trabajo	Assessment center	Prueba técnica	Evidencia de desempeño
Solución de problemas	Alta	Alta	Alta	Media/alta	Alta
Comunicación	Alta	Media	Alta	Baja	Alta
Liderazgo	Media/alta	Baja	Alta	Baja	Alta
Conocimiento técnico	Media	Alta	Media	Alta	Alta

Competencia	Entrevista estructurada	Muestra de trabajo	Assessment center	Prueba técnica	Evidencia de desempeño
Adaptabilidad	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta

Las celdas no representan coeficientes universales; indican hipótesis sobre la adecuación del método que deben verificarse localmente.

La entrevista debería utilizar preguntas equivalentes para candidatos comparables, criterios de puntuación anclados conductualmente y evaluadores entrenados. El empleo de la estructura resulta especialmente importante porque la literatura contemporánea sitúa las entrevistas estructuradas entre los procedimientos con mejor comportamiento predictivo promedio, aunque existe una variabilidad considerable entre contextos.

Para competencias con un componente conductual pronunciado se priorizarían simulaciones, muestras de trabajo y assessment centers. La propia revisión de Elicit incluye experiencias sobre la incorporación de competencias en procesos selectivos y sobre el uso de assessment centers. Valero Amorós (2022), por ejemplo, documenta la incorporación de pruebas competenciales y prácticas al sistema de selección pública del Ayuntamiento de Sabadell, que complementan las pruebas teóricas tradicionales.

3.5. Componente 3: fusión de evidencias

Para una persona i, una competencia j y un método m, se define una evidencia estandarizada zijm. La estimación de la competencia puede expresarse como:

$E_i = \Sigma \alpha z_i$

Donde Eij es la estimación de la competencia j de la persona i; zijm es la evidencia estandarizada procedente del método m; y αjm es el peso asignado al método para medir la competencia.

Posteriormente, para un puesto p:

$S_i = \Sigma \beta E_i$

Donde Sip representa el índice global de evidencia de adecuación al puesto y βjp es la importancia relativa de la competencia j en el puesto p.

Estas expresiones son formalizaciones teóricas, no estimaciones derivadas de la matriz revisada. La aportación metodológica consiste en que los pesos α y β no deberían determinarse exclusivamente mediante juicio de experto. En una fase inicial pueden derivarse del análisis del trabajo y de expertos, pero posteriormente deben actualizarse con evidencia de confiabilidad, validez criterial, utilidad y equidad.

Un sistema de IA podría añadir un predictor:

$A_i = f(X_i)$

Donde Xi representa el conjunto de características válidas y autorizadas disponibles. La decisión integrada puede formularse de forma general como:

$D_i = \lambda S_i + (1 - \lambda) A_i,\ 0 \leq \lambda \leq 1$

La magnitud de λ debe determinarse empíricamente. El modelo no presupone que el algoritmo deba tener mayor peso que la evaluación profesional. González-González y Herrera (2025) ofrecen un antecedente relevante al combinar métodos multicriterio y técnicas de IA en la selección curricular, mientras que Gómez-Martínez et al. (2020) muestran que los modelos predictivos pueden vincular las competencias con la probabilidad de desempeño. Sin embargo, el MIECA extiende esa lógica al incorporar el desempeño posterior como un mecanismo sistemático de recalibración.

3.6. Componente 4: verificación longitudinal

La selección produce predicciones; el desempeño proporciona criterios. El modelo propone observar resultados en diferentes ventanas temporales, por ejemplo:

- adaptación inicial;
- desempeño a corto plazo;
- desempeño consolidado;
- aprendizaje;
- desempeño contextual;
- desempeño adaptativo;
- permanencia o movilidad.

No es necesario que todas las organizaciones utilicen periodos idénticos. La elección depende de cuánto tiempo necesita una persona para alcanzar un desempeño representativo.
Para cada predictor o competencia puede estimarse:
$r(E_t, Y_t)$

Donde Yt representa un criterio de desempeño observado en el instante t.
Escenario A: alta evidencia en la selección y alto desempeño posterior. La predicción fue congruente.
Escenario B: baja evidencia en la selección y bajo desempeño posterior. La predicción también fue congruente.
Escenario C: alta evidencia en la selección y bajo desempeño posterior. Existe un falso positivo que requiere investigar el método, el onboarding, el contexto, el liderazgo o el cambio de puesto.
Escenario D: baja evidencia en la selección y alto desempeño posterior. Existe un falso negativo; esto puede indicar que el sistema de selección no detectó adecuadamente el potencial.
La relevancia de analizar los errores de clasificación radica en que una correlación global puede ocultar impactos humanos y organizacionales significativos.

3.7. Componente 5: recalibración adaptativa
La información longitudinal alimenta tres procesos de actualización.

Actualización de ponderaciones
Los métodos con evidencia consistentemente débil deben recibir menor peso o ser reemplazados.

Actualización de competencias
Una competencia puede aumentar o disminuir su relevancia debido a la automatización, la reorganización, la estrategia o los cambios tecnológicos.

Actualización de instrumentos
Las preguntas de entrevista, ejercicios, casos, pruebas o rúbricas deben revisarse cuando dejan de discriminar entre los niveles de desempeño.

Esta dimensión adaptativa responde a una debilidad frecuente de los modelos competenciales: su tendencia a cristalizarse en catálogos que permanecen vigentes durante años aunque el trabajo haya cambiado. Los resultados de Llerena et al. (2026) permiten plantear que la información del mercado laboral puede actuar como una señal externa para detectar desplazamientos en las competencias demandadas. El MIECA combina esta señal externa con los resultados internos de desempeño.

3.8. Componente 6: gobernanza, equidad y trazabilidad
El MIECA trata la equidad como una propiedad medible del sistema y no únicamente como una declaración ética. Cada ciclo debería incorporar, cuando sea legal y metodológicamente posible:

- comparación de tasas de selección;
- diferencias entre grupos;
- análisis de sesgo predictivo;
- calibración;
- falsos positivos y negativos;
- consistencia entre evaluadores;
- trazabilidad de modificaciones;
- documentación de variables excluidas;
- explicación de decisiones;
- revisión humana;
- mecanismos de corrección.

La necesidad de este componente está ampliamente respaldada. Los algoritmos pueden reproducir patrones presentes en datos históricos; los candidatos pueden percibir menor justicia en procedimientos altamente automatizados y diferentes conceptualizaciones de equidad pueden conducir a soluciones matemáticamente incompatibles. Por ello, Fabris et al. (2025) recomiendan abordar la contratación algorítmica desde una perspectiva contextual y multidisciplinaria que integre sistemas, métricas, datos, mitigación y regulación.

Además, la inclusión de la retroalimentación continua en la evaluación no elimina los sesgos relacionales. Rivera et al. (2021) encontraron diferencias asociadas a la fuente de retroalimentación y a patrones interpersonales, lo que refuerza la necesidad de analizar quién evalúa, en qué contexto y mediante qué canal.

3.9. Proposiciones teóricas

P1. Congruencia competencial. Cuanto mayor sea la congruencia entre la competencia evaluada, el método de medición y el criterio posterior de desempeño, mayor será la validez criterial del sistema.

P2. Triangulación. La combinación estructurada de fuentes de evidencia no redundantes producirá inferencias más robustas que el uso de un único método, siempre que los procedimientos incorporados aporten validez incremental.

P3. Validación longitudinal. Los sistemas de selección que utilicen resultados posteriores de desempeño para recalibrar sus ponderaciones alcanzarán una mayor precisión predictiva que los sistemas con ponderaciones estáticas.

P4. Adaptabilidad del modelo. La revisión periódica de competencias, mediante evidencia interna y señales externas del mercado, mejorará la correspondencia entre el perfil competencial y el trabajo real en entornos de transformación.

P5. Supervisión humana. La IA, complementaria con supervisión profesional y con capacidad de explicación, alcanzará una mayor legitimidad percibida que las decisiones completamente automatizadas.

P6. Gobernanza. La auditoría periódica de errores, de impactos entre grupos y de cambios en la distribución de datos reducirá el riesgo de que el aprendizaje automático perpetúe patrones históricos no deseados.

P7. Integración selección-desempeño. El uso de una taxonomía común de competencias para la selección, el onboarding, la evaluación y el desarrollo aumentará la coherencia del sistema de gestión humana y la trazabilidad de las decisiones.

3.10. Implementación organizacional propuesta

La aplicación del MIECA puede desarrollarse en ocho fases:

Fase 1. Análisis estratégico y del trabajo. Identificación de procesos críticos, resultados y transformaciones previstas.

Fase 2. Construcción del diccionario competencial. Definición de competencias, niveles e indicadores conductuales.

Fase 3. Diseño de la matriz de evidencia. Selección de métodos pertinentes para cada competencia.

Fase 4. Estandarización. Construcción de instrucciones, rúbricas y escalas, y capacitación de evaluadores.

Fase 5. Selección. Aplicación del sistema multimétodo y generación de perfiles.

Fase 6. Evaluación longitudinal. Obtención de indicadores de desempeño comparables con los constructos evaluados durante la selección.

Fase 7. Validación y auditoría. Análisis de la confiabilidad, la validez, los errores de clasificación, la utilidad, las diferencias entre grupos y la experiencia de candidatos y empleados.

Fase 8. Recalibración. Modificación documentada de instrumentos, pesos y perfiles.
El ciclo vuelve posteriormente a la primera fase.

3.11. Alternativa: Modelo Multimétodo de Validez Incremental por Competencias

Una alternativa al MIECA es el Modelo Multimétodo de Validez Incremental por Competencias (MMVIC). Su arquitectura sería deliberadamente más simple:

1. análisis del puesto y competencias;
2. elección de dos a cuatro procedimientos de selección con evidencia de validez;
3. entrevista estructurada;
4. muestra de trabajo o simulación;
5. prueba técnica o de conocimiento cuando proceda;
6. combinación de puntuaciones mediante ponderaciones predefinidas;
7. evaluación convencional del desempeño;
8. Revisión periódica del sistema, sin recalibración automatizada continua.

La fortaleza del MMVIC reside en su parsimonia. La evidencia reciente sobre la selección demuestra que los procedimientos estructurados y las combinaciones de predictores pueden producir decisiones sólidas sin necesidad de una infraestructura avanzada de IA. Van Iddekinge et al. (2023) subrayan que el diseño de un sistema de selección debe considerar múltiples métodos, la contextualización, la ponderación y los criterios de validez y diversidad.

Su principal debilidad frente al MIECA es que el desempeño posterior funciona fundamentalmente como resultado de la gestión y no necesariamente como una señal continua de aprendizaje para rediseñar el sistema de selección.

4. Discusión

4.1. Aportación del modelo

La principal contribución teórica del MIECA consiste en reinterpretar la relación entre la selección y la evaluación. En los modelos tradicionales, la selección termina cuando se contrata a la persona y la evaluación comienza después de un periodo de desempeño. El MIECA elimina esa discontinuidad: la puntuación de selección constituye una hipótesis sobre el desempeño futuro y la evaluación posterior constituye evidencia sobre la calidad de dicha hipótesis.

Esta formulación desplaza la discusión desde "qué competencias debemos evaluar" hacia preguntas empíricamente más exigentes: qué evidencia demuestra realmente esa competencia; qué método la mide mejor; qué desempeño anticipa; durante cuánto tiempo; para qué puestos; con qué errores; con qué efectos sobre diferentes grupos; y cuándo deja de ser predictiva.

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se aproxima al paradigma de gestión basada en evidencia.

4.2. Relación con la revisión de Elicit

La matriz analizada muestra un campo heterogéneo. Una primera línea desarrolla modelos competenciales para selección o desempeño. Estos trabajos demuestran que las organizaciones siguen utilizando las competencias como mecanismo de alineación entre persona, puesto y objetivos.

Una segunda línea enfatiza la evidencia conductual y multimétodo, que incluye assessment centers, entrevistas, simulaciones y evaluaciones de comportamiento. Una tercera incorpora digitalización e IA para tratar grandes volúmenes de información, automatizar puntuaciones o desarrollar predicciones. Gómez-Martínez et al. (2020), González-González y Herrera (2025) y Llerena et al. (2026) ilustran tres aproximaciones diferentes: predicción de desempeño, clasificación de candidatos y detección de competencias emergentes.

Una cuarta tendencia consiste en la actualización de la evaluación del desempeño, en la que el interés se desplaza gradualmente de la calificación periódica hacia el desarrollo y la retroalimentación. La comparación realizada por Jiménez Gaona y Bravo Jiménez (2026) señala que los métodos tradicionales continúan siendo ampliamente utilizados, mientras que las soluciones de IA ofrecen capacidades analíticas y predictivas, aunque incorporan barreras de costos, capacidades técnicas y de adopción.

A pesar de estas corrientes, la revisión también revela una menor densidad de trabajos centrados explícitamente en la equidad y la gobernanza. En el subconjunto analítico, los conceptos de ética, sesgo, equidad, privacidad o transparencia aparecen con una frecuencia sensiblemente inferior a la de los contenidos relacionados con competencias, evaluación o desarrollo. Esta asimetría es relevante, pues la literatura internacional sobre contratación algorítmica señala que la introducción tecnológica debe acompañarse de controles sobre los datos, los criterios, los grupos afectados y los mecanismos de decisión.

4.3. ¿Dónde reside la novedad?
No sería justificable afirmar que el MIECA inventa la gestión por competencias, la selección multimétodo, la analítica predictiva o la evaluación continua. Todos esos componentes tienen antecedentes. La aportación propuesta reside en su configuración relacional: la evidencia competencial obtenida antes del ingreso se mantiene vinculada a evidencia criterial posterior, y esa relación modifica el sistema que produjo la decisión original.

La unidad de análisis deja de ser únicamente la persona candidata y pasa a incluir también el sistema de inferencia de talento. Este cambio tiene consecuencias importantes. Un resultado deficiente puede deberse al empleado, pero también a un perfil competencial incorrecto, una mala medición, un predictor irrelevante, una mala ponderación, un cambio en el puesto, un contexto de trabajo adverso, deficiencias en la inducción, sesgos del evaluador o diferencias en las oportunidades de desempeño. El modelo obliga, por tanto, a evitar interpretaciones individualistas excesivamente simples.

4.4. Validez predictiva y diseño multimétodo
Uno de los aportes más relevantes de la investigación reciente consiste en relativizar los rankings históricos de métodos de selección. Sackett et al. (2022) demostraron que determinadas correcciones empleadas en trabajos anteriores produjeron estimaciones de validez excesivamente altas. No obstante, ello no implica que la selección estructurada carezca de utilidad; significa que las organizaciones deben evitar expectativas irreales y validar sus procedimientos en contextos específicos.

El MIECA utiliza esta conclusión para sustituir una pregunta clásica —"¿cuál es la mejor prueba?"— por otra: "¿qué configuración de métodos produce la evidencia más útil para las competencias y criterios que importan en este contexto?". Esta aproximación favorece baterías adaptadas al puesto y evita la dependencia de un único predictor.

4.5. Competencias y criterio de desempeño
Bartram (2005) aporta un antecedente decisivo para esta lógica al mostrar la utilidad de diferenciar el espacio de criterios y de buscar correspondencia entre predictores y dimensiones de desempeño.

El MIECA amplía esta lógica en dos sentidos. Primero, las competencias no solo constituyen criterios de evaluación, sino también unidades de conexión entre momentos temporales. Segundo, la estructura competencial es revisable. Si una competencia deja de explicar los resultados o si nuevas competencias adquieren importancia, la arquitectura debe modificarse. Esto resulta particularmente importante en trabajos afectados por la digitalización, la automatización y la IA.

4.6. Evaluación continua: oportunidades y riesgos
La integración longitudinal del MIECA no debe interpretarse como una vigilancia permanente. El modelo diferencia entre evaluación continua y observación indiscriminada. La primera implica oportunidades periódicas y justificadas para obtener evidencia pertinente; la segunda puede invadir la privacidad, generar efectos conductuales indeseados y deteriorar confianza.

Rivera et al. (2021) ofrecen una advertencia importante: aun en plataformas de retroalimentación digital, la fuente de la evaluación y las relaciones interpersonales pueden modificar las puntuaciones. Por tanto, recopilar más datos no equivale necesariamente a generar mejores datos. La calidad de la evidencia debe prevalecer sobre su volumen.

4.7. IA como componente contingente
Una característica relevante del MIECA es que puede funcionar sin IA. La inteligencia artificial se incorpora únicamente cuando se cumplen tres condiciones: existe un problema cuya complejidad o escala justifica su uso; se dispone de criterios válidos y de datos adecuados; y el sistema puede auditarse y supervisarse. Esta decisión evita convertir la tecnología en una condición necesaria del modelo.

La investigación sobre justicia algorítmica indica, además, que la aceptación de la IA depende de factores procedimentales y de comunicación. Acikgoz et al. (2020) encontraron que las entrevistas basadas en IA podían generar percepciones más bajas de justicia, en particular debido a la reducción de la interacción bidireccional. El MIECA favorece, por ello, la IA explicable y asistencial, no la autonomía decisional completa.

4.8. Comparación entre MIECA y MMVIC

Criterio	MIECA	MMVIC
Base competencial	Alta	Alta
Selección multimétodo	Sí	Sí
Validación predictiva	Continua	Periódica
Integración selección–desempeño	Central	Parcial
Actualización dinámica	Alta	Moderada
IA	Opcional e integrada	Generalmente innecesaria
Gobernanza algorítmica	Explícita	Limitada
Necesidad de datos	Alta	Media
Complejidad de implementación	Alta	Media/baja
Adecuación a PYMES	Condicionada	Alta
Adecuación a grandes organizaciones	Alta	Alta
Potencial de aprendizaje organizacional	Alto	Medio
Riesgo de sobreingeniería	Medio/alto	Bajo
Novedad teórica	Mayor	Menor

4.9. ¿Qué alternativa es preferible?

No existe una respuesta universal. El MMVIC sería preferible cuando:

- La organización dispone de pocos casos anuales de contratación;
- No posee analítica de personas;
- No puede vincular datos de selección y desempeño;
- los puestos cambian lentamente;
- no dispone de capacidades para auditar algoritmos;
- Necesita un sistema defendible y relativamente simple.

El MIECA resultaría más apropiado cuando:

- existe volumen suficiente de datos;
- pueden obtenerse criterios de desempeño de calidad;
- la organización experimenta cambios frecuentes en perfiles profesionales;
- existen equipos especializados de recursos humanos, analítica y cumplimiento;
- Se requiere un aprendizaje sistemático que abarque la selección, el desempeño y el desarrollo.

En consecuencia, el MIECA no debería presentarse como un sustituto universal del enfoque convencional. Constituye una arquitectura de mayor madurez.

4.10. Implicaciones para investigación

La propuesta genera una agenda de investigación concreta:

Validación del constructo. Debe determinarse si las competencias mantienen una estructura interpretable y estable entre métodos y periodos.

Validez criterial. Debe evaluarse la relación entre la evidencia de selección y los distintos tipos de desempeño.
Validez incremental. Es necesario determinar qué información adicional proporciona cada método.

Equidad. Las decisiones deben evaluarse mediante indicadores de diferencia, de sesgo predictivo y de error de clasificación.

Experiencia del candidato. El aumento de la estandarización y la automatización puede mejorar la consistencia, pero también puede perjudicar la percepción de un trato individualizado.

Drift competencial. Debe investigarse a qué velocidad cambian las relaciones entre competencias y desempeño.

Recalibración. Es necesario comparar, experimental o cuasiexperimentalmente, sistemas estáticos con sistemas que actualizan sus parámetros.

4.11. Diseño empírico sugerido

Una primera validación del MIECA podría realizarse mediante un estudio longitudinal multicéntrico. Se seleccionarían varias familias de puestos con un volumen de contratación suficiente. Para cada puesto se construiría una matriz de competencias y se aplicarían al menos una entrevista estructurada, una muestra de trabajo, una prueba técnica y un procedimiento adicional pertinente. Las puntuaciones se registrarían antes de conocer las decisiones finales.

Posteriormente, se recopilarían criterios a los 3, 6 y 12 meses: desempeño de tarea, desempeño contextual, adaptabilidad, aprendizaje e indicadores objetivos, cuando existan.
Un diseño de validación debería examinar:
H_0: $\Delta R^2(\text{recalibración}) = 0$
H_1: $\Delta R^2(\text{recalibración}) > 0$

Es decir, verificar si la versión recalibrada aporta capacidad explicativa adicional respecto del sistema inicial. También deberían compararse las métricas de equidad, estabilidad, experiencia de los candidatos y utilidad económica.

5. Conclusiones

La revisión analizada muestra que la gestión por competencias continúa siendo un eje relevante para organizar la selección, la evaluación, el desarrollo y el desempeño. También revela una expansión progresiva de sistemas digitales, de analítica e inteligencia artificial, aunque las propuestas continúan distribuidas entre distintos subsistemas de recursos humanos.

El MIECA busca superar esa fragmentación mediante seis componentes: arquitectura estratégica de competencias, triangulación multimétodo, fusión de evidencias, verificación longitudinal, recalibración adaptativa y gobernanza.
Su aporte teórico central puede resumirse en una idea: una organización no debería considerar validada una competencia solo porque haya sido medida durante la selección; debería examinar si la evidencia que produjo esa medición anticipa efectivamente comportamientos y resultados laborales posteriores.

Esta relación transforma la evaluación del desempeño en algo más que un mecanismo administrativo: la convierte en una fuente de validación del sistema de selección. Del mismo modo, transforma la selección en algo más que una decisión puntual: pasa a ser la primera observación en una trayectoria longitudinal de evidencia.

Frente al MIECA, el Modelo Multimétodo de Validez Incremental por Competencias representa una alternativa metodológicamente sólida y de menor complejidad. Su implementación debería preferirse en organizaciones que todavía no cuentan con volumen de datos, infraestructura analítica o capacidades de gobernanza suficientes.
Por tanto, el valor del MIECA no depende del uso de la IA. Depende de construir un sistema en el que cada decisión pueda rastrearse desde la competencia teórica hasta la evidencia que la sustentó, el desempeño que posteriormente la confirmó o refutó y la modificación que ese aprendizaje produjo.

La investigación futura deberá determinar si esta arquitectura incrementa efectivamente la validez, la utilidad, la adaptabilidad y la equidad de los procesos de gestión humana. Hasta disponer de esta evidencia, el MIECA debe considerarse una propuesta conceptual y una agenda de validación, no un algoritmo prescriptivo ya terminado.

Bibliografía

Acikgoz, Y., Davison, K. H., Compagnone, M., & Laske, M. (2020). Justice perceptions of artificial intelligence in selection. International Journal of Selection and Assessment, 28(4), 399–416. https://doi.org/10.1111/ijsa.12306

Alarcón Quinapanta, C., & Hernández Junco, V. (2024). Modelos de gestión de talento humano. Análisis crítico. Revista Científica ECOCIENCIA, 11(1). https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847

Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1185–1203. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology, 64(1), 225–262. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? Journal of Applied Psychology, 102(3), 421–433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

Fabris, A., Baranowska, N., Dennis, M. J., Graus, D., Hacker, P., Saldivar, J., Zuiderveen Borgesius, F., & Biega, A. J. (2025). Fairness and bias in algorithmic hiring: A multidisciplinary survey. ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology, 16(1), Article 16, 1–54. https://doi.org/10.1145/3696457

Gómez-Martínez, R., Purswani, R., & Prado-Román, M. (2020). Optimization of the professionals selection and training by artificial intelligence. Journal of Management and Business Education, 3(2), 129–144. https://doi.org/10.35564/jmbe.2020.0009

González-González, C., & Herrera, P. J. (2025). Selección de candidatos mediante lógica borrosa, PLN y aprendizaje profundo. Jornadas de Automática, 46. https://doi.org/10.17979/ja-cea.2025.46.12139

Goretzko, D., & Israel, L. S. F. (2022). Pitfalls of machine learning-based personnel selection: Fairness, transparency, and data quality. Journal of Personnel Psychology, 21(1), 37–47. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000287

Jiménez Gaona, M., & Bravo Jiménez, A. J. (2026). Herramientas de inteligencia artificial vs. procesos tradicionales de evaluación del desempeño: un enfoque comparativo aplicado a la gestión del talento humano. Qualitas Revista Científica, 31(31), 23–45. https://doi.org/10.55867/qual31.02

Kelan, E. K. (2024). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. Human Resource Management Journal, 34(3), 694–707. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12511

Llerena, L., Rodriguez, N., Bustamante, J., & Torres, A. (2026). A data-driven competency detection model for improving workforce planning and decision-making. ITEGAM-JETIA, 12(57), 951–963. https://doi.org/10.5935/jetia.v12i57.3139

Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. INNOVA Research Journal, 8(2), 83–106. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234

Rivera, M., Qiu, L., Kumar, S., & Petrucci, T. (2021). Are traditional performance reviews outdated? An empirical analysis on continuous, real-time feedback in the workplace. Information Systems Research, 32(2), 517–540. https://doi.org/10.1287/isre.2020.0979

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. Journal of Applied Psychology, 107(11), 2040–2068. https://doi.org/10.1037/apl0000994

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? Human Resource Management Review, 19(2), 53–63. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.002

Valero Amorós, V. (2022). La selección de personal público por competencias es posible: la experiencia en el proceso continuado de mejora de los procesos selectivos del Ayuntamiento de Sabadell. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 23, 90–112. https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.23.2022.05

Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2023). Personnel selection: A review of ways to maximize validity, diversity, and the applicant experience. Personnel Psychology, 76(2), 651–686. https://doi.org/10.1111/peps.12578

MODELO DE DIAGNOSTICO PARA LA ASESORIA ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES DE LAZARO CARDENAS MICHOACAN

Ma. Sirenia Chávez Becerra[1], Emma Tapia Tapia[2], Rebeca Almanza Jimenez[3]
Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas
Masirenia.chavez@lcardenas.tecnm.mx

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas Pymes son pilares económicos en México, enfrentando desafíos de gestión que limitan su competitividad. En Lázaro Cárdenas, Michoacán, la dinámica portuaria e industrial acentúa la necesidad de capacidades administrativas sólidas. Un diagnóstico específico de sus prácticas y necesidades es crucial para orientar programas de apoyo efectivos.

Diagnosticar las principales necesidades y áreas de oportunidad administrativas de las Pymes en Lázaro Cárdenas para diseñar una propuesta de asesoría adaptada que fortalezca su gestión empresarial.

Se propone un estudio cuantitativo, descriptivo y aplicado, con diseño no experimental y transversal. La población serán Pymes del municipio. La recolección de datos se realizará mediante una encuesta estructurada dirigida a propietarios o gerentes, complementada con observación y entrevistas cualitativas cuando sea pertinente. El instrumento abordará planeación, organización, dirección, control, finanzas, recursos humanos, tecnología y necesidades de asesoría. Los datos se analizarán con estadística descriptiva.

Se espera identificar las prácticas administrativas actuales, las dificultades más frecuentes percibidas, el nivel de uso de herramientas tecnológicas y financieras, y las áreas prioritarias para la mejora. Los resultados permitirán priorizar temáticas y diseñar una propuesta de asesoría con módulos específicos (planeación, control, finanzas básicas, RRHH, procesos, digitalización) ajustados al contexto local.

Esta investigación generará evidencia empírica local para fundamentar una propuesta de asesoría administrativa que contribuya a mejorar la gestión de las Pymes en Lázaro Cárdenas, promoviendo indirectamente su estabilidad y competitividad en un entorno dinámico.

Palabras clave: Pymes, asesoría administrativa, gestión empresarial, proceso administrativo, competitividad.
Códigos JEL: M10; M13; L25.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un motor fundamental de la economía mexicana, generando empleo y dinamismo productivo. Su relevancia se manifiesta en los millones de unidades económicas que operan en el país, la mayoría de las cuales son establecimientos de menor tamaño (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020). Para sostener su crecimiento y asegurar su continuidad, estas empresas requieren una gestión administrativa eficiente, capaz de responder a las demandas del mercado y a los desafíos internos. La literatura especializada enfatiza la importancia de una administración profesional para optimizar el uso de recursos, formalizar procesos y asegurar la adaptabilidad (Chiavenato, 2019; Robbins & Coulter, 2018).

En el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán, la actividad económica se caracteriza por su fuerte vínculo con el puerto, la industria, el comercio, el transporte y los servicios. Esta dinámica, si bien genera múltiples oportunidades, también impone exigencias significativas a las empresas locales, que deben competir en un entorno cada vez más complejo (INEGI, 2016). La capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar recursos, así como para adoptar herramientas tecnológicas, se vuelve indispensable para su competitividad. A pesar de la disponibilidad de estadísticas nacionales y estatales que describen el tejido empresarial (INEGI, 2019, 2025), existe un vacío de información primaria y específica sobre las necesidades administrativas concretas que enfrentan las Pymes en este particular contexto local.

Diversos estudios sobre Pymes han señalado limitaciones comunes en áreas como la planeación formal, el control financiero, la definición de funciones, la capacitación del personal y la adopción tecnológica. Sin embargo, estas

condiciones no deben asumirse como universales, sino que requieren ser medidas directamente en cada contexto para entender su magnitud y sus especificidades. La ausencia de un diagnóstico local y actualizado dificulta que las acciones de apoyo y los programas de asesoría se dirijan a problemas concretos, limitando su efectividad.

Ante este panorama, el presente estudio se propone abordar la problemática centrada en identificar las principales áreas de oportunidad administrativa de las Pymes de Lázaro Cárdenas y determinar las características que una propuesta de asesoría debe tener para contribuir a fortalecer su gestión. Las preguntas de investigación que guiarán este estudio son: ¿Cuáles son las principales necesidades y áreas de oportunidad administrativas de las Pymes de Lázaro Cárdenas y qué características debe tener una propuesta de asesoría para contribuir a mejorar su gestión empresarial? Específicamente, se buscará conocer el nivel de formalización de sus procesos administrativos, los problemas más frecuentes en planeación y organización, cómo se realiza el control de ingresos, gastos y recursos, qué prácticas se emplean para administrar al personal, qué herramientas tecnológicas se utilizan y qué temas de asesoría son considerados prioritarios por los responsables.

El objetivo general de esta investigación es diagnosticar las principales necesidades y áreas de oportunidad administrativas de las Pymes de Lázaro Cárdenas para diseñar una propuesta de asesoría administrativa que contribuya al fortalecimiento de su gestión empresarial. Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: (a) identificar las prácticas actuales de planeación, organización, dirección y control en las Pymes participantes; (b) determinar las principales dificultades administrativas percibidas por propietarios y responsables de las empresas; (c) analizar el uso de herramientas relacionadas con control financiero, recursos humanos, procesos y tecnología administrativa; (d) priorizar las áreas de oportunidad con base en los resultados del diagnóstico; y (e) diseñar una propuesta de asesoría administrativa con acciones, herramientas y recomendaciones acordes con las necesidades identificadas.

Esta investigación se justifica por la necesidad de generar información específica y primaria sobre las condiciones administrativas de las Pymes de Lázaro Cárdenas. Al complementar las estadísticas generales disponibles del INEGI (2019, 2025) con datos obtenidos directamente de las empresas, se espera obtener una visión precisa que permita orientar una asesoría a necesidades concretas. Los resultados pueden tener impactos operativos, al generar una metodología de diagnóstico y una propuesta replicable, así como impactos económicos y sociales indirectos, al promover un mejor uso de recursos, la estabilidad de los negocios y mejores prácticas laborales.

MARCO TEORICO

PyMES y heterogeneidad organizacional

La categoría Pymes agrupa unidades con diferencias de giro, antigüedad, número de trabajadores, propiedad, formalización y acceso a recursos. En México, la estratificación empresarial considera personal ocupado, sector y ventas anuales; en la aplicación del modelo deberá utilizarse el criterio normativo vigente y documentarse la regla de inclusión. Esta precisión es necesaria porque mezclar microempresas con pequeñas y medianas empresas sin estratificación puede ocultar diferencias relevantes de estructura y capacidad administrativa.

La heterogeneidad también explica por qué una práctica no tiene el mismo significado en todos los negocios. Un manual formal puede ser necesario en una empresa con varias áreas, mientras que un registro breve de responsabilidades puede ser suficiente en una unidad pequeña. El diagnóstico debe valorar la correspondencia entre prácticas, complejidad operativa y objetivos, no premiar burocracia por sí misma.

Proceso administrativo y capacidades de gestión

El proceso administrativo ofrece una estructura para examinar la coordinación empresarial. La planeación define objetivos, acciones y recursos; la organización distribuye funciones y establece procedimientos; la dirección articula liderazgo, comunicación y motivación; y el control compara lo ejecutado con lo previsto para corregir desviaciones

(Chiavenato, 2019; Robbins & Coulter, 2018). Estas funciones se relacionan de manera circular: el control produce información que modifica la planeación y la ejecución revela ajustes requeridos en la organización.

Para fines diagnósticos, las funciones clásicas deben complementarse con finanzas, recursos humanos, procesos y tecnología. Esta ampliación no fragmenta la administración, sino que permite observar manifestaciones concretas. Por ejemplo, el control se expresa en inventarios, presupuestos, indicadores y seguimiento de clientes; la dirección se refleja en comunicación, coordinación y retroalimentación; y la planeación tecnológica debe partir de necesidades operativas verificadas.

Asesoría administrativa basada en diagnóstico

La asesoría administrativa se entiende como un acompañamiento temporal que identifica problemas de gestión, analiza sus causas y propone acciones viables. Su valor no reside en entregar formatos aislados, sino en relacionar herramientas, responsables, recursos y resultados esperados. El diagnóstico debe evitar dos errores frecuentes: atribuir todos los problemas a falta de capacitación y recomendar tecnología sin revisar el proceso que se pretende mejorar.

Una asesoría pertinente combina relevancia y factibilidad. La relevancia indica cuánto afecta una brecha al desempeño o a la continuidad; la factibilidad estima si la empresa cuenta con tiempo, capacidades y recursos para actuar. Esta doble lectura permite distinguir acciones inmediatas de bajo costo, proyectos de fortalecimiento gradual y asuntos que requieren especialistas fiscales, laborales, jurídicos o ambientales.

Digitalización y competitividad

La digitalización puede mejorar registros, comunicación, relación con clientes y toma de decisiones, pero sus beneficios dependen de capacidades organizacionales. Tiburcio-Sánchez et al. (2023) muestran que la adopción digital en las pequeñas y medianas empresas debe entenderse como un proceso condicionado por recursos y aprendizaje. La OCDE et al. (2024) señalan avances institucionales en México, aunque recomiendan fortalecer una estrategia específica de digitalización para las pequeñas y medianas empresas con metas e instrumentos claros.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe destaca que la integración de tecnologías digitales puede optimizar procesos, reducir costos y facilitar nuevos modelos de negocio, siempre que forme parte de una estrategia productiva y no de adquisiciones aisladas (Patiño et al., 2025). En consecuencia, el modelo propuesto mide tanto el uso de herramientas como la calidad del proceso administrativo que las sostiene.

METODOLOGÍA

Diseño del Estudio

El presente estudio tendrá un enfoque predominantemente cuantitativo, dado que se empleará un instrumento estructurado para la recolección y análisis de datos numéricos. Podrán incorporarse elementos cualitativos complementarios, como comentarios abiertos o entrevistas breves, para enriquecer la interpretación de los resultados. La investigación será de tipo aplicado, buscando generar una propuesta práctica de asesoría; descriptiva, al caracterizar las prácticas y necesidades administrativas; y diagnóstica, al identificar áreas de oportunidad a partir de la información obtenida. Se utilizará un diseño no experimental y transversal. No se manipularán deliberadamente las variables de estudio, y la información se recopilará en un periodo determinado, sin seguimiento a lo largo del tiempo. El estudio se centrará en la descripción de las variables administrativas y en la identificación de necesidades.

Población objeto de estudio

La población de interés estará conformada por las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán, que cumplan con los criterios de inclusión definidos para el estudio (e.g., tamaño de empresa según estratificación vigente, operación activa). El marco muestral se construirá a partir de fuentes oficiales como el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI (2025) y, si es necesario,

directorios empresariales locales actualizados. El número definitivo de unidades a encuestar se determinará antes del levantamiento.

Para la selección de la muestra, si se dispone de un tamaño poblacional finito N y es factible, se procurará utilizar un muestreo probabilístico aleatorio simple. La determinación del tamaño muestral n se realizará mediante la fórmula $n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / [e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q]$, donde Z representa el nivel de confianza, p y q la variabilidad esperada, y e el margen de error. En caso de que las condiciones de acceso o la completitud del marco muestral impidan un muestreo aleatorio, se recurrirá a un muestreo no probabilístico por conveniencia, dejando explícita esta limitación en el informe final. Los participantes específicos serán propietarios, gerentes o responsables de la administración de las Peñas y medianas empresas seleccionadas.

Operacionalización de variables

El instrumento principal será un cuestionario estructurado con datos de caracterización y reactivos tipo Likert. La escala propuesta es: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = algunas veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre. Las preguntas de prioridad o disposición para recibir asesoría se analizarán por separado para no confundir frecuencia de una práctica con importancia percibida.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Dimensión	Indicadores observables	Ejemplo de evidencia
Planeación	Objetivos, metas, presupuesto, análisis del entorno y seguimiento	Plan de trabajo, metas comunicadas o presupuesto
Organización	Funciones, responsabilidades, procedimientos y documentación	Organigrama simple, responsables y procedimientos
Dirección	Liderazgo, comunicación, coordinación y retroalimentación	Reuniones, instrucciones y seguimiento al personal
Control	Registros, indicadores, inventarios y acciones correctivas	Reportes de ventas, existencias y desviaciones
Finanzas	Flujo de efectivo, costos, gastos, cobranza y decisiones	Presupuesto, registro de costos y antigüedad de saldos
Recursos humanos	Selección, inducción, capacitación y evaluación	Perfiles, capacitación y retroalimentación
Procesos	Secuencia, estandarización, calidad y mejora	Mapas, listas de verificación y control de errores
Tecnología	Software, facturación, ventas, inventarios, datos y seguridad	Sistemas usados y decisiones apoyadas con información

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2019), Robbins y Coulter (2018), Tiburcio-Sánchez et al. (2023) y OCDE et al. (2024).

Procedimiento

La recolección de información seguirá un proceso estructurado:

1. Revisión Documental: Consulta de Censos Económicos (INEGI, 2019, 2025), DENUE (INEGI, 2025), y literatura especializada en gestión de Pymes y asesoría administrativa.
2. Diseño del Instrumento: Desarrollo del cuestionario basado en las dimensiones e indicadores definidos.
3. Validación y Prueba Piloto: El instrumento será revisado por expertos y aplicado a un grupo reducido de empresas para su ajuste.
4. Selección de la Muestra: Identificación del marco muestral y selección de las Pymes participantes según el tipo de muestreo definido.

5. Aplicación de Instrumentos: La encuesta se aplicará de manera presencial, digital o mixta, según la disponibilidad y preferencia de las empresas. Antes de iniciar, se proporcionará un consentimiento informado breve, explicando el propósito académico del estudio y asegurando la confidencialidad y el uso agregado de la información. El tiempo estimado de respuesta será comunicado a los participantes.

6. Observación Complementaria: Cuando el acceso a la empresa lo permita, se realizará un registro de aspectos visibles de su organización y procesos.

7. Entrevistas Complementarias: En casos donde se requiera profundizar en resultados o comprender matices, se realizarán conversaciones semiestructuradas con informantes clave.

Los datos se registrarán en una base electrónica, asignando un identificador a cada cuestionario y evitando la captura de nombres personales que no sean estrictamente necesarios para la investigación.

Análisis de Datos

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se codificarán y se procesarán utilizando un software estadístico. El análisis se centrará en la estadística descriptiva: cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y, cuando sea pertinente, medidas de dispersión (desviación estándar). Se podrán construir índices por dimensión administrativa para comparar el desempeño en diferentes áreas. Asimismo, se clasificarán las áreas de oportunidad en niveles (bajo, medio, alto) según criterios previamente establecidos.

Los comentarios cualitativos, provenientes de preguntas abiertas o entrevistas complementarias, se agruparán por categorías temáticas para identificar patrones y enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos. Se realizará una revisión de consistencia de los datos, detección de valores atípicos y manejo de valores faltantes antes del análisis definitivo.

RESULTADOS

Dado que este documento es un protocolo de investigación, no se presentan resultados empíricos derivados de un estudio ya realizado. Sin embargo, se describen los tipos de resultados que se espera obtener y cómo se presentarían. Se anticipa que los resultados proporcionarán un diagnóstico detallado de las prácticas administrativas actuales de las Pequeñas y medianas empresas de Lázaro Cárdenas en las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. Se identificarán los problemas más frecuentes que enfrentan los propietarios o responsables de las empresas, así como el nivel de uso de herramientas de control financiero, recursos humanos y tecnologías administrativas.

Los datos se presentarían en formato de tablas descriptivas, siguiendo las normas APA 7, para mostrar las frecuencias, porcentajes y promedios de las respuestas. Por ejemplo, se esperaría una tabla que detallara la frecuencia de uso de distintas prácticas de planeación (e.g., establecimiento de objetivos, análisis de entorno) como se muestra en Tabla 2, otra sobre los problemas percibidos en la organización (e.g., falta de definición de funciones, procesos informales), y una más sobre la adopción de herramientas tecnológicas (e.g., software de contabilidad, facturación electrónica). La presente investigación, al proponer un diagnóstico específico de las necesidades administrativas de las Pymes en Lázaro Cárdenas, aspira a cerrar una importante brecha en la comprensión de los desafíos que enfrentan estas empresas en un contexto económico particular. Los hallazgos esperados contribuirán a generar una propuesta de asesoría que, a diferencia de modelos genéricos, estará anclada en la evidencia empírica obtenida directamente de los actores locales.

Los resultados esperados, que detallarán las prácticas en planeación, organización, dirección y control, así como el uso de herramientas financieras y tecnológicas, permitirán ir más allá de las suposiciones sobre las debilidades administrativas. Por ejemplo, si se identifica una baja formalización en la planeación (bajos promedios en establecimiento de objetivos o análisis de entorno), la propuesta de asesoría podrá enfocarse en talleres de formulación estratégica y herramientas de diagnóstico de mercado. Si el control financiero es un área crítica, se

desarrollarán módulos sobre presupuestación básica, flujo de efectivo y gestión de costos. Esta aproximación modular y basada en el diagnóstico potencia la relevancia y la aplicabilidad de la intervención.

El contexto de Lázaro Cárdenas, con su dinámica portuaria e industrial, sugiere que las Pymes locales podrían enfrentar desafíos específicos relacionados con la eficiencia logística, la cadena de suministro o la adaptación a requisitos de grandes clientes. El estudio buscará capturar estas particularidades, permitiendo que la propuesta de asesoría integre elementos relevantes para este entorno. La revisión del DENUE (INEGI, 2025) y los Censos Económicos (INEGI, 2016, 2019, 2025) proporcionan el telón de fondo macroeconómico, pero es la información primaria la que permitirá diseñar una intervención microeconómica efectiva.

Es importante reconocer las limitaciones potenciales de esta propuesta. En primer lugar, al ser un estudio transversal, los hallazgos representarán una fotografía en un momento dado y no permitirán inferir causalidad ni cambios a lo largo del tiempo. Segundo, la muestra, dependiendo de las condiciones de acceso, podría ser por conveniencia en lugar de probabilística, lo que limitaría la generación de los resultados a todas las Pymes de Lázaro Cárdenas. Sin embargo, aun con una muestra por conveniencia, la información sería valiosa para las empresas participantes y para el diseño de una asesoría localizada. Tercero, la confiabilidad de las respuestas dependerá de la percepción y honestidad de los informantes clave (propietarios o gerentes), aunque el diseño del instrumento y la aclaración del propósito académico buscan mitigar sesgos. Finalmente, la implementación y la evaluación de los impactos económicos o sociales a largo plazo de la propuesta de asesoría quedan fuera del alcance de este estudio diagnóstico.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la dimensión de planeación

Indicador	Definición operativa	Reactivo sugerido	Escala	Criterio diagnóstico
Objetivos y metas	Grado en que la empresa establece objetivos escritos, específicos y verificables.	La empresa establece objetivos y metas formales para orientar sus actividades.	Likert de 1 a 5	Una puntuación baja indica ausencia o escasa formalización de objetivos.
Análisis del entorno	Frecuencia con que se revisan clientes, competencia, proveedores y cambios del mercado.	La empresa analiza periódicamente las condiciones del mercado y de su competencia.	Likert de 1 a 5	Una puntuación baja señala decisiones con información externa limitada.
Presupuestación	Uso sistemático de estimaciones de ingresos, costos, gastos y necesidades de efectivo.	La empresa elabora presupuestos para planear y controlar sus recursos financieros.	Likert de 1 a 5	Una puntuación baja evidencia debilidad en la previsión financiera.
Planeación de largo plazo	Existencia de cursos de acción definidos para el crecimiento, continuidad y adaptación del negocio.	La empresa define estrategias de mediano y largo plazo.	Likert de 1 a 5	Una puntuación baja refleja predominio de decisiones reactivas.
Seguimiento de planes	Revisión periódica del cumplimiento de metas y ajuste de acciones ante desviaciones.	La empresa revisa el avance de sus planes y realiza ajustes cuando es necesario.	Likert de 1 a 5	Una puntuación baja indica escaso monitoreo de la ejecución.

Nota. La escala propuesta va de 1 = nunca a 5 = siempre. Las puntuaciones bajas representan una menor formalización de la práctica y orientan la priorización de necesidades de asesoría. La redacción definitiva de los reactivos quedará sujeta a validación por expertos y prueba piloto.

CONCLUSIONES

En suma, esta investigación protocolizada se presenta como un esfuerzo fundamental para comprender y apoyar la gestión de las Pymes de Lázaro Cárdenas. Al proporcionar un diagnóstico riguroso de sus necesidades administrativas, se sentarán las bases para una propuesta de asesoría pertinente y efectiva. Los hallazgos esperados

no solo beneficiarán a las empresas participantes al ofrecerles herramientas para fortalecer su gestión, sino que también contribuirán al cuerpo de conocimiento sobre la administración de Pymes en contextos económicos específicos, impulsando indirectamente la competitividad y la estabilidad del tejido empresarial local. La adaptabilidad y el enfoque en necesidades concretas hacen de esta propuesta un modelo valioso para el desarrollo empresarial regional.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/44603

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025a). Censos Económicos 2024: Resultados definitivos. https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025b). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

Molina-Sánchez, R., López-Salazar, A., & Contreras-Soto, R. (2023). Innovación, financiamiento y gestión empresarial, factores que influyen en la competitividad de las MiPymes. Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 19(1), 31–49. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-14652023000100031&script=sci_arttext

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). The digital transformation of SMEs. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, & Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2024). SME policy index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an inclusive, resiliente, and sustainable recovery. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en

Patiño, A., Cabello, S. M., & Oyanedel, R. (2025). Transformación digital productiva: Análisis de políticas, estrategias e instrumentos para impulsarla en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (13.ª ed.). Pearson.

Tiburcio-Sánchez, M. L., Godínez-Reyes, N. L., & Aguilar-Morales, N. (2023). La digitalización de las MiPyMEs: caso de estudio Guanajuato-Jalisco. Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 19(1), 90–110. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-14652023000100090&script=sci_arttext

MODELO DE NEGOCIO CIRCULAR EN LA MODA DE LUJO DE SEGUNDA MANO: ANÁLISIS DEL CASO TROQUER EN MÉXICO

Gabriele Luiza Barros
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Gabrieleluiza10@gmail.com

RESUMEN

El presente estudio analiza el modelo de negocio circular de Troquer en el mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano, con el propósito de identificar la forma en que la sostenibilidad se integra en su propuesta de valor y en su comunicación empresarial. Se desarrolla una investigación cualitativa, descriptiva-interpretativa, mediante un estudio de caso único de carácter intrínseco y evaluativo. Para caracterizar el modelo de negocio se utiliza el Business Model Canvas, considerando sus principales componentes y su relación con la circularidad y la sostenibilidad. Asimismo, se incorpora el Análisis Crítico del Discurso de Fairclough para examinar la manera en que Troquer construye discursivamente conceptos asociados con la sostenibilidad, la circularidad y la prolongación de la vida útil de los productos. Los resultados muestran que el modelo de Troquer articula la consignación, la curaduría, la autenticación y la comercialización de artículos de lujo de segunda mano mediante canales digitales y físicos. La circularidad se manifiesta en la reincorporación de productos previamente utilizados al mercado y en la posibilidad de prolongar su ciclo de vida y conservar su valor económico. El análisis también identifica que la sostenibilidad forma parte de la propuesta de valor y de la comunicación de la empresa, donde conceptos como "segunda vida", "pre-amado", "consumo sostenible" y "economía cíclica" contribuyen a construir una representación del mercado de segunda mano vinculada con nuevas formas de consumo y creación de valor.

Palabras clave: economía circular, sostenibilidad, moda de lujo de segunda mano, modelo de negocio, Troquer, Análisis Crítico del Discurso.

INTRODUCCIÓN

La industria de la moda se encuentra ante el desafío de transformar modelos de producción y consumo asociados con el uso intensivo de recursos y la generación de residuos. En este contexto, la economía circular propone alternativas al modelo lineal mediante estrategias orientadas a prolongar la vida útil de los productos, favorecer su reutilización y mantener el valor de los recursos dentro del sistema económico (Bocken et al., 2019). En la industria de la moda, estas estrategias incluyen la durabilidad, la reutilización, la reparación, el cuidado de las prendas y otras prácticas destinadas a extender su ciclo de vida (García-Torres & Rey-Garcia, 2020; Núñez-Tabales et al., 2021).

Dentro de estas alternativas, el mercado de segunda mano permite que productos previamente utilizados vuelvan a comercializarse y continúen formando parte del ciclo de consumo. En el segmento de lujo, esta dinámica adquiere características particulares debido a que los productos mantienen atributos asociados con la calidad, la exclusividad, la autenticidad y la singularidad, incluso después de su primera adquisición (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015). La literatura sobre lujo de segunda mano también identifica la sostenibilidad, el valor económico, la posibilidad de reventa y el carácter singular de las piezas como elementos vinculados con el significado que los consumidores atribuyen a estos productos (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015; Turunen & Pöyry, 2019).

La expansión de estos mercados también plantea una cuestión relacionada con la forma en que las empresas organizan sus actividades para facilitar la circulación de los productos. Los modelos de negocio circulares incorporan principios de circularidad dentro de la manera en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, mediante mecanismos como la reutilización, la prolongación de la vida útil y la recuperación del valor de productos y recursos (Bocken et al., 2019). En consecuencia, analizar un negocio de segunda mano desde esta perspectiva permite observar no solamente el producto que se comercializa, sino también las actividades, recursos, canales y relaciones que hacen posible su reincorporación al mercado.

En este contexto se encuentra Troquer, empresa mexicana dedicada a la comercialización de moda de segunda mano mediante un modelo de consignación que articula canales digitales y físicos. La empresa recibe, valúa, autentifica y publica las piezas consignadas, además de gestionar su comercialización y realizar el pago correspondiente al propietario una vez concretada la venta (Troquer, s. f.-a). Su comunicación institucional vincula estas actividades con conceptos como consumo sostenible, economía cíclica y la posibilidad de dar una "segunda vida" a las prendas (Troquer, s. f.-a).

La literatura sobre economía circular en nuevos modelos de negocio ha identificado a Troquer entre las empresas mexicanas vinculadas con la comercialización de ropa usada y ha relacionado la reventa con la posibilidad de evitar la adquisición de nuevos productos y mantener los artículos en circulación (Carrillo González & Pomar Fernández, 2021). Asimismo, Zamarrón (2023) describe el funcionamiento de Troquer como un modelo en el que una misma pieza puede ser adquirida, utilizada y posteriormente reincorporada al mercado mediante una nueva operación de reventa.

Sin embargo, la existencia de mecanismos de reventa no permite por sí misma comprender cómo una empresa integra la sostenibilidad dentro de su modelo de negocio ni cómo construye discursivamente este concepto frente a sus públicos. El análisis de la comunicación empresarial permite estudiar la manera en que las organizaciones representan sus actividades y construyen significados alrededor de ellas. Desde el Análisis Crítico del Discurso, el lenguaje puede estudiarse como una práctica social relacionada con las condiciones institucionales y sociales en las que se produce (Stecher, 2010).

A partir de esta perspectiva, el presente estudio analiza el caso de Troquer con el propósito de comprender la relación entre su modelo de negocio circular, la sostenibilidad y la creación de valor en el mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano. El análisis considera, por una parte, los mecanismos de circularidad presentes en el modelo de negocio y, por otra, la manera en que la sostenibilidad es incorporada a la propuesta de valor y construida discursivamente en la comunicación empresarial.

La investigación se desarrolla mediante un estudio de caso único, cualitativo, descriptivo-interpretativo, intrínseco y evaluativo, utilizando el Business Model Canvas para organizar los componentes del modelo de negocio y el Análisis Crítico del Discurso de Fairclough para examinar la construcción discursiva de la sostenibilidad.

La pregunta que orienta la investigación es: ¿De qué manera la sostenibilidad se integra en el modelo de negocio de Troquer y se configura como un elemento de creación de valor en el mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano?

El objetivo general es analizar el modelo de negocio circular de Troquer en el mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano, identificando la forma en que la sostenibilidad se integra a su propuesta de valor y es construida discursivamente en su comunicación empresarial.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los mecanismos de circularidad presentes en el modelo de negocio de Troquer y su relación con la comercialización de productos de segunda mano.
- Analizar la integración de la sostenibilidad en la propuesta de valor de Troquer y su contribución a la creación de valor en el mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano.
- Examinar, mediante el Análisis Crítico del Discurso de Fairclough, la manera en que Troquer construye discursivamente la sostenibilidad como parte de su propuesta de valor empresarial.

TEORÍA

Economía circular

La economía circular se plantea como una alternativa al modelo económico lineal basado en la lógica de “tomar, producir y desechar”. Su propósito es modificar esta dinámica mediante estrategias que permitan ralentizar, cerrar y reducir los ciclos de utilización de recursos. Desde esta perspectiva, los productos pueden permanecer en uso durante más tiempo, mientras que los materiales y los residuos pueden conservar o recuperar parte de su valor dentro del sistema económico (Bocken et al., 2019).

Bocken et al. (2019) distinguen tres formas de intervenir sobre estos ciclos. Ralentizar los ciclos implica favorecer una mayor duración de los productos y su reutilización; cerrar los ciclos supone recuperar el valor de subproductos o residuos; y reducir los ciclos se relaciona con una utilización más eficiente de los recursos mediante el diseño y la producción. Estas estrategias permiten trasladar los principios de la economía circular desde una idea general hacia prácticas concretas dentro de las empresas (Bocken et al., 2019).

La economía circular también modifica la manera de entender la generación de valor empresarial. Bocken et al. (2019) plantean que la transición hacia la circularidad requiere cambios que van más allá del rediseño de productos o procesos, pues también puede implicar nuevas combinaciones entre productos, servicios y modelos de negocio. De esta manera, la circularidad puede incorporarse a la propia lógica mediante la cual una empresa desarrolla sus actividades y genera valor (Bocken et al., 2019).

En la industria de la moda, esta transformación se relaciona con la necesidad de mantener las prendas y los materiales en circulación durante más tiempo. Núñez-Tabales et al. (2021) explican que la economía circular aplicada a la moda implica modificar el modelo tradicional de producción y consumo mediante prácticas orientadas a

reducir los impactos ambientales asociados con los materiales, la energía y la generación de residuos. El sector enfrenta además problemas relacionados con el elevado consumo de recursos y con la permanencia de materiales textiles fuera de los ciclos productivos (Núñez-Tabales et al., 2021).

Dentro de las estrategias vinculadas con la circularidad en la moda se encuentran la durabilidad, la reutilización, la reparación, el cuidado de las prendas y la prolongación de su ciclo de vida. García-Torres y Rey-Garcia (2020) señalan que la transformación de los modelos de negocio lineales de la moda hacia sistemas circulares requiere incentivar estas prácticas, junto con mecanismos de recogida y recuperación de productos y materiales.

La reutilización permite mantener una prenda en circulación después de su primer ciclo de consumo. Desde esta perspectiva, la segunda mano constituye una práctica relacionada con la extensión de la vida útil de los productos, ya que permite que artículos previamente adquiridos puedan volver al mercado y ser utilizados por otras personas. Turunen y Leipämaa-Leskinen (2015) encontraron que los consumidores de artículos de lujo de segunda mano relacionan este tipo de consumo con la sostenibilidad y con la posibilidad de prolongar el ciclo de vida de los productos.

La relación entre reutilización y circularidad también puede observarse desde el valor económico de los productos. Turunen y Leipämaa-Leskinen (2015) encontraron que los consumidores de lujo de segunda mano no necesariamente se consideran los usuarios finales de los productos, sino participantes de un ciclo más amplio de compra, uso y reventa. La posibilidad de vender posteriormente un artículo forma parte de la manera en que algunos consumidores valoran este tipo de productos y reconocen su continuidad dentro del mercado.

Por tanto, la circularidad en la moda puede analizarse no solo a partir de los materiales utilizados o de los procesos productivos, sino también mediante las formas en que los productos continúan circulando después de su primera venta. Esta perspectiva permite relacionar la economía circular con los mercados de segunda mano y, posteriormente, con los modelos de negocio que hacen posibles esas nuevas transacciones (Bocken et al., 2019; Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015).

Sostenibilidad en la industria de la moda

La sostenibilidad en la industria de la moda comprende dimensiones ambientales, sociales y económicas. García-Torres y Rey-Garcia (2020) plantean que la transformación sostenible del sector debe considerar conjuntamente estas tres dimensiones y relacionarlas con cambios en los modelos de negocio, la digitalización, la trazabilidad y la colaboración entre los diferentes actores de la industria.

El sector de la moda enfrenta impactos asociados tanto a la producción de fibras y prendas como a las formas de consumo y eliminación de los productos. Núñez-Tabales et al. (2021) muestran que tanto las fibras naturales como las sintéticas pueden generar impactos ambientales relacionados con el consumo de agua, energía, productos químicos y recursos no renovables. Estos elementos forman parte de los problemas que la transición hacia modelos circulares busca reducir.

La sostenibilidad también puede relacionarse con la competitividad empresarial. García-Torres y Rey-Garcia (2020) sostienen que las prácticas sostenibles pueden contribuir a mejorar procesos, generar valor de marca, llegar a nuevos segmentos de consumidores y diferenciar a las empresas frente a sus competidores. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no se limita a reducir impactos ambientales, sino que puede incorporarse a la estrategia empresarial y a la forma en que las organizaciones construyen su propuesta de valor.

En el caso de la moda, García-Torres y Rey-Garcia (2020) identifican la economía circular, la digitalización y la trazabilidad como vías de transformación relacionadas con la sostenibilidad. Estas dimensiones pueden modificar tanto los procesos internos de las empresas como su relación con los consumidores y con otros actores de la cadena de valor.

La comunicación también forma parte de esta relación entre sostenibilidad y mercado. Zhigui Jiménez et al. (2024) analizaron el papel del marketing sostenible en la promoción de ropa de segunda mano mediante redes sociales y tiendas físicas. Su estudio encontró que los participantes valoraban las iniciativas sostenibles, aunque el factor económico aparecía como una motivación más fuerte para la compra de ropa de segunda mano.

Estos resultados muestran que la sostenibilidad puede coexistir con otros argumentos de valor dentro de la comercialización de productos de segunda mano. En el estudio de Zhigui Jiménez et al. (2024), el ahorro y los beneficios ambientales aparecieron como elementos que pueden utilizarse conjuntamente en la comunicación dirigida a consumidores de este mercado.

Modelos de negocio circulares

La incorporación de la circularidad al ámbito empresarial requiere considerar la manera en que una organización crea, entrega y captura valor. Bocken et al. (2019) explican que los modelos de negocio circulares constituyen una vía para operacionalizar la economía circular, ya que incorporan prácticas de circularidad dentro de la lógica del negocio. Estos modelos pueden favorecer la reutilización y la prolongación de la vida de los productos, recuperar valor de materiales que serían considerados residuos y reducir el uso de recursos mediante cambios en el diseño y la producción.

La innovación del modelo de negocio circular supone modificar la forma en que la empresa desarrolla su propuesta y obtiene valor. Bocken et al. (2019) señalan que la innovación puede involucrar productos, procesos y modelos de negocio, y que la transición hacia la circularidad exige cambios en diferentes elementos de la organización.

El análisis de estos modelos puede realizarse mediante herramientas que permiten representar sus diferentes componentes. Bocken et al. (2019) revisan distintas herramientas utilizadas para apoyar el diseño y la innovación de modelos de negocio circulares y señalan que estas pueden utilizarse durante diferentes etapas, desde la ideación y el diseño hasta la implementación, evaluación y mejora del modelo.

Entre estas herramientas se encuentra el Business Model Canvas, utilizado como base para representar los componentes de un modelo de negocio y adaptado posteriormente a diferentes propuestas de innovación circular. Su utilidad para este tipo de análisis radica en que permite observar de manera conjunta la propuesta de valor, los clientes, los canales, las relaciones, los recursos, las actividades, los socios, los ingresos y los costos que forman parte del funcionamiento de una organización (Bocken et al., 2019).

En los modelos circulares, estos componentes pueden relacionarse con mecanismos como la reutilización, la extensión de la vida útil de los productos, la recuperación de valor y la participación de diferentes actores. Bocken et al. (2019) señalan que la transición circular puede requerir cambios en los diferentes bloques que conforman el negocio y también plantea retos relacionados con la comunicación de las ofertas, la logística inversa y la coordinación entre la disponibilidad de los productos y la demanda.

Los modelos circulares también pueden involucrar a diferentes organizaciones y actores externos. Kanda et al. (2021) plantean que el paso de modelos de negocio circulares a ecosistemas empresariales circulares implica considerar las relaciones entre múltiples actores que participan en la creación y captura de valor. Estas relaciones pueden incluir empresas, proveedores, clientes, plataformas y otros participantes necesarios para mantener los ciclos de valor.

Esta dimensión permite entender que la circularidad de un modelo de negocio no depende exclusivamente de las actividades realizadas por una empresa de manera individual. La participación de socios, plataformas, servicios logísticos y otros actores puede formar parte de la infraestructura necesaria para que los productos permanezcan en circulación y para que el modelo pueda funcionar comercialmente (Kanda et al., 2021).

Moda de lujo de segunda mano

El concepto de lujo no posee una definición única aceptada universalmente. La literatura identifica características como la alta calidad, la exclusividad, la escasez, la singularidad, la estética, la historia de la marca y la artesanía como elementos asociados con los productos de lujo (Stolz, 2022).

El concepto de segunda mano se refiere a productos que ya han sido poseídos o utilizados previamente, independientemente de que pertenezcan a colecciones antiguas o recientes. En el ámbito del lujo también se emplean expresiones como pre-owned y pre-loved para referirse a este tipo de productos (Stolz, 2022).

La combinación de ambos conceptos da lugar al mercado de lujo de segunda mano, en el que productos que ya tuvieron un propietario anterior vuelven a entrar en circulación mediante nuevas transacciones. Este mercado puede desarrollarse mediante canales digitales y físicos (Stolz, 2022).

Turunen y Leipämaa-Leskinen (2015) identificaron cinco grupos de significados asociados con las posesiones de lujo de segunda mano: Sustainable Choice, Real Deal, Pre-loved Treasure, Risk Investment y Unique Find. Los autores señalan que estas categorías no son excluyentes, por lo que un mismo producto puede relacionarse simultáneamente con sostenibilidad, precio, autenticidad, nostalgia y singularidad.

La dimensión económica aparece en la categoría Real Deal, relacionada con la búsqueda de buenas oportunidades de precio y con la evaluación de la relación entre el valor económico, la calidad y el estado del producto. Los participantes del estudio utilizaban estos elementos para justificar la adquisición de productos de lujo previamente utilizados (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015).

La categoría Pre-loved Treasure se relaciona con la historia, la autenticidad y el carácter particular que adquiere un producto debido a su trayectoria previa. Turunen y Leipämaa-Leskinen (2015) encontraron que algunos consumidores valoraban precisamente las huellas del tiempo, la artesanía y la historia asociada con un artículo previamente utilizado.

La autenticidad ocupa un lugar central dentro del mercado de lujo de segunda mano. Turunen y Leipämaa-Leskinen (2015) encontraron que los consumidores podían asociar los productos previamente utilizados con experiencias de lujo y con valor simbólico, pero también podían percibir riesgos relacionados con la posibilidad de adquirir un producto falsificado.
Por esta razón, los servicios de autenticación pueden formar parte de la propuesta de valor de los intermediarios especializados en lujo de segunda mano. La literatura muestra que la autenticidad funciona simultáneamente como un elemento que puede aumentar el valor percibido del producto y como una fuente de incertidumbre para quien compra un artículo previamente utilizado (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015).
La singularidad constituye otra dimensión del consumo de lujo de segunda mano. Turunen y Leipämaa-Leskinen (2015) encontraron que algunos consumidores valoraban la posibilidad de encontrar piezas limitadas, clásicas o que ya no se producen, asociando la experiencia de búsqueda con el descubrimiento de objetos singulares.
El valor de estos productos también puede extenderse más allá de la primera compra. Turunen y Pöyry (2019) estudiaron el consumo de lujo de segunda mano desde la perspectiva del valor de reventa, mostrando que la posibilidad de vender posteriormente un producto forma parte de las decisiones relacionadas con este tipo de consumo. La existencia de un valor de reventa introduce una dimensión adicional en la relación entre adquisición, uso y disposición del producto.

Creación de valor en la moda de segunda mano

La creación de valor en los modelos circulares puede producirse mediante la conservación del valor asociado con productos que ya han sido fabricados. Bocken et al. (2019) relacionan los modelos de negocio circulares con estrategias que permiten prolongar la vida de los productos, reutilizarlos y recuperar el valor que todavía contienen.
En el mercado de lujo de segunda mano, esta lógica se relaciona con la posibilidad de que un producto mantenga diferentes dimensiones de valor después de su primera venta. La calidad, autenticidad, historia, condición, precio y singularidad pueden participar en la valoración de un artículo previamente utilizado (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015).
La creación de valor también puede involucrar simultáneamente a compradores y vendedores. La reventa permite al propietario transformar una prenda o accesorio que ya posee en un activo susceptible de volver a comercializarse, mientras que el comprador puede acceder a un producto previamente utilizado con atributos de lujo que considera valiosos (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015).
Esta dinámica conecta la creación de valor económico con la prolongación del ciclo de vida del producto. Cuando un artículo vuelve al mercado después de haber sido utilizado, el valor económico asociado con ese producto puede continuar circulando en lugar de quedar limitado a la primera transacción (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015).

Comunicación empresarial y sostenibilidad

La sostenibilidad no solo puede formar parte de las actividades de una empresa, sino también de la manera en que la organización comunica y representa esas actividades. García-Torres y Rey-Garcia (2020) relacionan la sostenibilidad con la comunicación, la transparencia y la construcción de valor de marca dentro de la transformación de la industria de la moda.
El análisis de la comunicación empresarial permite observar cómo determinados conceptos son utilizados para representar productos, actividades y relaciones con los consumidores. Stecher (2010), desde el Análisis Crítico del Discurso, señala que el lenguaje puede estudiarse como una forma de acción y práctica social, y no solamente como una representación de una realidad previamente dada.
Desde esta perspectiva, el discurso empresarial puede contribuir a construir determinadas representaciones sobre la empresa, sus actividades y sus relaciones con otros actores. Stecher (2010) explica que el discurso, entendido como práctica social situada, se encuentra condicionado por estructuras sociales y, al mismo tiempo, puede contribuir a construir, mantener o transformar el orden social.

Análisis crítico del discurso de Fairclough

El Análisis Crítico del Discurso desarrollado a partir de los planteamientos de Norman Fairclough entiende el discurso como una práctica social y presta atención a la relación entre lenguaje, contexto y estructuras sociales. Stecher (2010) presenta este enfoque y desarrolla el modelo tridimensional de Fairclough como una herramienta para analizar las dimensiones discursivas de diferentes prácticas sociales.

El modelo de Fairclough propone analizar los eventos discursivos a partir de tres dimensiones relacionadas: texto, práctica discursiva y práctica social. El texto corresponde a la pieza de lenguaje escrita o hablada; la práctica discursiva considera los procesos de producción e interpretación; y la práctica social sitúa el discurso dentro de las condiciones institucionales y sociales en las que se produce (Stecher, 2010).

En la dimensión textual, el análisis considera elementos lingüísticos como el vocabulario, la estructura, la cohesión y otros recursos mediante los cuales el texto produce determinados efectos de sentido. Stecher (2010), retomando a Fairclough, relaciona este nivel con los procesos de interacción, representación e identificación presentes en el discurso.

La dimensión de la práctica discursiva considera los procesos mediante los cuales los textos son producidos y recibidos o interpretados. Esto permite analizar no solo el contenido de un mensaje, sino también los recursos discursivos que intervienen en su construcción y las formas en que diferentes discursos, géneros y estilos pueden articularse dentro de un texto (Stecher, 2010).

La tercera dimensión corresponde a la práctica social. En este nivel, el evento discursivo se analiza en relación con las situaciones, instituciones y estructuras sociales que condicionan el uso del lenguaje. El análisis considera también la manera en que el discurso puede participar en la construcción, mantenimiento o transformación de determinadas relaciones sociales (Stecher, 2010).

El modelo tridimensional permite relacionar las características concretas de un texto con las condiciones en las que fue producido y con las prácticas sociales en las que participa. Esta perspectiva permite estudiar cómo una organización utiliza el lenguaje para representar sus actividades, sus productos, sus relaciones y determinados valores asociados con su propuesta empresarial (Stecher, 2010).

En el caso de la sostenibilidad, este enfoque permite observar cómo conceptos como consumo sostenible, reutilización, segunda vida o circularidad son incorporados al discurso empresarial y cómo se relacionan con las prácticas y condiciones sociales en las que opera una organización. El análisis no se limita a identificar la presencia de estos términos, sino que considera los sentidos que adquieren dentro del discurso y su relación con la actividad empresarial (Stecher, 2010).

Articulación del marco teórico

La relación entre estos conceptos permite establecer el marco para analizar el caso Troquer. La economía circular proporciona la base para comprender la permanencia de los productos dentro del ciclo económico; los modelos de negocio circulares permiten analizar cómo esa lógica se incorpora al funcionamiento de una empresa; la literatura sobre moda de lujo de segunda mano permite comprender las dimensiones económicas, simbólicas, sostenibles y de autenticidad asociadas con estos productos; y el Análisis Crítico del Discurso permite estudiar cómo la sostenibilidad es construida y comunicada por la empresa (Bocken et al., 2019; Stecher, 2010; Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015).

Con esta articulación, el análisis de Troquer puede abordar cómo funciona su modelo de negocio, qué mecanismos permiten mantener los productos en circulación, qué elementos de sostenibilidad forman parte de su propuesta de valor y cómo estos elementos son construidos discursivamente en su comunicación empresarial. Estas dimensiones corresponden con los objetivos planteados para el estudio y permiten vincular el análisis del modelo de negocio con el análisis de su comunicación empresarial.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso único, de carácter descriptivo-interpretativo, intrínseco y evaluativo, centrado en Troquer como unidad de análisis. El propósito es comprender cómo se configura su modelo de negocio circular y cómo la sostenibilidad se incorpora a su propuesta de valor dentro del mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano. Se opta por un enfoque cualitativo debido a que el objeto de estudio presenta características particulares que requieren ser analizadas considerando el contexto en el que se desarrolla. Jiménez Chaves y Comet Weiler (2016) señalan que los estudios cualitativos se adaptan al estudio de casos cuando se trabaja con fenómenos específicos que requieren un análisis profundo y un acercamiento al contexto real en el que ocurren.

El estudio de caso permite analizar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, particularmente cuando resulta difícil establecer una separación clara entre el fenómeno y las condiciones que lo rodean. Yin (1994, como se citó en Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016) plantea que el estudio de caso constituye una investigación empírica orientada precisamente a este tipo de situaciones y destaca el empleo de diferentes fuentes de evidencia, así como la existencia de planteamientos teóricos que orientan la recopilación y el análisis de la información. En este

trabajo, el caso seleccionado es Troquer, y la unidad de análisis se concentra en su modelo de negocio, particularmente en los elementos relacionados con la circularidad, la sostenibilidad y la creación de valor.

La elección de un caso único permite examinar con mayor profundidad la manera en que estos elementos se articulan dentro de una organización concreta. El objetivo no es establecer comparaciones entre diferentes empresas ni representar estadísticamente al conjunto de organizaciones que participan en el mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano. En los estudios de caso, Yin (1994, como se citó en Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016) distingue entre la generalización estadística y la generalización analítica, señalando que este tipo de investigación puede contribuir a ampliar o desarrollar proposiciones teóricas, pero no pretende establecer que los resultados observados en un caso se presentan de la misma manera en una población determinada.

El carácter descriptivo-interpretativo responde a la forma en que se abordará el caso. La dimensión descriptiva permitirá identificar y organizar las principales características del modelo de negocio de Troquer, sus componentes y las prácticas relacionadas con la circularidad y la sostenibilidad. La dimensión interpretativa permitirá relacionar estos elementos con los conceptos que sustentan la investigación y examinar los significados que adquieren dentro de la propuesta de valor de la empresa. Pérez Serrano (1994, como se citó en Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016) distingue ambos alcances al señalar que el estudio de caso descriptivo proporciona un informe detallado del fenómeno, mientras que el interpretativo utiliza la información para desarrollar categorías conceptuales o para ilustrar, defender o cuestionar planteamientos teóricos previos.

La interpretación del caso incorpora además el Análisis Crítico del Discurso (ACD) de Norman Fairclough como herramienta para examinar la comunicación empresarial de Troquer. El modelo tridimensional propuesto por Fairclough permite analizar el discurso en tres niveles relacionados: el texto, las prácticas discursivas vinculadas con su producción e interpretación y la práctica social en la que dicho discurso se desarrolla (Stecher, 2010). De acuerdo con este planteamiento, el análisis puede considerar aspectos del vocabulario, la estructura y otros recursos presentes en los textos, pero también las condiciones de producción e interpretación de los discursos y su relación con el contexto social e institucional.

En el caso de Troquer, el ACD se utilizará para examinar cómo la empresa construye discursivamente la sostenibilidad y la incorpora a la manera en que presenta su modelo de negocio y su propuesta de valor. Por tanto, el análisis no se limitará a identificar la aparición de términos como “sostenibilidad”, “circularidad” o “segunda vida”, sino que considerará la forma en que estos conceptos son articulados dentro de los mensajes de la empresa y los significados que adquieren en relación con su actividad comercial. Esta lectura se vincula con el nivel interpretativo del estudio de caso, ya que permite pasar de la identificación de determinados elementos presentes en los materiales analizados a la interpretación de la función que cumplen dentro de la comunicación empresarial.

La relación entre teoría e información constituye otro elemento del diseño. Yacuzzi (2005, como se citó en Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016) plantea que la teoría funciona como una guía general para la investigación, la búsqueda de información y su interpretación. En consecuencia, el análisis del caso se apoyará en los conceptos desarrollados en el marco teórico, principalmente economía circular, modelos de negocio sostenibles, creación de valor, sostenibilidad y moda de lujo de segunda mano, que servirán para organizar e interpretar la información obtenida sobre Troquer.

El carácter cualitativo del estudio se refleja, asimismo, en el tipo de información utilizada. Jiménez Chaves y Comet Weiler (2016) explican que la información cualitativa tiene un carácter principalmente descriptivo y se expresa mediante palabras, pudiendo proceder de diferentes fuentes, entre ellas los documentos. En esta investigación, estas fuentes permitirán reconstruir las características del modelo de negocio de Troquer y, posteriormente, analizar la manera en que la empresa comunica y construye discursivamente aspectos relacionados con la sostenibilidad.

Para la caracterización del modelo de negocio de Troquer se utilizará el Business Model Canvas como herramienta de organización y análisis. Este modelo permitirá identificar y sistematizar los principales componentes del negocio, considerando la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Su utilización permitirá organizar la información obtenida del caso y establecer una primera aproximación a la manera en que la sostenibilidad y la circularidad se articulan con los diferentes componentes del modelo de negocio. Posteriormente, estos elementos serán relacionados con los conceptos desarrollados en el marco teórico y con el análisis discursivo de la comunicación empresarial de Troquer.

En conjunto, el diseño metodológico permite abordar Troquer como un caso empresarial concreto mediante una aproximación cualitativa, descriptiva e interpretativa. La descripción permitirá establecer qué elementos conforman el modelo de negocio analizado; la interpretación permitirá relacionarlos con los planteamientos teóricos de la investigación; y el análisis crítico del discurso permitirá examinar cómo la sostenibilidad es construida y comunicada por la propia empresa. Los resultados se entenderán, por tanto, dentro de los límites del caso estudiado y como una

aproximación que puede aportar elementos para futuras investigaciones sobre modelos de negocio circulares y sostenibles en el mercado de moda de segunda mano.

El estudio se plantea, además, con un carácter intrínseco y evaluativo. De acuerdo con Stake (2005, como se citó en Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016), el estudio de caso intrínseco se centra en casos que poseen especificidades propias y cuyo interés reside en alcanzar una mejor comprensión del caso concreto, sin que su selección responda a la intención de representarlo como ejemplo de otros casos. Esta característica corresponde al presente trabajo, ya que Troquer se selecciona por las particularidades de su modelo de negocio dentro del mercado mexicano de moda de lujo de segunda mano y por el interés que presenta la articulación entre reventa, circularidad, sostenibilidad y creación de valor. A su vez, siguiendo la clasificación de Pérez Serrano (1994, como se citó en Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016), el estudio incorpora una dimensión evaluativa, entendida como aquella que parte de la descripción y explicación del caso para formular juicios sobre la realidad estudiada. En este trabajo, dicha dimensión permitirá valorar la forma en que la sostenibilidad se integra al modelo de negocio de Troquer y el lugar que ocupa dentro de su propuesta de valor, considerando los planteamientos conceptuales desarrollados en el marco teórico.

El análisis de la información se desarrollará mediante una secuencia de descripción, interpretación y explicación, siguiendo el modelo tridimensional del Análisis Crítico del Discurso propuesto por Fairclough. En primer lugar, se realizará la descripción o análisis lingüístico del texto, identificando los sentidos, acciones, identidades y representaciones que se movilizan mediante la organización lingüística de los materiales seleccionados. En segundo lugar, se llevará a cabo la interpretación o análisis de la práctica discursiva, atendiendo a los recursos discursivos, entre ellos estilos, géneros y discursos que intervienen en la producción de los textos. Finalmente, se desarrollará la explicación o análisis de la práctica social, relacionando los discursos identificados con la situación, la organización y el contexto social en el que Troquer desarrolla su actividad. Esta correspondencia entre las dimensiones del discurso, texto, práctica discursiva y práctica social, y las dimensiones del análisis, descripción, interpretación y explicación, constituye la estructura del modelo tridimensional de Fairclough presentada por Stecher (2010).

La Figura 1 presenta de manera esquemática el procedimiento que se seguirá para el análisis discursivo. En ella se muestra la relación entre las tres dimensiones propuestas por Fairclough y las operaciones analíticas que serán aplicadas al corpus de Troquer: descripción del texto, interpretación de la práctica discursiva y explicación de la práctica social. La utilización de esta estructura permitirá mantener diferenciados los niveles del análisis y, al mismo tiempo, relacionarlos progresivamente, pasando de la identificación de los recursos presentes en los textos a la interpretación de los discursos que estos movilizan y, finalmente, a su relación con el contexto empresarial y social en el que se producen. Stecher (2010) presenta este modelo como un marco conceptual y metodológico para orientar el análisis crítico del discurso.

Figura 1

Modelo de análisis discursivo aplicado al caso Troquer

Nota. Elaboración propia con base en Fairclough (1992, 2003) y Stecher (2010).

El procedimiento descrito permitirá integrar las distintas dimensiones metodológicas del estudio sin tratarlas como operaciones aisladas. La descripción del modelo de negocio proporcionará la base para identificar sus principales

componentes y mecanismos de circularidad; la interpretación permitirá relacionarlos con los conceptos de sostenibilidad, creación de valor y economía circular; y el análisis crítico del discurso permitirá examinar cómo estos elementos son construidos y comunicados por Troquer. Finalmente, la dimensión evaluativa permitirá valorar la forma en que la sostenibilidad se integra dentro del modelo de negocio de Troquer, considerando los planteamientos conceptuales desarrollados en el marco teórico. De este modo, el análisis buscará responder de manera articulada a la pregunta sobre cómo la sostenibilidad se integra en el modelo de negocio de Troquer y cómo se construye como parte de su propuesta de valor.

RESULTADOS

El análisis del caso permite identificar en Troquer un modelo de negocio basado en la comercialización de moda de lujo de segunda mano mediante un sistema de consignación que articula canales digitales y físicos (Troquer, s. f.-a). A diferencia de un modelo tradicional de compraventa, Troquer no adquiere de manera directa las piezas que posteriormente comercializa, sino que funciona como intermediario entre propietarios y compradores. En su comunicación empresarial, la organización señala que recibe, valúa, autentifica y publica las piezas consignadas y realiza el pago al propietario una vez concretada la venta. De esta manera, el modelo permite que una misma pieza pueda mantenerse dentro del circuito de consumo mediante sucesivas operaciones de compra y reventa (Troquer, s. f.-a).

A partir de la información analizada sobre Troquer, el Business Model Canvas permite organizar los principales componentes de su modelo de negocio y observar la manera en que la circularidad se incorpora a su funcionamiento. La Tabla 1 sintetiza estos componentes a partir de las actividades, servicios y relaciones identificadas en el caso.

Tabla 1
Business Model Canvas aplicado al modelo de negocio de Troquer

Componente	Caracterización del caso Troquer
Propuesta de valor	Acceso a artículos de moda de lujo de segunda mano mediante procesos de curaduría, autenticación y comercialización, junto con la posibilidad de prolongar la vida útil de las piezas.
Segmentos de clientes	Compradores interesados en adquirir artículos de lujo de segunda mano y propietarios interesados en vender piezas que ya no utilizan.
Canales	Canales digitales y espacios físicos para la recepción, comercialización y venta de las piezas.
Relaciones con los clientes	La confianza se apoya en procesos de curaduría, autenticación y gestión de las piezas, mientras que la comunicación presenta la actividad como parte de una comunidad vinculada con la moda sostenible.
Fuentes de ingresos	El modelo se basa en operaciones de consignación y comercialización de las piezas.
Recursos clave	La plataforma de comercialización, la infraestructura de operación, el inventario consignado y los procesos de autenticación y curaduría.
Actividades clave	Recepción, valuación, autenticación, fotografía, publicación, comercialización y gestión del pago correspondiente al propietario.
Socios clave	Las fuentes analizadas no permiten identificar de manera suficiente los socios clave del modelo de negocio.
Estructura de costos	Las fuentes analizadas permiten identificar actividades operativas vinculadas con la recepción, evaluación, autenticación, fotografía, publicación y comercialización, aunque no permiten determinar su estructura de costos en términos monetarios.

Nota. Elaboración propia con base en la información analizada sobre Troquer y en el Business Model Canvas.

La propuesta de valor de Troquer se construye alrededor de la combinación de accesibilidad, confianza, curaduría y sostenibilidad. Para los compradores, la plataforma ofrece acceso a artículos de marcas de lujo en el mercado de segunda mano, acompañados de procesos de selección y autenticación. Para los vendedores, la propuesta consiste en transformar piezas que ya no utilizan en una fuente de ingreso, mientras Troquer concentra las actividades necesarias para su incorporación al mercado, como la valuación, autenticación, fotografía, publicación y gestión de la venta (Troquer, s. f.-a)

La circularidad constituye, por tanto, un elemento estructural del modelo y no únicamente un atributo comunicacional. La reventa permite mantener productos existentes en circulación y puede reducir la necesidad de adquirir nuevos productos. Carrillo González y Pomar Fernández (2021) señalan que la reventa evita la compra de nuevos productos y mencionan a Troquer entre las empresas mexicanas dedicadas a la compra-venta de ropa usada.

Esta lógica también se observa en la posibilidad de que los compradores vuelvan posteriormente a vender las piezas adquiridas. Forbes México describe este mecanismo como parte de la circularidad propuesta por Troquer: el

propietario puede poner una pieza en el mercado, otro consumidor adquirirla y, posteriormente, volver a incorporarla al circuito de reventa (Zamarrón, 2023).

En el caso analizado, la sostenibilidad se integra a la propuesta de valor de Troquer mediante la asociación entre la comercialización de productos de segunda mano y la prolongación de su vida útil. La empresa presenta explícitamente su actividad como parte de una forma de consumo sostenible y de una economía cíclica. En su comunicación institucional, Troquer invita a "dar una segunda vida" a prendas que ya existen y vincula esta práctica con el apoyo al medio ambiente (Troquer, s. f.-a).

Esta integración se materializa en el propio funcionamiento del modelo de consignación. Las piezas que ya pertenecen a los consumidores pueden volver al mercado mediante un proceso que comprende su selección, autenticación, valuación, fotografía, publicación y comercialización. De esta manera, el valor económico de una pieza no se agota en su primera adquisición, sino que puede recuperarse y prolongarse mediante nuevas transacciones. La plataforma también describe las prendas como piezas "listas para su siguiente vida", expresión que permite interpretar la reventa como una forma de continuidad del uso (Troquer, s. f.-b).

La sostenibilidad también se articula con beneficios económicos para los participantes. Para quien vende, el modelo permite monetizar artículos que ya no utiliza; para quien compra, ofrece acceso a productos de lujo pre-amados a precios más accesibles. En este sentido, la propuesta no presenta la sostenibilidad como una renuncia al consumo de moda, sino como una reconfiguración de la forma de consumirla. Troquer construye así una relación entre consumo de lujo, accesibilidad y circularidad (Troquer, s. f.-a; Zamarrón, 2023). Esta característica también ha sido señalada en fuentes externas sobre la empresa, que describen la posibilidad de que una misma pieza sea adquirida, utilizada y posteriormente revendida nuevamente dentro del mercado de segunda mano (Zamarrón, 2023).

Otro componente es la construcción de confianza alrededor del consumo de segunda mano. La autenticación y la curaduría adquieren especial importancia en el consumo de lujo de segunda mano, donde la autenticidad puede constituir un elemento de riesgo para los consumidores (Troquer, s. f.-a; Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015). Por ello, la sostenibilidad no aparece aislada de otros atributos de valor, sino vinculada con calidad, autenticidad, selección y experiencia de compra. Troquer presenta precisamente su oferta como una selección de piezas autenticadas y como una alternativa para acceder a moda de calidad dentro del mercado pre-amado (Troquer, s. f.-a).

En consecuencia, los resultados sugieren que la sostenibilidad opera en Troquer simultáneamente como una característica del modelo de negocio y como un elemento de diferenciación de la propuesta de valor. La circularidad se encuentra incorporada a la operación mediante la reventa y la consignación, mientras que la sostenibilidad es utilizada discursivamente para dotar de significado a estas prácticas y presentarlas como una alternativa frente a formas de consumo lineales.

En esta primera dimensión del análisis se observa cómo Troquer utiliza el lenguaje para presentar la sostenibilidad, la circularidad y el consumo de moda de segunda mano. De acuerdo con Fairclough (1992), el análisis del texto permite examinar aspectos como el vocabulario y la forma en que se organizan los significados dentro del discurso.

En los materiales institucionales revisados aparecen de manera recurrente expresiones como "pre-amado", "segunda vida", "consumo sostenible" y "economía cíclica" (Troquer, s. f.-a). Estas palabras ayudan a presentar la ropa de segunda mano desde una perspectiva positiva. En lugar de asociarla con productos descartados o de menor valor, Troquer la presenta como una alternativa de consumo que permite mantener en circulación prendas que ya existen.

La expresión "segunda vida" aparece asociada a la posibilidad de que las prendas continúen siendo utilizadas después de su primera etapa de consumo. De esta manera, la reventa no se presenta simplemente como una transacción entre dos personas, sino como una forma de prolongar el uso de los productos. Algo similar ocurre con el término "pre-amado", que evita centrar el mensaje en el hecho de que la pieza ya fue utilizada y pone el énfasis en su valor y en la posibilidad de que vuelva a ser elegida por otro consumidor.

El discurso de Troquer también relaciona estas prácticas con el cuidado del medio ambiente. En su comunicación institucional, la empresa invita a dar una segunda vida a las prendas y vincula esta acción con el consumo sostenible (Troquer, s. f.-a). Así, la compra y venta de artículos de segunda mano se presentan como prácticas que pueden generar beneficios económicos y, al mismo tiempo, contribuir a una forma diferente de consumir moda.

Otro aspecto que aparece en estos mensajes es la manera en que Troquer presenta a los diferentes participantes del modelo. El vendedor es representado como alguien que puede monetizar las piezas que ya no utiliza; el comprador, como alguien que puede encontrar un artículo de lujo; y Troquer, como la empresa que facilita el encuentro entre ambos mediante procesos de curaduría, autenticación y comercialización. Esta relación se resume en el mensaje institucional según el cual el propietario obtiene un beneficio económico, otra persona encuentra un producto y el planeta recibe un beneficio (Troquer, s. f.-a).

Por lo tanto, en el nivel textual, la sostenibilidad forma parte de la manera en que Troquer describe sus productos, presenta a sus consumidores y explica su propia actividad. No aparece únicamente como una característica adicional de la empresa, sino vinculada con la forma en que se presenta el consumo de moda de segunda mano. Esta

observación corresponde a la primera dimensión del modelo de Fairclough, en la que el texto se analiza en relación con los significados que produce (Fairclough, 1992).

En la segunda dimensión del análisis se considera la forma en que Troquer produce y organiza sus mensajes, así como los distintos discursos que utiliza para presentar su actividad. Para Fairclough (1992), la práctica discursiva comprende los procesos de producción, distribución y consumo de los textos, además de los discursos y géneros que se combinan en ellos.

En el caso de Troquer, la comunicación empresarial combina principalmente el discurso de la moda de lujo con el discurso de la sostenibilidad y el consumo circular. La empresa utiliza referencias a marcas, calidad, autenticidad y curaduría, pero las relaciona con conceptos como sostenibilidad, consumo circular y segunda vida de las prendas. De esta manera, el carácter de lujo del producto no desaparece al pasar al mercado de segunda mano; se combina con una narrativa que presenta la reventa como una forma diferente de acceder y consumir este tipo de productos (Troquer, s. f.-a).

A esta combinación se suma un discurso de accesibilidad. Troquer presenta el mercado de segunda mano como una posibilidad para adquirir productos de lujo a precios más accesibles y, al mismo tiempo, como una oportunidad para que los propietarios obtengan un beneficio económico de piezas que ya no utilizan. La comunicación de la empresa construye así una relación entre lujo y accesibilidad que permite ampliar el significado tradicional del consumo de productos de alta gama (Zamarrón, 2023).

También aparece de forma constante un discurso relacionado con la comunidad. Troquer no se comunica únicamente como una plataforma de compra y venta, sino como una comunidad alrededor de la moda sostenible. Sus mensajes invitan a comprar, vender o hacer ambas cosas, y presentan estas actividades como parte de una experiencia compartida. Esto permite que el consumidor sea representado no solo como comprador, sino también como participante del circuito de circulación de las prendas (Troquer, s. f.-a).

La combinación de estos discursos permite que la sostenibilidad se integre en una comunicación que continúa siendo comercial. Troquer no abandona el lenguaje asociado al deseo, la calidad y el lujo para hablar de sostenibilidad; por el contrario, incorpora la sostenibilidad dentro de ese mismo universo de consumo. La moda de segunda mano puede ser presentada simultáneamente como una opción de lujo, una alternativa económica y una práctica asociada con el consumo responsable.

Por ello, la práctica discursiva identificada en el caso muestra una articulación entre diferentes formas de presentar el consumo: lujo, accesibilidad, sostenibilidad y comunidad. Esta combinación contribuye a construir una propuesta en la que comprar y vender productos pre-amados puede mantener el atractivo del consumo de lujo y, al mismo tiempo, adquirir un significado relacionado con la circularidad.

En la tercera dimensión del análisis se relacionan los discursos identificados con las condiciones sociales y económicas en las que opera Troquer. Para Fairclough (1992), el análisis de la práctica social permite observar cómo el discurso se encuentra relacionado con las estructuras y prácticas sociales más amplias en las que se produce.

En el caso de Troquer, la comunicación sobre sostenibilidad se desarrolla dentro de un mercado de moda de lujo que históricamente ha concentrado buena parte de su atención en productos nuevos, mientras que el mercado de lujo de segunda mano constituye un fenómeno diferenciado (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015). El modelo de segunda mano introduce una forma diferente de relacionarse con estos productos: una pieza de lujo puede continuar circulando después de su primera compra y conservar un valor económico que permite su posterior reventa.

Esta dinámica se refleja en la propia estructura del modelo de negocio analizado. La consignación permite que Troquer conecte a propietarios que desean vender piezas que ya no utilizan con consumidores interesados en adquirir productos de segunda mano. La empresa interviene mediante actividades de curaduría, autenticación, valuación y comercialización. De esta forma, la circularidad no depende únicamente del discurso de la empresa, sino que está incorporada en la manera en que organiza sus operaciones (Troquer, s. f.-a).

El análisis también muestra que la sostenibilidad se relaciona con una transformación en la manera de representar el consumo. La compra de productos de segunda mano puede presentarse como una forma de acceder al lujo en la que continúan adquiriendo importancia elementos como la autenticidad y el valor simbólico de las piezas (Turunen & Leipämaa-Leskinen, 2015). En el caso de Troquer, esta representación se articula mediante procesos de curaduría y autenticación que forman parte de su propuesta de valor (Troquer, s. f.-a). Al mismo tiempo, la reventa permite atribuir un nuevo valor económico a productos que ya se encuentran en posesión de los consumidores.

En este contexto, el discurso de Troquer contribuye a normalizar la circulación de productos de lujo dentro del mercado de segunda mano. La utilización de expresiones como “pre-amado”, “segunda vida” y “consumo sostenible” forma parte de la comunicación institucional de la empresa (Troquer, s. f.-a) y permite presentar la reventa como una práctica compatible con el consumo de lujo y no como una ruptura con él.

La relación entre discurso y práctica social también puede observarse en la forma en que Troquer articula beneficios económicos y ambientales. El vendedor obtiene una posibilidad de monetizar sus bienes, el comprador accede a

productos de lujo y la pieza puede continuar en uso (Troquer, s. f.-a; Zamarrón, 2023). La sostenibilidad se presenta así dentro de una lógica comercial, en la que el beneficio ambiental se relaciona con una actividad que también genera valor económico para los participantes.

A partir de este análisis, puede señalarse que la sostenibilidad ocupa una doble posición dentro del caso estudiado: es una característica incorporada al funcionamiento circular del modelo de negocio y, al mismo tiempo, un recurso mediante el cual Troquer explica y legitima este modelo ante sus consumidores. Esto permite entender por qué la sostenibilidad no aparece como un elemento separado de la actividad comercial, sino integrada a la forma en que la empresa define el valor de la moda de segunda mano.

En conjunto, las tres dimensiones muestran una relación entre lenguaje, modelo de negocio y contexto social. En el nivel textual, Troquer utiliza un vocabulario que resignifica la segunda mano y enfatiza conceptos como segunda vida, pre-amado y consumo sostenible. En la práctica discursiva, combina los discursos del lujo, la accesibilidad, la sostenibilidad y la comunidad. Finalmente, en la práctica social, estos discursos se relacionan con un modelo de negocio basado en la circulación y reventa de productos de lujo.

De esta manera, el análisis permite observar que la sostenibilidad en Troquer no funciona únicamente como un mensaje de comunicación empresarial, sino como un elemento que conecta la propuesta de valor con la lógica circular de su modelo de negocio.

CONCLUSIONES

El análisis del caso Troquer permitió identificar un modelo de negocio basado en la comercialización de productos de moda de lujo de segunda mano mediante un esquema de consignación que combina canales digitales y físicos. A partir del Business Model Canvas, se observó que la propuesta de valor integra elementos como la accesibilidad, la curaduría, la autenticación, la confianza y la extensión de la vida útil de las prendas, articulando aspectos económicos y ambientales dentro de la operación empresarial.

Los resultados muestran que la circularidad no se limita a la reutilización de productos, sino que se encuentra incorporada en diferentes actividades del modelo de negocio. La recepción, evaluación, autenticación, publicación y comercialización de artículos previamente utilizados permiten que estos permanezcan dentro del mercado durante más tiempo. De esta manera, Troquer transforma prendas que podrían permanecer sin uso en bienes con un nuevo valor económico y comercial.

La sostenibilidad también forma parte de la propuesta de valor y de la comunicación empresarial de Troquer. La empresa utiliza expresiones relacionadas con la "segunda vida", el "consumo sostenible", la "economía cíclica" y lo "pre-amado" para construir una representación del consumo de segunda mano asociada con la prolongación del uso de los productos y con una forma alternativa de consumir moda. Esta construcción discursiva contribuye a presentar la circularidad como parte de la identidad y del funcionamiento del negocio.

Desde la perspectiva del Análisis Crítico del Discurso de Fairclough, la comunicación de Troquer puede comprenderse en relación con las prácticas empresariales que sostienen su modelo de negocio. El discurso sobre sostenibilidad no aparece separado de las actividades de compra, venta, consignación, curaduría y autenticación, sino vinculado con ellas. La comunicación empresarial contribuye así a construir significados alrededor de la moda de segunda mano, relacionándola con conceptos como accesibilidad, confianza, calidad, reutilización y responsabilidad ambiental.

En conjunto, el caso analizado muestra cómo un modelo de negocio basado en la reventa de artículos de lujo puede incorporar principios de economía circular mediante la prolongación del ciclo de vida de los productos y la recuperación de su valor económico. En el caso de Troquer, la sostenibilidad se presenta como un componente integrado tanto en la lógica operativa del negocio como en su propuesta de valor y en su discurso empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Bocken, N. M. P., Strupeit, L., Whalen, K., & Nußholz, J. (2019). A review and evaluation of circular business model innovation tools. *Sustainability, 11*(8), 2210. https://doi.org/10.3390/su11082210

Carrillo González, G., & Pomar Fernández, S. (2021). La economía circular en los nuevos modelos de negocio. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, 9*(23), e2379933. https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.79933

Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Polity Press.

Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Routledge.

García-Torres, S., & Rey-Garcia, M. (2020). Sostenibilidad para la competitividad de la industria de la moda española: hacia una moda circular, digitalizada, trazable y colaborativa. *Información Comercial Española, Revista de Economía, 912*, 87–100. https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6966

Jiménez Chaves, V. E., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 3*(2). https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54

Kanda, W., Geissdoerfer, M., & Hjelm, O. (2021). From circular business models to circular business ecosystems. *Business Strategy and the Environment, 30*(6), 2814–2829. https://doi.org/10.1002/bse.2895

Núñez-Tabales, J. M., Del Amor-Collado, E., & Rey-Carmona, F. J. (2021). Economía circular en la industria de la moda: pilares básicos del modelo. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(Especial 4), 162–176. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37000

Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo: discusiones desde América Latina. *Universitas Psychologica, 9*(1), 93–107. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy9-1.acdh

Stolz, K. (2022). Why do(n't) we buy second-hand luxury products? *Sustainability, 14*(14), 8656. https://doi.org/10.3390/su14148656

Troquer. (s. f.-a). *Nosotros*. https://troquer.com.mx/nosotros

Troquer. (s. f.-b). *Vende*. https://troquer.com.mx/vende

Turunen, L. L. M., & Leipämaa-Leskinen, H. (2015). Pre-loved luxury: Identifying the meanings of second-hand luxury possessions. *Journal of Product & Brand Management, 24*(1), 57–65. https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2014-0603

Turunen, L. L. M., & Pöyry, E. (2019). Shopping with the resale value in mind: A study on second-hand luxury consumers. *International Journal of Consumer Studies, 43*(6), 549–556. https://doi.org/10.1111/ijcs.12539

Zamarrón, I. (2023, 20 de julio). El 'retail' de México se abre a la ropa premium y de lujo de segunda mano. *Forbes México*. https://forbes.com.mx/el-retail-de-mexico-se-abre-a-la-ropa-de-segunda-mano-premium-y-de-lujo/

Zhigui Jiménez, J. del C., Samaniego Arias, M. A., & Usiña Báscones, G. G. (2024). Sostenibilidad en la moda: el papel del marketing sostenible en la promoción de ropa de segunda mano a través de redes sociales y tiendas físicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(6), 4651–4675. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15190

HÁBITOS Y PREFERENCIAS EN EL CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL EN EXTREMADURA, ESPAÑA

Miriam Edith Pérez-Romero[1], María Romero-Durán[2], José Álvarez-García[2]
[1]División de Ingeniería Industrial, TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Hidalgo, México.
[2]Facultad de Empresa Finanzas y Turismo, Universidad de Extremadura, Cáceres, España., [3]Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Instituto Universitario de Investigación para el Desarrollo Territorial Sostenible (INTERRA), Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo, Universidad de Extremadura, Cáceres, España.
meperez@iteshu.edu.mx, mromeroqt@alumnos.unex.es, pepealvarez@unex.es

RESUMEN
El presente trabajo analiza el consumo de cerveza artesanal en Extremadura, España centrándose en los hábitos, percepciones y barreras del consumidor. El estudio combina un marco teórico, que diferencia la cerveza artesanal de la industrial, con una investigación empírica basada en una encuesta realizada en febrero de 2026 a 74 residentes mayores de 18 años. Los resultados muestran un consumidor mayoritariamente joven (18-24 años) y con alto nivel formativo, pero con bajo conocimiento específico sobre la cerveza artesanal, lo que sugiere que su consumo se vincula más a la experiencia que a factores técnicos. Se identifica un desajuste entre preferencia y consumo real: aunque valorada positivamente, la cerveza artesanal se consume de forma ocasional, debido principalmente a su precio elevado y limitada disponibilidad. Destaca la relevancia del origen local, que fortalece la competitividad de las microcervecerías extremeñas. En conclusión, la cerveza artesanal en Extremadura tiene potencial de crecimiento, condicionado por la superación de estas barreras y el fomento de un consumo más frecuente.

Palabras clave: Cerveza artesanal, comportamiento del consumidor, microcervecerías

INTRODUCCIÓN
El mercado de la cerveza artesanal ha experimentado una transformación estructural en las últimas décadas. Este fenómeno que comenzó como una tendencia de nicho en Estados Unidos, ha pasado de un siglo de consolidación de grandes multinacionales a una "contrarrevolución" por parte del sector artesanal. Este cambio de corrientes de consumo, descrita por Garavaglia y Swinnen (2018) como una disrupción de nicho, ha permitido la aparición de pequeñas microcervecerías independientes que apuestan por la calidad y sabor propio de las cervezas artesanales frente a la cerveza industrial, respetando el proceso de elaboración que requiere este tipo de bebida. En el contexto local, Extremadura se encuentra en pleno auge con un crecimiento considerable de consumo entre los extremeños, tratándose de un fenómeno global del que ha surgido la necesidad de investigar si el consumidor extremeño ha integrado la cerveza artesanal en sus hábitos de ocio o sí, por el contrario, existen barreras que limitan su expansión.
La motivación principal para la realización de esta investigación reside en el interés por conocer acerca del sector de la cerveza artesanal, su consumo entre la población y su expansión en los diferentes ámbitos geográficos, descubriendo el proceso de elaboración de forma detallada y analizando las características de estas, así como el perfil sociodemográfico del consumidor habitual de dicha cerveza en Extremadura. Asimismo, su distribución en bares o pubs especializados que ofrecen gran variedad de cervezas artesanales con sabores y aromas diferentes entre sí, proporcionan una experiencia muy alejada de la cerveza industrial, lo que ha motivado la curiosidad por descubrir todo aquello que rodea a esta bebida.
En cuanto a la justificación de este trabajo, esta reside en la falta de investigaciones recientes centradas en el consumo extremeño de la cerveza artesanal. Mientras que a nivel nacional existen estudios que vinculan los hábitos de consumo de esta bebida o planes de viabilidad de fábricas de cerveza artesanal, es necesario contrastar si las tendencias de consumo nacional se dan en la misma medida en Extremadura, una región con identidad única y con fuerte arraigo por los productos de proximidad. Los resultados de este trabajo pretenden ser de utilidad para comprender la valoración que los extremeños otorgan a la cerveza industrial y la artesanal, así como identificar los patrones de consumo de esta bebida de forma que permita dar a conocer todas las características de esta bebida y su consumo, permitiendo que en un futuro pueda realizarse otra investigación similar y comparar si fenómeno de esta bebida está realmente en auge o si, por el contrario, es una moda pasajera.
El objetivo general del presente trabajo consiste en analizar los hábitos y preferencias de consumo de cerveza artesanal entre los residentes de Extremadura.

TEORÍA
En el contexto extremeño sobre el tema que se aborda en el presente trabajo, es necesario acudir al Real Decreto 678/2016, de 16 de diciembre, (https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2016-11952) por el que se aprueba la

norma de calidad de cerveza y de las bebidas de malta. Con base en dicho Real Decreto, la cerveza artesanal puede ser definida como aquella cerveza cuya fabricación está especialmente caracterizada por la intervención humana y bajo las directrices de un maestro cervecero, garantizando así una producción que no sea en serie. En la Tabla 1 se recogen diferentes definiciones del concepto cerveza artesanal.

Tabla 1. Definición de cerveza artesanal

Fuente	Definición
Gremio de Elaboradores de Cerveza Artesana y Natural (GECAN)	"Bebida resultante de la fermentación alcohólica, mediante levadura seleccionada, de un mosto procedente de malta de cebada y/u otros cereales en grano (mínimo de un 80% de la carga base) junto con lúpulo, y sometida a un proceso de elaboración bajo el control de un maestro cervecero artesano."
Villacreces, Salvador; Blanco, Carlos A.; Caballero, Isabel (2022)	"Cerveza pequeña (menos de 6 millones de barriles por año), independiente (no más del 25% de la empresa es propiedad de una cervecería industrial) y tradicional (los sabores de la cerveza provienen del uso de ingredientes históricos y su fermentación)."
Hidalgo Pozas, B. (2024)	"La cerveza artesanal se revela como un producto sin filtrar y no pasteurizado que proviene de cervecerías pequeñas, independientes y comprometidas con enfoques de sabor distintivos, técnicas particulares y una dedicación al mercado local."
Nexho (s.f)	"El término “cerveza artesana” o craft encuentra su origen en Estados Unidos en la década de los ochenta, cuando una nueva generación de cervecerías comenzó a ver con una mirada crítica los procesos de fabricación de las grandes marcas. Así, decidieron posicionarse a favor de una producción tradicional, más manual y menos automatizada. "

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de las diferentes definiciones contenidas en la Tabla 1, se puede definir la cerveza artesanal como una bebida de malta producida a pequeña escala, bajo la dirección de un maestro cervecero y con calidad superior, distinguiéndose por el uso de ingredientes naturales elaborados sin aditivos artificiales y prescindiendo de procesos de pasteurización, garantizando así que el producto final tenga identidad propia.

Según GECAN, entidad de referencia en la estandarización del sector de la cerveza artesanal en España, esta cerveza se fundamenta en un mosto donde el grano malteado debe representar, al menos, el 80% de la base cereal, garantizando así la calidad de la materia prima.

En cuanto a las características propias de la cerveza artesanal, esta destaca por la integridad de sus ingredientes, permitiéndose la incorporación de ingredientes naturales (especias, frutas o flores), aunque se prohíbe explícitamente el uso de sustitutos cuyo único objetivo sea la reducción de costes en la obtención de azúcares fermentables.

Por otro lado, el proceso productivo debe estar íntegramente supervisado por un maestro cervecero dentro de la misma planta, además de imponerse límites a la capacidad de producción, que, junto con la intervención del factor humano, aseguran el carácter artesano de las distintas etapas de producción que se expondrán más adelante.

Por último, la cerveza artesanal se caracteriza por ser un producto natural que prescinde de la pasteurización. Desde una perspectiva empresarial, la cerveza debe pertenecer a una microcervecería o pequeña cervecera independiente, donde el factor humano y la autonomía de gestión prevalece por encima de las grandes economías de escala características de la producción de cerveza industrial.

El proceso productivo de la cerveza artesanal es un factor determinante que proporciona a la cerveza artesanal sus propiedades distintivas y justifica su posicionamiento en el mercado.

Las cerveceras productoras de cerveza artesanal son definidas por la Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes (AECAI), la cual considera las cerveceras artesanales como: “Cerveceras que fabriquen cerveza en instalaciones de su propiedad (caso de los socios compromisarios) cumpliendo con la normativa vigente en cuanto a la fabricación de cerveza y su venta, y que no estén participadas, directa o indirectamente por parte de una empresa del sector que incumpla volúmenes/método/ingredientes. Su volumen de producción anual máxima se establece en 5.000.000 litros, no utilizarán ingredientes distintos a la malta, de cebada y/o trigo, como fuente de almidón con la

finalidad de abaratar los procesos productivos a excepción de aquellas cervezas que por sus características requieran usar otro tipo de materia prima y no superen el 10% de la producción total de la fábrica.” (Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes [AECAI], s.f).

Por otro lado, con base en el Real Decreto 678/2016, de 16 de diciembre por el que se aprueba la norma de calidad de la cerveza y de las bebidas de malta, se establece la definición de cerveza, definiendo esta como un alimento que surge a partir de la fermentación, mediante levaduras seleccionadas, de un mosto cervecero elaborado con materias primas naturales.

En cuanto a los ingredientes necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal, las materias primas utilizadas son el agua, la malta, el lúpulo y la levadura, pudiendo incorporar ciertos componentes nuevos (tales como frutas o miel) según el tipo de cerveza artesanal (Buiatti, 2009). Dentro del proceso productivo, las fases de malteado, maceración y fermentación actúan sobre la malta, materia prima principal de la cerveza artesanal la cual contiene componentes extraíbles como el almidón o sustancias colorantes y aromatizantes (Stewart, 2016). La producción debe ser a pequeña escala, con pequeños procesos de producción que combinan la elaboración de recetas tradicionales con ingredientes que permitan crear nuevos estilos (Jaramillo, 2016, p. 51).

El proceso para la elaboración de este tipo de cerveza consta de cinco etapas: formación de un mostro fermentable, fermentación, embotellamiento, 2ª fermentación y almacenamiento, ver Figura 1. La primera etapa del proceso de elaboración consiste en la formación de un mostro fermentable a partir de las materias primas anteriormente mencionadas y mediante la realización de pequeñas operaciones: molturación, maceración, filtración, adición del lúpulo, ebullición, y enfriamiento. (Salazar Tijerino et al., 2023, p. 2). El proceso productivo comienza con la molturación, compuesta por limpieza del grano, con el fin de asegurar la calidad del producto final, y trituración de la malta, la cual consiste en romper el grano de cebada malteada que facilita las fases siguientes, utilizando para ello un molino eléctrico alimentado a través de una tolva, generando un grano partido y molido que es recogido para su posterior utilización en las fases siguientes, como expone Cortés Montaña (2017, p. 11). Durante la formación del mostro fermentable, las enzimas de la malta transforman el almidón en azúcares fermentables (durante la maceración), potenciando la efectividad de las enzimas cuando se aumenta la temperatura. La ebullición posterior favorece la esterilización, así como la extracción de compuestos amargos del lúpulo o la coagulación del exceso de proteínas.

Figura 1. Proceso de elaboración de cerveza artesanal

Fuente: Elaborado con Gemini de Google (2026).

A continuación, la cerveza se enfría hasta la temperatura de fermentación, que podrá variar en función del tipo de levadura que se utilice, distinguiéndose entre levaduras altas (no tienen capacidad de floculación y tienden a ser hidrofobias por lo que suben a la superficie del tanque de fermentación) y levaduras bajas (levaduras no floculantes que descienden rápidamente al final de la fermentación) (Martínez Muñoz, A. 2015, p.14). Dicho de otro modo, la fermentación llevada a cabo puede ser clasificada según el tipo de levadura, encontrándose tanto levadura de alta fermentación (fermenta más fácilmente a altas temperaturas) como levaduras de baja fermentación, característica de las cervezas lager que se caracteriza por fermentar a temperaturas más bajas y quedar depositada en el fondo del

tanque de fermentación al acabar esta (Cortés Montaña, 2017, p. 16). Una vez añadida la levadura al recipiente de fermentación, el mostro se deja fermentando durante el tiempo que se requiera hasta completarse la fermentación, etapa que finaliza con la retirada del exceso de levadura sedimentada. (Bartolomé Perea, 2024, p. 14). Antes de realizarse la segunda fermentación, se embotella la cerveza y se realiza la carbonatación, añadiendo los ingredientes necesarios para que las levaduras puedan realizar la segunda fermentación dentro de la botella. La segunda fermentación se realiza durante 21 días a una temperatura que oscile los 20ºC, para posteriormente almacenar el producto en una sala climatizada (Cortés Guillén, 2017, p. 12).

Un correcto proceso de elaboración de la cerveza artesanal permite a los productores de dicha cerveza obtener el sello de calidad "Craft" expedido por la Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes (AECAI), distintivo similar al sello de calidad de otros países como el Brewers Association en Estados Unidos, ver Figura 2.

Figura 2. Sellos de calidad "craft"

Fuentes: AECAI (2020) y Brewers Association (2018)

Estos sellos nacen de la necesidad de proteger tanto a los productores de cerveza artesanal que respetan los ingredientes y el proceso de elaboración necesario como a los consumidores de cerveza artesanal. A nivel internacional, la Brewers Assosiation (Estados Unidos), estableció las bases para la obtención de este sello, que permite distinguir a las cervecerías independientes de aquellas que producen a gran escala. Para esta asociación, el sello de calidad garantiza que la cerveza de dicho productor pertenece a una cervecería independiente, por lo que menos del 25% de la empresa puede pertenecer a una productora de cerveza industrial, teniendo libertad el maestro cervecero para dirigir el proceso de elaboración (Brewers Association, s.f). En el ámbito nacional, el sello de calidad es expedido por la Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes (AECAI), la cual describe el sello como un elemento distintivo que implica que la cerveza que lo lleva ha sido obtenida mediante un proceso de elaboración artesanal, generada en una microcervecería que produzca menos de 5.000.000 litros anuales. Además, el sello garantiza que dicha cerveza artesanal no ha utilizado ingredientes diferentes a la malta, cebada y/o trigo como fuente de almidón con el objetivo de reducir costes, sino que se respeta el proceso de elaboración propio de una cerveza artesanal (AECAI, 2020). Esta exigencia por los ingredientes utilizados guarda estrecha relación con los estándares internacionales que describe la Brewers Association, siendo esta última una asociación pionera y de gran relevancia a nivel mundial en el sector de la cerveza artesanal.

La distinción entre la cerveza artesanal e industrial no se limita únicamente a las cantidades de producción, sino que se trata de un resultado de la transformación estructural de la industria global. Según Garavaglia y Swinnen (2018, p. 3), el sector cervecero vivió un siglo de consolidación que resultó en el control y dominio de multinacionales que, además, homogeneizaron el producto. Entre las diferencias existentes entre la cerveza artesanal y la cerveza industrial, esta última se caracteriza por la aplicación de procesos orientados a la estabilidad y la prolongación de la vida útil del producto, destacando entre ellos la pasteurización y la microfiltración destinada a eliminar residuos de levadura y microorganismos. Por el contrario, la cerveza artesanal trata de evitar el uso de estos tratamientos. Por otro lado, mientras que la industria masiva utiliza ingredientes tales como el arroz o el maíz con el fin de reducir costes de producción, las microcervecerías y pequeñas fábricas de cerveza artesanal utilizan una mayor cantidad de malta de cebada y lúpulo, evitando ingredientes que puedan comprometer el sabor característico de dicha cerveza. Por ello, las cervezas artesanales, a diferencia de aquellas industriales, se caracterizan por su elaboración a partir de materias primas de buena calidad (Albán-Cabaco et al., 2015, p. 146).

En el ámbito de la estrategia empresarial, las grandes cerveceras se sitúan en el centro del mercado con productos estandarizados a partir de economías de escala, atrayendo así al consumidor medio. Por el contrario, las cervezas

artesanales realizan una disrupción de nicho mediante una diferenciación del producto, no solo una diferenciación física basada en el aroma o el sabor sino también una diferenciación de calidad, identidad y autenticidad.
Un factor crítico en la definición de la cerveza artesanal es su estructura de propiedad, debiendo mantener su independencia, por lo que su propiedad no puede pertenecer en más de un 25% a un integrante de la industria del alcohol que no sea, a su vez, un producto artesanal (Villacreces et al., 2022, p. 2). En cuanto al precio, la cerveza artesanal es considerada por excelencia como un producto premium, justificando un precio de venta superior. (Garavaglia y Swinnen, 2018, p. 21).
En la Tabla 2 se presentan las diferencias entre la cerveza artesanal versus la cerveza de tipo industrial.

Tabla 2. Diferencias entre cerveza artesanal e industrial

CATEGORÍA	CERVEZA ARTESANAL	CERVEZA INDUSTRIAL
Producción	Pequeña escala, énfasis en la calidad y técnicas tradicionales.	Gran escala, procesos estandarizados y automatizados.
Ingredientes	Utiliza ingredientes locales o específicos de alta calidad. Variedad de maltas, lúpulos y levaduras.	Ingredientes estándar, a menudo incluye adjuntos para reducir costos.
Diversidad de estilos	Amplia variedad de estilos y sabores, innovación constante.	Gama limitada de estilos, enfocados en lo que es popular y vendible a gran escala.
Sabor	Sabores complejos, ricos y variados. Perfiles que varían enormemente.	Sabores más uniformes y menos complejos. Perfiles diseñados para la aceptación masiva.
Precio	Generalmente más caro debido a los métodos de producción y calidad de los ingredientes.	Más económico, beneficiado por la economía de escala.
Distribución	Limitada, enfocada en mercados locales o regionales.	Amplia, a menudo a nivel nacional o internacional.
Marketing	Enfocado en la autenticidad, la historia detrás de la cerveza y la conexión con la comunidad.	Campañas de marketing de gran presupuesto, con énfasis en la marca y la presencia en el mercado.
Control de temperatura y tiempo	Procesos de elaboración más flexibles.	Automatización para mantener un control estricto, maximizando la eficiencia y producción.

Fuente: Hidalgo Pozas, 2024

El mercado de la cerveza artesanal en Extremadura ha experimentado una transformación significativa en la última década, alineándose con la tendencia de recuperar métodos tradicionales. Este “estado de plena ebullición”, se manifiesta en la proliferación de microcervecerías y pequeñas cerveceras productoras de cerveza artesanal que han dinamizado la economía local (Cortés Montaña, 2018, p.25).
A diferencia de las grandes cervecerías que basan su producción en grandes economías de escala, el sector extremeño fundamenta su propuesta de valor en el rechazo a los procesos de fabricación acelerados y a la incorporación de aditivos o conservantes químicos. La estrategia de las empresas de la región se centra en la “búsqueda de la auténtica esencia” de la cerveza artesanal, lo que implica un compromiso riguroso con las materias primas y el respeto a los tiempos de maduración, lo que permite a las marcas locales diferenciarse en el mercado cervecero.
A pesar del crecimiento local, Extremadura aún presenta un amplio margen de expansión en comparación con el resto de territorios en España. Según los datos recogidos por Cortés Montaña (2018, p. 8), el volumen de microcervecerías en la región es considerablemente inferior a otras comunidades autónomas tales como Cataluña, Andalucía o Castilla y León. Pese a lo expuesto anteriormente, la aparición de proyectos empresariales, como es el caso de la empresa Cervecería Artesana Natural Extremeña S.L ubicada en Badajoz, indica que el sector extremeño tiene viabilidad en la industria cervecera. Según indica Cortés Montaña (2018, p. 8), el auge de la cerveza artesanal en Extremadura no solo permite la aparición de empresas dedicadas a la fabricación de cervezas, sino que fomenta la apertura de bares y locales especializados en cerveza artesanal, tales como “The Blue Corner Irish Pub”, “Baden-Baden” en Cáceres o “The Irish Elf” en Badajoz.

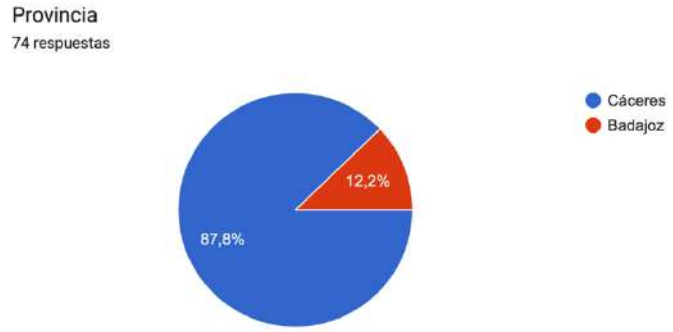
METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo propuesto, se ha optado por una investigación de campo de carácter cuantitativo mediante la técnica de la encuesta. La población objeto de estudio comprende los residentes en Extremadura mayores de 18 años, asegurando el cumplimiento de la normativa legal sobre el consumo de alcohol.
La recogida de datos se llevó a cabo durante el mes de febrero de 2026, utilizando un cuestionario distribuido de forma multicanal a través de redes sociales y amigos. El instrumento utilizado para la recogida de datos consta de una pregunta filtro inicial que permite disgregar a los consumidores con experiencia real de aquellos que no han consumido nunca el producto, garantizando la validez de las respuestas utilizadas para un análisis detallado.
De un total de 100 respuestas recibidas, se obtuvo una muestra válida de 74 encuestados quienes superaron la pregunta filtro al declarar haber consumido cerveza artesanal en alguna ocasión, lo que permite centrar el análisis en individuos con experiencia real en este tipo de producto.
El tratamiento de la información se realizó mediante técnicas estadísticas descriptivas, generando tablas de frecuencia y gráficos que permiten visualizar la distribución de las variables observadas. Los participantes fueron informados del carácter anónimo y estrictamente académico de la investigación, respetando la normativa de protección de datos vigente al respecto.

RESULTADOS

En términos de distribución geográfica de los encuestados, la muestra presenta un cierto desequilibrio entre las provincias de Cáceres y Badajoz, pese a que la encuesta fue distribuida de forma equitativa en ambas se tuvo una mayor respuesta por parte de los residentes de Cáceres, ver Figura 3.

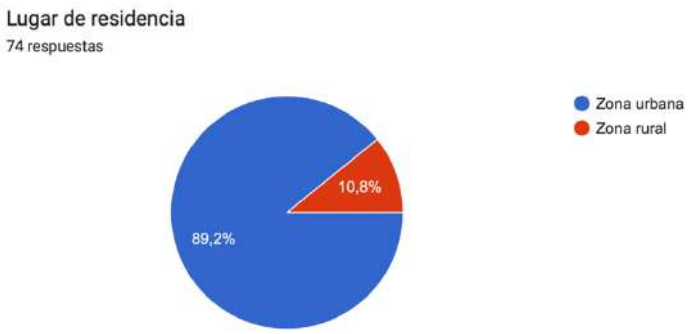
Figura 3. Provincia de origen de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario.

El predominio geográfico se complementa con el entorno de residencia de los participantes, observándose una clara tendencia hacia áreas urbanas, ya que el 89,2% de los consumidores válidos reside en este tipo de zonas, mientras que el 10,8% lo hace en entornos rurales, ver Figura 4. Esta diferencia resulta significativa, puesto que el acceso y los hábitos de consumo de la cerveza artesanal en Extremadura están estrechamente vinculados a la disponibilidad de puntos de venta especializados y establecimientos de hostelería que ofrecen este producto, los cuales tienden a concentrarse en núcleos de población de mayor tamaño.

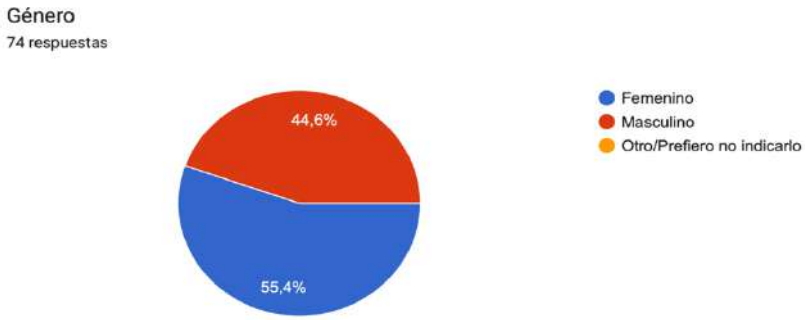
Figura 4. Lugar de residencia de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Por otra parte, la distribución por género de los participantes muestra un perfil equilibrado, con una ligera predominancia del género femenino. Según los datos recopilados, el 55,4% de los consumidores de cerveza artesanal incluidos en la muestra son mujeres, frente al 44,6% de hombres, ver Figura 5. Este resultado pone de manifiesto que el consumo de cerveza artesanal no presenta un sesgo significativo por género.

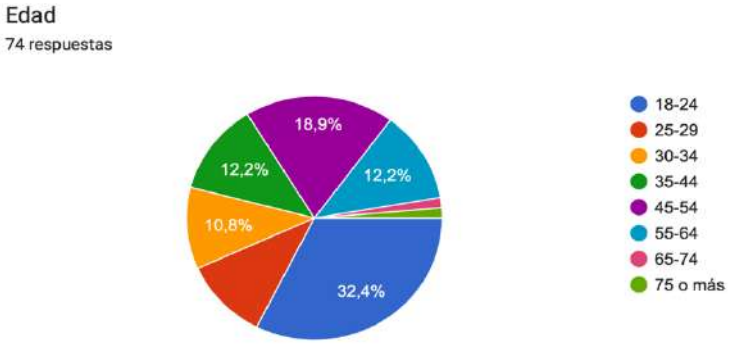
Figura 5. Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

En términos de edad, los resultados indican que la cerveza artesanal atrae principalmente a un público joven y de mediana edad, siendo la franja más representativa la comprendida entre los 18 y 24 años, que constituye el 32,4% de la muestra, ver Figura 6. Si se suma este grupo al de consumidores de entre 25 y 34 años, se observa que más de la mitad de los encuestados son adultos jóvenes. Asimismo, destaca la presencia de consumidores en el rango de 45 a 54 años, con un 18,9%, lo que sugiere que, aunque el núcleo de consumidores es predominantemente joven, la cerveza artesanal también se encuentra presente entre personas con mayor poder adquisitivo y potencial interés por productos de calidad superior.

Figura 6. Edad de los encuestados

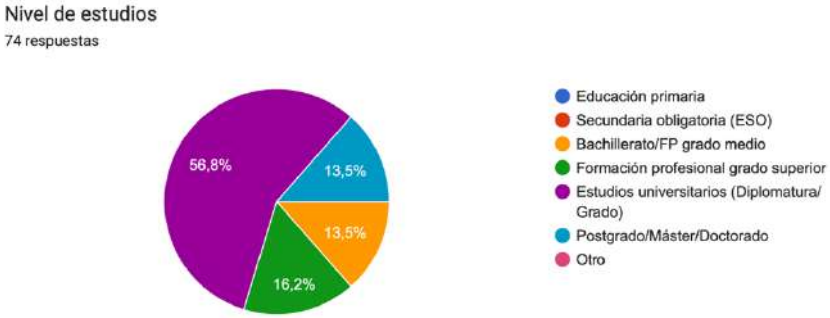


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Un factor determinante en el perfil sociodemográfico de la muestra es el nivel educativo de los encuestados, siendo predominante la posesión de estudios universitarios (Grado/Diplomatura), que representan el 56,8% de la muestra. Si a este porcentaje se suma el 13,5% correspondiente a estudios de postgrado, máster o doctorado, se observa que más del 70% de los participantes posee formación superior, ver Figura 7.

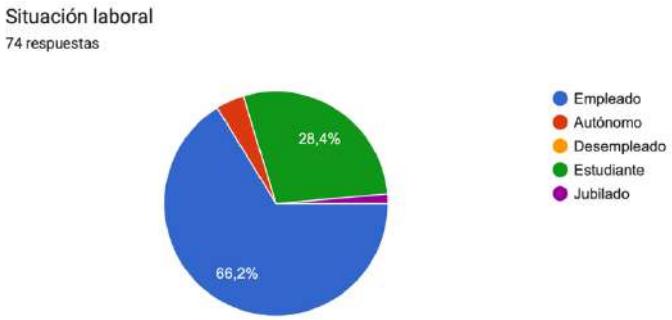
El elevado nivel educativo podría estar directamente relacionado con la empleabilidad, ya que el 66,2% de los encuestados se encuentra actualmente empleado, mientras que un 28,4% son estudiantes, ver Figura 8. La combinación de factores como la juventud, la alta formación y el empleo activo configura al consumidor de cerveza artesanal en Extremadura como un perfil exigente, capaz de valorar la información sobre el producto y con poder adquisitivo suficiente para asumir la diferencia de precio entre la cerveza artesanal y otras bebidas, como la cerveza industrial o los refrescos.

Figura 7. Nivel de estudios de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Figura 8. Situación laboral de los encuestados



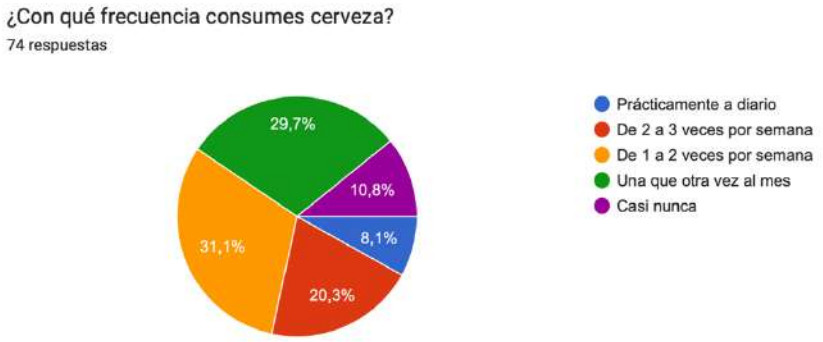
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Una vez definido el perfil sociodemográfico de la muestra, es necesario analizar los hábitos de consumo que rigen el mercado extremeño. La cerveza artesanal, tal como se expuso anteriormente, es definida como un producto que no compite exclusivamente en volumen con la industria tradicional, sino en la experiencia sensorial y fidelidad del cliente.

Los datos obtenidos permiten evaluar si el consumidor extremeño considera la cerveza artesanal como un hábito de consumo cotidiano o como una elección selectiva basada en la calidad del producto.

En primer lugar, al analizar la frecuencia general de consumo de cerveza entre los 74 encuestados válidos, se observa una tendencia hacia un consumo moderado y habitual. El 31,1% de los participantes declara consumir cerveza entre una y dos veces por semana, seguido por un 29,7% que lo hace de manera más esporádica, aproximadamente una o dos veces al mes, ver Figura 9.

Figura 9. Frecuencia de consumo de cerveza de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Esta frecuencia moderada refuerza la percepción de la cerveza artesanal como un producto premium, al tratarse de una bebida con sabores más complejos y una mayor diversidad que la cerveza industrial, lo que lleva al consumidor a

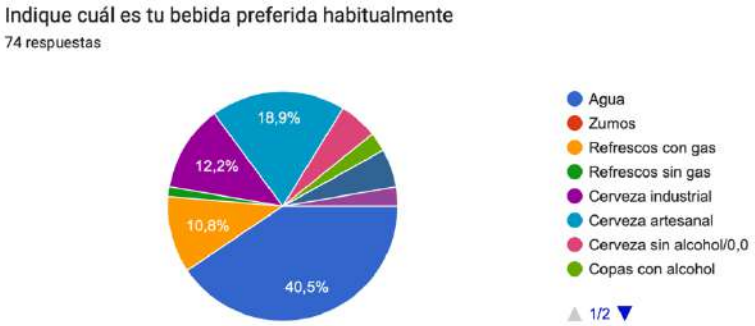
disfrutarla en momentos específicos en lugar de incorporarla a una rutina de consumo masivo. Además, el hecho de que el 62,2% de los encuestados indique que la cerveza es su primera opción al consumir alcohol subraya la relevancia de este producto dentro de la cultura de ocio en Extremadura, ver Figura 10.

Figura 10. Preferencia de cerveza como primera opción de los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

A lo largo de la investigación se evidencia una dualidad en las preferencias según el contexto de consumo. Al preguntar a los encuestados por su bebida preferida, la cerveza artesanal sobresale con un 18,9%, superando a la cerveza industrial, que alcanza un 12,2%. Sin embargo, ambas opciones se ven ampliamente superadas por el agua, elegida por el 40,5% de los participantes, lo que refleja un perfil de consumidor consciente de la hidratación y la salud en su rutina diaria, ver Figura 11.

Figura 11. Bebida preferida de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

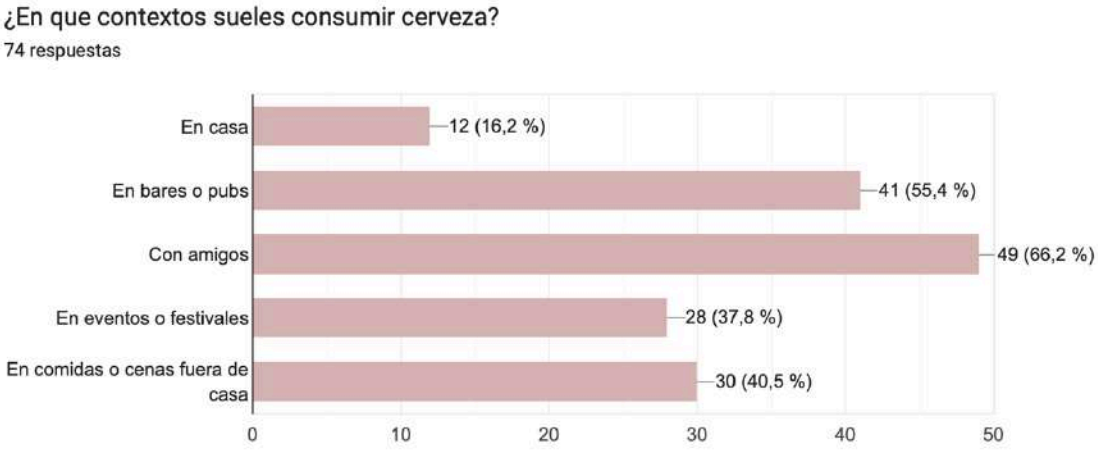
No obstante, esta jerarquía cambia notablemente en contextos sociales, ya que al salir de casa la cerveza industrial se posiciona como la opción predominante, elegida por el 31,1% de los encuestados, mientras que la cerveza artesanal alcanzó un 23%, ver Figura 12. Esta diferencia puede explicarse por la estrategia de distribución de las grandes cerveceras, que aprovechan las economías de escala para dominar la mayoría de los puntos de venta. A pesar de ello, los resultados muestran que uno de cada cuatro extremeños opta por la cerveza artesanal en establecimientos de hostelería, lo que evidencia el éxito de la calidad que las microcervecerías buscan ofrecer.

El carácter social del consumo de cerveza artesanal se evidencia claramente en los datos que muestra la Figura 13. El entorno más frecuente para su consumo es “con amigos”, indicado por el 66,2% de los encuestados, seguido de “en bares o pubs” con un 55,4% y “en comidas o cenas fuera de casa” con un 40,5%. Esta tendencia se refuerza al observar que la opción “en casa” es la menos elegida, con un total de 12 participantes (16,2%), lo que subraya que la cerveza artesanal se asocia principalmente a situaciones de interacción social, lo que confirma que el consumidor extremeño asocia la cerveza, y especialmente la artesanal, con eventos sociales y gastronómicos. La preferencia por el consumo en bares y pubs reafirma la importancia de los locales especializados en este tipo de cerveza.

Figura 12. Bebida consumida fuera de casa por los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Figura 13. Contexto de consumo de cerveza por los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

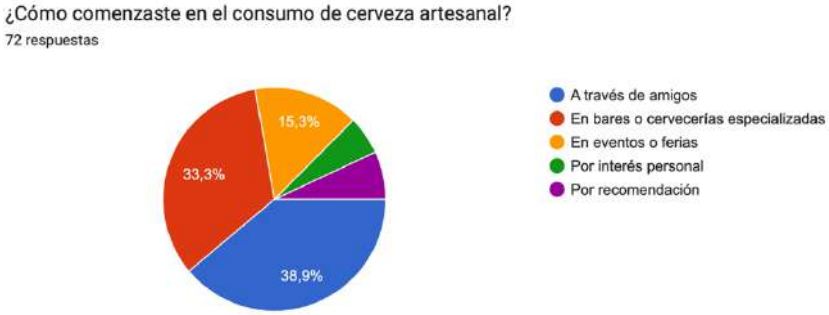
El análisis sobre el conocimiento de los encuestados muestra que la cerveza artesanal es por el momento un producto por descubrir para la mayoría. Un 65,7% de los encuestados califica su nivel de conocimiento como bajo o muy bajo, frente a un 13,7% que considera tener un conocimiento alto o muy alto. Esta falta de especialización se ve reflejada en la forma de iniciarse en el consumo de cerveza artesanal, siendo la vía principal el entorno social, destacando la influencia de amigos (38,9%) y la experiencia en bares o cervecerías especializadas con un 33,3%, ver Figura 14.

Figura 14. Nivel de conocimiento de cerveza artesanal por los encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

También se preguntó a los encuestados el cómo comenzaron el consumo de la cerveza artesanal, al respecto de la investigación demuestra que fue primordialmente a través de amigos (38.9%), seguido de bares o cervecerías especializadas (33.3%), ver Figura 15.

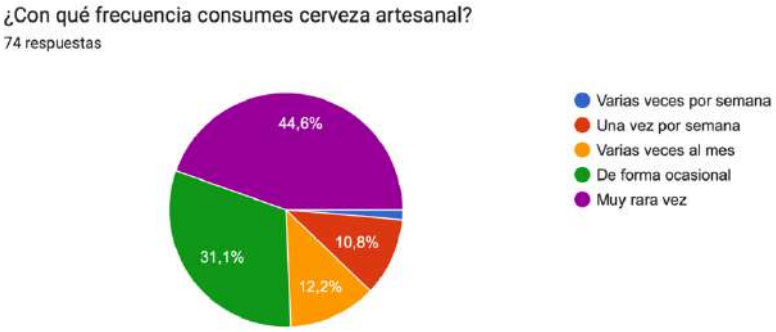
Figura 15. Comienzo del consumo de cerveza artesanal por los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

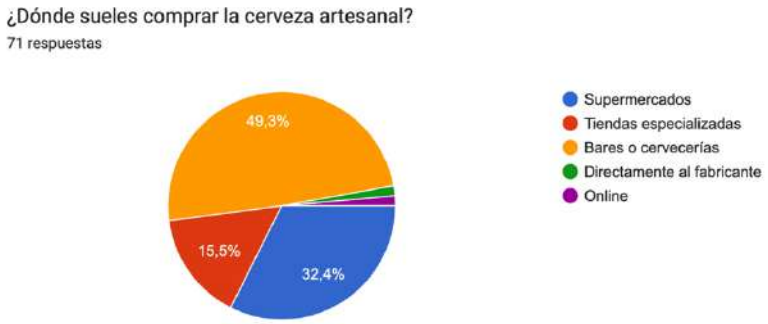
En referencia al consumo, la investigación demuestra que la cerveza artesanal es un producto de consumo esporádico en Extremadura, siendo el 44,6% de la muestra aquella que la consume "muy rara vez", seguido por un 31% que lo hace "de forma ocasional", ver Figura 16. Esta baja frecuencia se complementa con los distintos canales de adquisición: casi la mitad de los encuestados compra la cerveza artesanal en bares o cervecerías (49,3%), mientras que los supermercados ya representan un notable 32,4% de las ventas, lo que facilita el acceso al producto fuera de los canales especializados en la venta de este tipo de bebida. Además, se observa la falta de conocimiento acerca de fabricantes de este tipo de bebida, ya que solo 1 encuestado de entre toda la muestra adquiere esta clase de cerveza directamente del fabricante, ver Figura 17.

Figura 16. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal por los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

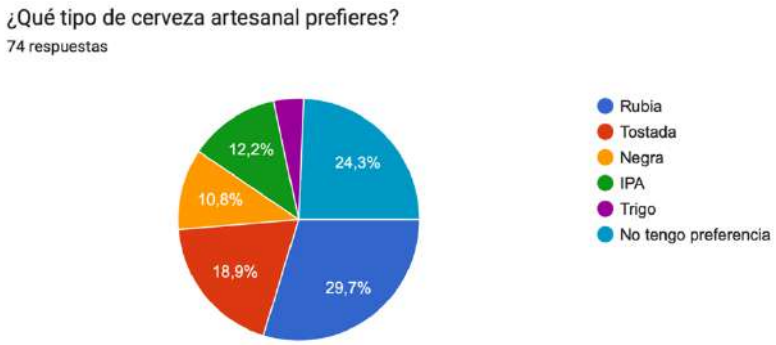
Figura 17. Hábito de compra de cerveza artesanal por los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

En cuanto a la preferencia, ésta se inclina hacia tipos cervezas artesanales comunes como la rubia o la tostada, con un 29,7% y un 18,9% respectivamente, aunque destaca que un 24,3% de los encuestados no tiene una preferencia clara, lo que sugiere un perfil de consumidor que valora la variedad por encima de un estilo fijo, ver Figura 18.

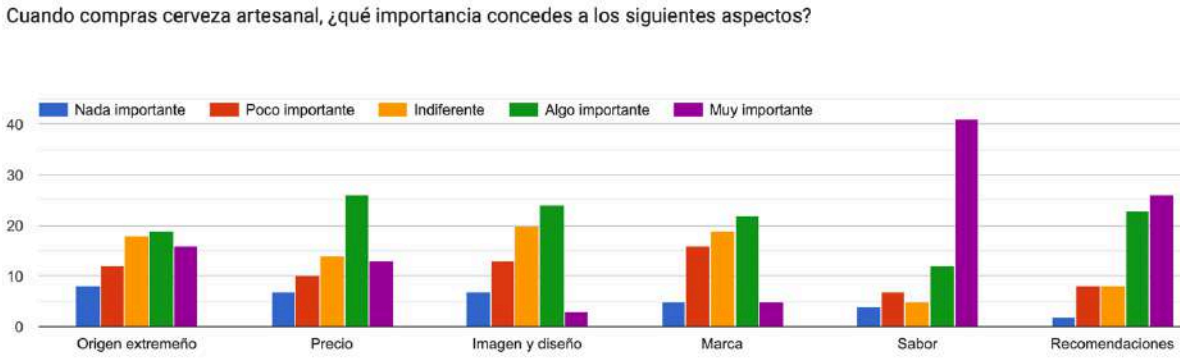
Figura 18. Preferencia de cerveza artesanal por los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Al momento de adquirir esta bebida, el sabor se revela como el factor más determinante, seguido de las recomendaciones de terceros y del origen extremeño, considerado "algo importante" o "muy importante" por gran parte de la muestra. Este resultado refuerza la idea de que la identidad regional constituye un valor diferencial para las marcas locales, frente a las cervecerías industriales, cuyo producto se caracteriza por la estandarización, ver Figura 19.

Figura 19. Aspectos importantes para los encuestados acerca de la cerveza artesanal



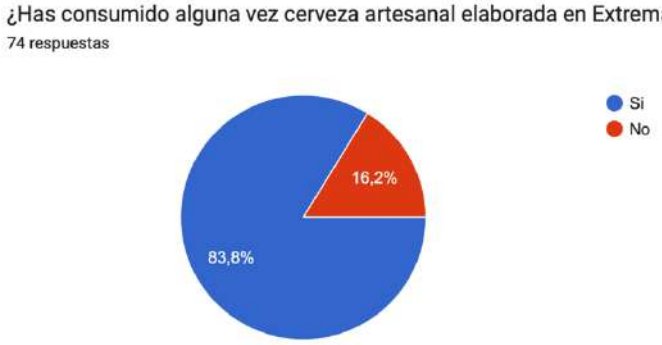
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

El análisis del mercado autonómico revela una elevada penetración de las marcas locales entre los consumidores habituales. Un 83,8% de los encuestados declara haber consumido cerveza artesanal elaborada en Extremadura en alguna ocasión, lo que evidencia que la producción regional no solo es conocida, sino que representa uno de los pilares fundamentales del consumo de cerveza artesanal en la región, ver Figura 20.

En cuanto a la valoración del producto regional, la investigación arroja un resultado positivo: el 50% de la muestra considera la cerveza artesanal elaborada en Extremadura como "buena" y un 13,5% como "muy buena", siendo solo una pequeña parte de los encuestados los que admiten no conocer el producto, con un 12,2% respectivamente, ver Figura 21. Este dato reafirma que las marcas locales han logrado una visibilidad notable a pesar de que el volumen de microcervecerías en la región sea inferior al de otras comunidades autónomas.

La importancia otorgada al origen de fabricación de este tipo de bebida es un factor destacado. El 47,3% de los participantes concede una importancia alta o muy alta a que la cerveza sea de origen extremeño, mientras que la indiferencia hacia el origen de fabricación ocupa un 32,4% de la muestra, ver Figura 22. Esta predisposición hacia el producto de proximidad confirma que la estrategia de las empresas de la región basada en la "búsqueda de la auténtica esencia" y el compromiso con las materias primas locales ocupa una posición destacada entre los valores del consumidor extremeño.

Figura 20. Consumo de cerveza artesanal elaborada en Extremadura

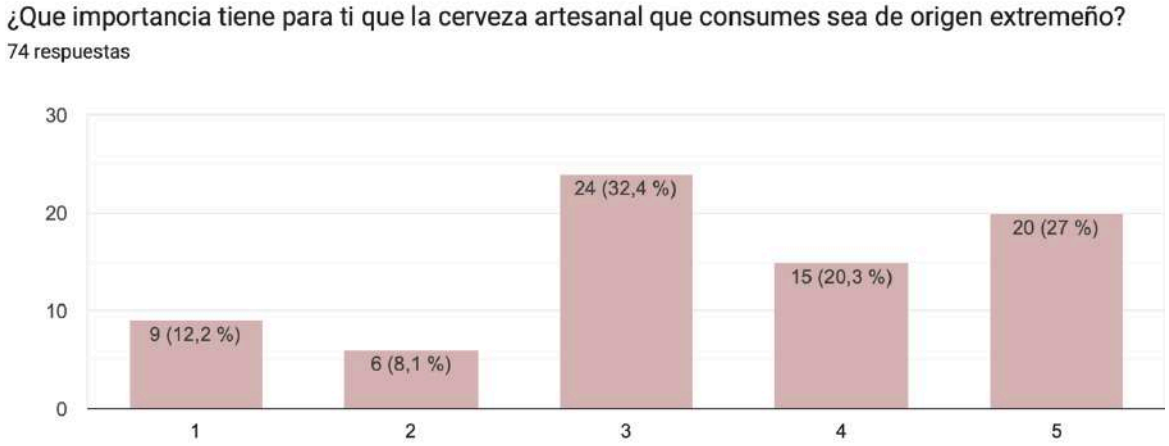


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Figura 21. Valoración otorgada a la cerveza artesanal elaborada en Extremadura

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

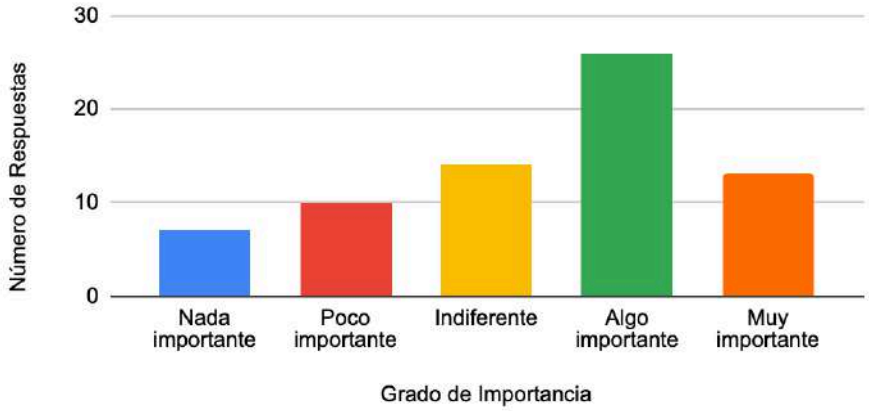
Figura 22. Importancia del origen extremeño de la cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Respecto a la importancia del precio en la compra de cerveza artesanal, la categoría dominante es "Algo importante", seguida por la posición neutral de "Indiferente" y "Muy importante", ver Figura 23. Este comportamiento sugiere que, si bien el consumidor de cerveza artesanal no prioriza el precio como la variable determinante de compra, sí lo percibe como un factor relevante dentro de su evaluación general. El precio actúa como una condición secundaria pero no restrictiva, acorde con un segmento dispuesto a pagar un margen diferencial por productos de especialidad.

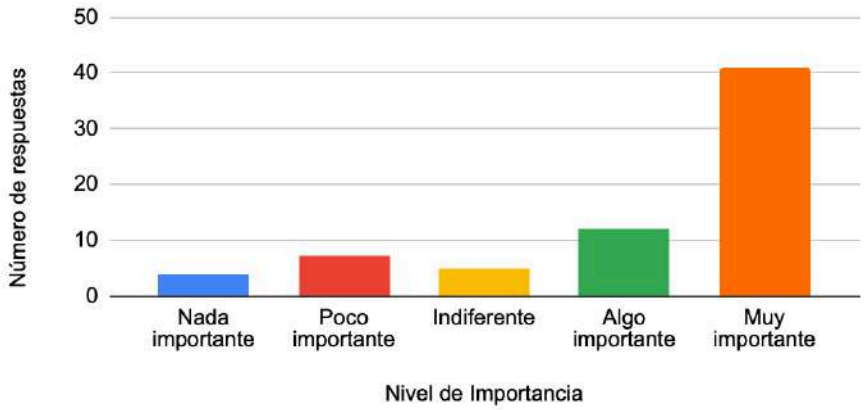
Figura 23. Importancia del precio en la compra de Cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

En cuanto al atributo del sabor, los resultados muestran un sesgo marcadamente asimétrico hacia la máxima valoración de importancia por parte de los consumidores encuestados. La opción "Muy importante" concentra la mayoría de respuestas, ver Figura 24. Este resultado demuestra que el sabor constituye el atributo de valor hedónico y organoléptico central que impulsa el consumo de cerveza artesanal, posicionándose como la variable crítica de diferenciación e incentivo de compra frente a opciones industriales.

Figura 24. Importancia del sabor en la compra de cerveza artesanal

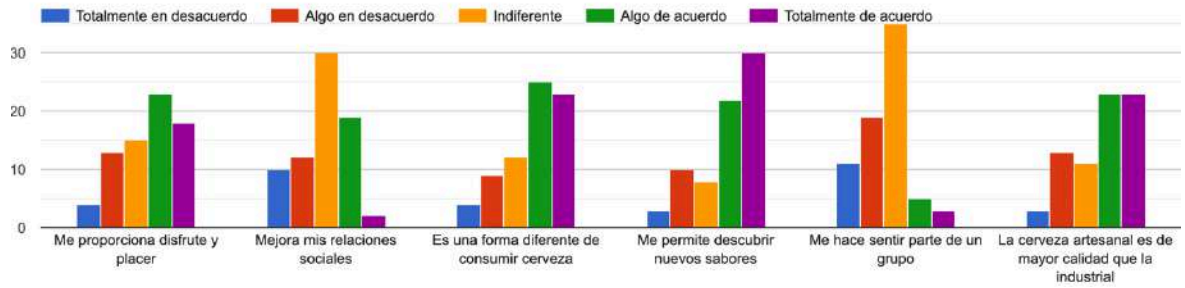


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

Finalmente, los resultados muestran que la cerveza artesanal no se percibe como un elemento de identidad grupal, debido al bajo nivel de acuerdo (predominado por la indiferencia) con la afirmación "me hace sentir parte de un grupo".

Por el contrario, los datos revelan un alto grado de acuerdo con afirmaciones como "me permite descubrir nuevos sabores", "la cerveza artesanal es de mayor calidad que la industrial" y "es una forma diferente de consumir cerveza", confirmando que el consumidor extremeño busca en la cerveza artesanal una experiencia que ofrezca calidad y disfrute, centrada en el sabor y la singularidad del producto, ver Figura 25.

Figura 25. Grado de acuerdo con aspectos de la cerveza artesanal por los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el cuestionario

DISCUSIÓN

El análisis de los datos obtenidos permite realizar una comparativa directa entre el comportamiento del consumidor en Extremadura y las tendencias a nivel nacional. En lo referente al perfil del consumidor, el consumo de cerveza artesanal en España está intrínsecamente ligado a niveles formativos y socioeconómicos superiores (Modelos de Plan de Negocios, 2023). Esta premisa se confirma en la muestra extremeña, donde más del 70% posee formación superior (estudios universitarios o de postgrado) y el 66,2% se encuentra empleado.

Por otro lado, mientras que la investigación de Cerveza LA SAGRA (2019) sitúa la edad predominante de los consumidores españoles de cerveza artesanal entre 25 y 44 años, la presente investigación identifica al consumidor extremeño prioritariamente en el rango de 18 a 24 años, representando el 32,4% de la muestra. Además, el perfil

sociodemográfico de este estudio refuerza la tesis de Garavaglia y Swinnen (2018, p. 28-22) sobre la demanda de cerveza artesanal.

No obstante, a pesar de que el 70,3% de la muestra cuenta con formación superior, el 65,7% reconoce tener un conocimiento muy bajo sobre este tipo de bebida, lo que indica que el nivel educativo no se traduce necesariamente en conocimiento sobre cerveza artesanal, y que no existe una correlación directa entre formación académica y conocimiento cultural o técnico sobre el producto. Esta carencia explica que la iniciación en el consumo de cerveza artesanal a nivel regional sea principalmente social, realizándose sobre todo a través de amigos (38,9%) o bares especializados (33,3%), buscando asesoramiento externo ante la falta de base técnica propia.

Respecto a la frecuencia de consumo, la cerveza artesanal en España se enfrenta a la barrera del consumo esporádico, tendencia que se refleja en Extremadura, donde la cerveza es un hábito semanal para el 51,4% de la muestra, mientras que la cerveza artesanal se consume "rara vez" por el 44,6%. Lo anterior está directamente relacionada con el elevado precio de la cerveza artesanal frente a la industrial, como muestra el cuestionario, donde de los 70 encuestados que respondieron a esta pregunta, 39 consideran el precio "algo importante" o "muy importante".

A pesar de esta barrera económica, el sabor destaca como el atributo más valorado por los extremeños, situándose por encima de la marca o el diseño. Este dato refuerza la idea de Garavaglia y Swinnen (2018, p. 5), exponiendo que la cerveza artesanal aporta, por regla general, sabores distintos y variados frente al sabor uniforme y homogéneo propio de la cerveza industrial. En Extremadura, se prioriza la experiencia sensorial, lo que justifica la aceptación de esa "prima de precio" que el consumidor paga a cambio de un producto que es percibido por estos como superior en calidad.

En cuanto al contexto de consumo, De Matías Batalla et al. (2022, p. 169) señalan el canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) como el principal medio de difusión nacional de la cerveza artesanal. Siguiendo este patrón, los datos obtenidos a través del cuestionario indican que la adquisición de este tipo de bebidas se realiza mayoritariamente en "bares o cervecerías", con un 49,3% de los encuestados, como se muestra en la Figura 17 aportada previamente. No obstante, en Extremadura se observa una penetración notable en el canal de supermercados, con un 32,4% de la muestra, lo que evidencia ciertas particularidades regionales frente al patrón nacional.

Finalmente, la producción local de la cerveza constituye un factor de especial relevancia, como señalan De Matías Batalla et al. (2022, p. 165), dato respaldado por la información obtenida a nivel extremeño, donde el 83,8% de los encuestados declara haber consumido marcas elaboradas en Extremadura y el 47,3% otorga importancia al origen regional. Este arraigo por el producto local permite a las microcervecerías extremeñas posicionarse en el mercado y diferenciarse de las marcas industriales estandarizadas.

No obstante, aquí se evidencia con mayor claridad la brecha entre preferencia y comportamiento real: a pesar del alto nivel de prueba de marcas regionales y de la importancia atribuida por los encuestados al origen extremeño, el consumo efectivo sigue siendo esporádico para el 44,6% de la muestra. Esto demuestra que, aunque la identidad regional permite a las microcervecerías posicionarse y diferenciarse de las marcas industriales, el factor local y el sabor por sí solos no son suficientes para superar las barreras de precio y distribución. En consecuencia, el consumidor extremeño valora y prefiere el producto local, pero su consumo real se limita a ocasiones especiales, sin integrarse plenamente en su hábito de compra cotidiano.

CONCLUSIONES

La investigación realizada ha permitido analizar en profundidad el mercado de la cerveza artesanal en Extremadura, determinando con claridad su naturaleza técnica y empresarial, así como su origen, y contrastándola frente a la cerveza industrial.

A partir del marco teórico, se concluye que la cerveza artesanal no solo se define por el límite de producción fijado en 5.000.000 litros, según establece la AECAI, sino que se caracteriza por el compromiso en su elaboración, respetando la integridad de los ingredientes y requiriendo la supervisión directa de un maestro cervecero. El proceso de fabricación analizado, que prescinde de la pasteurización y prioriza el uso de malta de cebada en más del 80%, dota a la bebida de una identidad única y diferenciada, siendo percibida por el consumidor extremeño como una forma distinta de disfrutar la cerveza. Esto refuerza la disrupción de nicho descrita por Garavaglia y Swinnen (2018, p. 16) frente a la estandarización característica de la cerveza industrial.

El estudio, basado en una muestra de extremeños, arroja diversas conclusiones que, junto con la comparativa con investigaciones previas, permiten obtener una visión detallada del consumo de cerveza artesanal en Extremadura y su contraste con otras regiones.

En primer lugar, el perfil del consumidor extremeño presenta una naturaleza dual: por un lado, el consumo de cerveza artesanal está estrechamente vinculado a un elevado nivel formativo, destacando que más de dos tercios de la muestra posee estudios universitarios o de postgrado. Sin embargo, el 65,7% de los encuestados reconoce tener un

conocimiento limitado sobre este tipo de bebida, lo que indica que el interés por la cerveza artesanal no surge de la formación académica, sino de la experiencia que aporta su consumo, predominando especialmente entre los jóvenes de 18 a 24 años.

En segundo lugar, la identidad regional de Extremadura resulta determinante: el 83,8% de los encuestados ha probado cervezas artesanales elaboradas en la región, y el 47,3% valora significativamente el origen local en su decisión de compra. Esta fuerte vinculación territorial favorece a las microcervecerías extremeñas frente a las grandes cerveceras industriales, que dominan el mercado mediante la homogeneización (Garavaglia y Swinnen, 2018, p. 3). Las cervecerías locales, por el contrario, se han consolidado como especialistas que ofrecen autenticidad y calidad en sus productos.

Por otro lado, la investigación evidencia una brecha entre la preferencia declarada y el comportamiento real de compra: aunque la cerveza artesanal es la bebida preferida para el 18,9% de los encuestados, superando a la industrial con un 12,2%, esta preferencia no se traduce en un hábito cotidiano, ya que el 44,6% la consume "muy rara vez".

Los datos también muestran que el elevado precio y la limitada disponibilidad de cerveza artesanal son factores que restringen su expansión y consolidación como bebida de consumo habitual. Por último, el sabor se confirma como el atributo más valorado, aunque la sensibilidad al precio limita su consumo a contextos esporádicos, mientras que la cerveza industrial sigue siendo la opción preferida para el 51,4% de la muestra.

Esta investigación ha permitido identificar una serie de recomendaciones dirigidas a las microcervecerías y distribuidoras de cerveza artesanal, ya que conocer el consumo de este producto entre los extremeños puede ser determinante para impulsar el crecimiento del sector y superar las barreras detectadas.

La principal oportunidad de crecimiento surge del bajo conocimiento detectado sobre la cerveza artesanal. Por ello, las microcervecerías y distribuidoras no deben limitarse a la publicidad convencional, sino implementar estrategias de marketing de contenidos que expliquen de manera breve y visual las distintas fases de elaboración, como el malteado o la fermentación. Este enfoque puede captar la atención de consumidores ocasionales y de quienes aún no han probado cerveza artesanal, como refleja que el 26% de los encuestados nunca había consumido este tipo de bebida, a pesar de que el 74% sí lo había hecho alguna vez.

Dado que el sabor es el atributo más valorado, las microcervecerías podrían ofrecer catas dirigidas con pequeñas cantidades de diferentes estilos, de manera que los participantes puedan familiarizarse con los sabores y, en caso de quedar satisfechos, adquirir con más frecuencia el producto. Educar el paladar del consumidor es una de las estrategias más efectivas para justificar el precio más elevado de la cerveza artesanal frente a la industrial.

Respecto a los canales de distribución, los datos muestran oportunidades para diversificar. Aunque la adquisición en supermercados es significativa, la compra directa al fabricante es casi inexistente, con solo un encuestado utilizando esta vía. Abrir canales de venta online, visitas guiadas a fábricas con degustación u otros métodos directos permite reducir intermediarios, disminuyendo costes y facilitando que los jóvenes (18-24 años), núcleo principal de la muestra, accedan al producto de forma más habitual.

Asimismo, el diseño de nuevas recetas debe equilibrar la innovación con la demanda de variedad del consumidor. El hecho de que el 24,3% de los encuestados no tenga una preferencia fija por un estilo sugiere que el mercado extremeño requiere una oferta más amplia, lo que abre la puerta a ediciones especiales y sabores diferentes.

Estas estrategias ya han sido implementadas con éxito por microcervecerías internacionales como "Chouffle" (Brasserie d'Achouffle, s.f.), que ha desarrollado distintas variantes de su cerveza rubia clásica, como "Chouffle Cherry" o "Chouffle IPA", ver Figura 26, manteniendo la fidelidad de la marca en la elaboración. Además, la cervecería ofrece visitas guiadas y catas, lo que permite a los visitantes descubrir nuevos sabores y reforzar la visibilidad de la marca a través del atributo más valorado: el sabor.

Figura 26. Tipos de cerveza artesanal "Chouffle"

Fuente: Imagen adaptada de Brasserie d´Achouffle (s.f)

Además, esta cervecería ofrece visitas guiadas para conocer el proceso de fabricación de sus cervezas artesanales, que, junto con una cata de degustación, consigue que el público visitante conozca sabores diferentes y así aumentar su visibilidad a través del atributo más apreciado por los consumidores de esta bebida, el sabor. (Brasserie d´Achouffle, s.f). En consecuencia, las iniciativas de cervecerías como Chouffle pueden servir como referente para microcervecerías en Extremadura, especialmente para aquellas que aún no han consolidado su presencia en el mercado artesanal.

A pesar de los resultados obtenidos y la validez de las tendencias identificadas, es necesario señalar que esta investigación presenta limitaciones técnicas y metodológicas que deben considerarse al interpretar los hallazgos. La limitación más evidente radica en el tamaño de la muestra, que se redujo a 74 respuestas válidas tras aplicar la pregunta filtro sobre el consumo previo de cerveza artesanal, dejando fuera un total de 26 respuestas inválidas. Si bien este volumen de datos permite identificar patrones claros de comportamiento del consumidor extremeño, no es suficiente para extrapolar los resultados a toda la población de Extremadura. Además, el muestreo por conveniencia y la distribución multicanal a través de redes sociales, conocidos y amigos pudo sesgar la muestra hacia un perfil más digitalizado y joven, dejando fuera segmentos de población con hábitos de consumo potencialmente distintos.

Otra limitación importante se observa en el desequilibrio geográfico y del entorno residencial: la muestra está dominada por residentes de la provincia de Cáceres (87,8%), frente a una representación minoritaria de Badajoz, y con predominio de entornos urbanos (89,2%). Esto implica que la realidad de los municipios rurales no ha sido explorada en profundidad. Dado que la disponibilidad de puntos de venta especializados y la cultura cervecera suelen concentrarse en áreas urbanas, las conclusiones sobre acceso al producto y frecuencia de consumo podrían no reflejar la realidad rural, donde la logística y la proximidad influyen de manera diferente.

En respuesta a estas limitaciones, se proponen diversas líneas de investigación futura. En primer lugar, sería de gran valor un estudio comparativo entre Cáceres y Badajoz, para evaluar si la proximidad a otros mercados, como el andaluz, afecta las preferencias de marca o los canales de adquisición.

Asimismo, sería interesante un análisis enfocado en entornos rurales, para determinar si la cerveza artesanal extremeña logra posicionarse entre las preferencias de los habitantes de pequeñas localidades o si, por el contrario, el precio y la distribución masiva de cervezas industriales representan barreras infranqueables.

Dado que la cerveza artesanal es un fenómeno en plena expansión, se sugiere replicar esta investigación en el futuro, con el fin de comparar resultados y verificar si el crecimiento del sector se mantiene o si se trata de una moda pasajera.

Finalmente, estudiar el impacto del precio y explorar fórmulas que reduzcan la diferencia entre la cerveza industrial y la artesanal podría permitir que esta última se consolide como un hábito de consumo recurrente entre los extremeños, constituyendo otra línea de investigación con alto potencial.

BIBLIOGRAFÍA

Albán-Cabaco, B., Núñez-Tabales, J. M., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2015). El sector cervecero artesanal español y sus posibilidades de internacionalización. *Regional and sectoral economic studies, 15*(2), 145-164. Disponible en: https://www.usc.es/economet/reviews/eers15211.pdf

Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes (AECAI) (s.f.). ¿Qué es AECAI? Disponible en: https://aecai.es/que-es-aecai/

Asociación Española de Cerveceros Artesanos Independientes [AECAI]. (2020). AECAI presenta un nuevo sello identificativo de cerveza artesana e independiente. Disponible en: https://aecai.es/sello-cerveza-artesana-independiente/

Bartolomé Perea, R. (2024). Estudio de la viabilidad de la implantación de un sistema de energía solar fotovoltaica en una industria cervecera artesanal. Archivo Digital UPM. Disponible en: https://oa.upm.es/83635/1/TFM_RUBEN_BARTOLOME_PEREA.pdf

Batalla, D. D. M., Capilla, M. M., & López, S. M. (2022). Análisis del sector cervecero europeo y español desde el prisma de las cervezas artesanales. *Revista Universitaria Europea*, 36, 163-190. Disponible en: https://www.revistarue.eu/RUE/062022.pdf

Brasserie d´Achouffle (s.f.). Nuestra historia. Chouffle. Disponible en: https://chouffe.com/es-es/sobre-nosotros/nuestra-historia

Brasserie d´Achouffle (s.f.). Nuestras cervezas. Chouffle. Disponible en: https://chouffe.com/es-es/nuestras-cervezas

Brasserie d´Achouffle (s.f.). Planifica tu visita. Chouffle. Disponible en: https://chouffe.com/es-es/visita-la-cervecería/planifica-tu-visita

Brewers Association (s.f.). Craft Brewer Definition. Disponible en: https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/craft-brewer-definition/

Buiatti, S. (2009). Beer composition: An overview. En V. Preedy (Ed.), *Beer in health and disease prevention* (pp. 213–225). Academic Press. Disponible en: https://doi.org/10.1016/B978-0-12-373891-2.00020-1

Cervezas LA SAGRA. (2019). Quién, cómo, dónde… este estudio nos descubre al consumidor de cerveza artesanal. Disponible en: https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-mercado-cerveza-artesanal-espana

Cortés Montaña, D., Petrón Testón, M. J., & Andrés Nieto, A. I. (2017). Análisis comparativo de cervezas artesanales extremeñas. Disponible en: https://agris.fao.org/search/en/providers/125106/records/674892c47625988a371dc71

Garavaglia, C., & Swinnen, J. (Eds.). (2018). *Economic perspectives on craft beer: A revolution in the global beer industry*. Palgrave Macmillan. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/322189276_Economic_Perspectives_on_Craft_Beer_A_Revolution_in_the_Global_Beer_Industry

Google. (2025). *Google Gemini* [Modelo de lenguaje grande]. https://gemini.google.com/

Gremio de Elaboradores de Cerveza Artesana y Natural (GECAN). (s.f.). ¿Qué es una cerveza artesana? Obtenido de https://www.gecan.info/?id=10001251

Hidalgo Pozas, B. (2024). Estudio de mercado, procesado y contaminantes potenciales de la cerveza artesanal. Disponible en: https://burjcdigital.urjc.es/items/c5fb6ae5-22ba-4336-85f8-4bd0f7999339

Jaramillo, P. (2016). Cervezas artesanales, un mercado que emerge bien. *Gestión*, 269, 50-55. Disponible en: https://ayhx4ys5-images.s3.amazonaws.com/import/legacy_pdfs/269_005.pdf

Martínez Muñoz, A. (2015). Análisis comparativo de compuestos bioactivos en cerveza artesanal y cerveza industrial. Disponible en: https://repositori.udl.cat/server/api/core/bitstreams/d34f7037-c901-4ada-bee4-275e2294bae0/content

Nexho. (s.f.). Elaboración de cerveza artesanal. Disponible en: https://www.somosnexho.com/que-es-una-cerveza-artesanal

Real Decreto 678/2016 de la Norma de calidad de la cerveza y de las bebidas de malta. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2016-11952

Stewart, G. G. (2016). Beer: Raw materials and wort production. En *Encyclopedia of food and health* (pp. 355–363). Academic Press. Disponible en: https://doi.org/10.1016/B978-0-12-384947-2.00058-1

Tijerino, M. B. S., San Martin-Gonzalez, M. F., Domingo, J. A. V., & Jen-Yi, H. (2023). Life cycle assessment of craft beer brewing at different scales on a unit operation basis. *Sustainability*, 15(14), 11416. Disponible en: https://pdfs.semanticscholar.org/ce71/29b6807c1263ebecde48afda9ac3ca491dca.pdf

Villacreces, S., Blanco, C. A., & Caballero, I. (2022). Developments and characteristics of craft beer production processes. *Food Bioscience*, 45, 101495. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.fbio.2021.101495

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN GALICIA, ESPAÑA

Miriam Edith Pérez-Romero[1], Adriana Sueiro-Moreiras[2], María de la Cruz Del Río-Rama[2]

[1]División de Ingeniería Industrial, TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Hidalgo, México.
[2]Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Universidad de Vigo, Ourense, España. adrianasueiro21@gmail.com
[3]Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Universidad de Vigo, Ourense, España

meperez@iteshu.edu.mx, adrianasueiro21@gmail.com, delrio@uvigo.es,

RESUMEN
Este trabajo analiza la evolución del sector textil en Galicia a lo largo de las últimas décadas. El principal objetivo es identificar los factores que han afectado en su evolución y cómo estos han influido en el proceso de industrialización de la comunidad gallega. Para ello, se estudian los orígenes del sector, el papel que han tenido algunas empresas clave y las perspectivas de evolución futura. El estudio destaca la transformación del sector, que ha pasado de una pequeña actividad artesanal y local a convertirse en uno de los pilares fundamentales de la industria gallega. Además, se examinan las principales complicaciones con las que se ha encontrado, como la dependencia del mercado europeo, la alta competitividad o la falta de trabajadores cualificados. Este trabajo ofrece una visión del pasado, presente y futuro del sector textil gallego, destacando los retos que ha superado y las oportunidades de crecimiento que se presentan de cara al futuro.

Palabras clave: textiles, internacionalización, sostenibilidad, innovación

INTRODUCCIÓN

El sector textil comprende el conjunto de actividades económicas vinculadas a la producción, transformación y comercialización de fibras, hilos, tejidos y productos confeccionados a partir de materiales textiles. Estos productos incluyen prendas de vestir, calzado, textiles técnicos y artículos para el hogar, entre otros. Este sector abarca varias fases fundamentales. En primer lugar, la producción de fibras, que pueden ser de origen natural, como el algodón, el lino, la lana o la seda, o bien sintéticas, como el poliéster o el nylon. A continuación, se realiza el hilado y tejido, mediante el cual las fibras se transforman en hilos y posteriormente en telas o tejidos. Una vez obtenidos los tejidos, se llevan a cabo los acabados textiles, que incluyen procesos como el teñido, el estampado, el planchado, la impermeabilización o el suavizado, con el fin de mejorar las características del producto final. Posteriormente, en la fase de confección, se diseñan, cortan y cosen las prendas y demás artículos textiles. Finalmente, se produce la distribución y venta, tanto al por mayor como al por menor, lo que permite la comercialización de los productos al consumidor final. El sector textil forma parte de la industria manufacturera y desempeña un papel relevante en la economía global, particularmente por su capacidad de generación de empleo, su participación en el comercio internacional y su contribución al desarrollo regional. Este impacto es especialmente notable en territorios con una fuerte tradición artesanal o industrial, como es el caso de Galicia.

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar con detalle la evolución histórica, la estructura económica actual, los factores de competitividad y las dinámicas de internacionalización de la industria textil en Galicia. A través de un abordaje metodológico descriptivo y documental, se examinan los factores que han guiado su transformación, evalúa su peso frente a otros sectores clave de la economía ibérica y se discuten las oportunidades estratégicas – tales como la inversión en fibras biodegradables (Lyocell), la implantación de tecnologías blockchain y la circularidad productiva- para garantizar su resiliencia y soberanía industrial en el escenario global.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN GALICIA

Origen y desarrollo del sector textil en Galicia

El origen del sector textil gallego se remonta a finales del siglo XIX, con especial relevancia en la ciudad de A Coruña. En este período surgieron empresas pioneras como “La Coruñesa, Hilados y Tejidos de Vilasantar y La Galicia Industrial”, constituyendo las primeras bases industriales del sector en la región (La Opinión A Coruña, 2009). Cabe destacar que Luis Miranda Vázquez y José Núñez de la Barca fueron fundadores comunes de las dos primeras compañías, mostrando el papel central de ciertos empresarios en la consolidación del sector. Entre estas, Hilados y Tejidos de Vilasantar destacó por su rápido crecimiento, convirtiéndose en una de las empresas textiles más importantes de la época. En 1907, la compañía dio un paso significativo al convertirse en sociedad anónima, consolidando así su presencia en el tejido industrial gallego (La Opinión A Coruña, 2009). Este desarrollo

empresarial coincidió con un contexto social y económico en Galicia que favorecía la industrialización ligera, especialmente en áreas con tradición artesanal textil.

Durante las primeras décadas del siglo XX, el sector textil gallego continuó su expansión, apoyado en una estructura de pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales tenían su origen en talleres familiares. Estas empresas se beneficiaron de la disponibilidad de mano de obra local, en su mayoría femenina, lo que dio lugar a un modelo productivo intensivo en trabajo y con fuerte arraigo territorial. Asimismo, la cercanía a los puertos atlánticos facilitaba la entrada de materias primas y la salida de productos terminados, reforzando las capacidades exportadoras del sector.

Ya en el siglo XX, y tras superar las dificultades derivadas de la Guerra Civil, la dirección de la empresa pasó a Luis Miranda Santos, hijo de Luis Miranda Vázquez. Bajo su liderazgo, se promovió la constitución de una nueva entidad: La Coruñesa, reforzando así la infraestructura textil en la región (La Opinión A Coruña, 2009). Sin embargo, en las décadas siguientes se inició un proceso de profesionalización en la gestión empresarial, que culminó con la desvinculación de la familia Miranda del negocio. A finales de los años cincuenta, la empresa comenzó un proceso de diversificación hacia el sector de la construcción, tendencia que se acentuó en las décadas siguientes. Finalmente, en los años 2000 cambió su razón social y abandonó definitivamente la actividad textil (La Opinión A Coruña, 2009). Este desarrollo no se puede entender sin hacer referencia al arraigo histórico del trabajo textil en Galicia. Desde épocas anteriores a la industrialización, la producción textil artesanal tuvo un papel importante en la economía rural gallega, donde el tejido del lino y la lana eran prácticas comunes en el entorno doméstico (Museo Etnolóxico de Ribadavia, s.f.). Este saber tradicional supuso una base cultural y técnica que facilitó la transición hacia la producción a escala industrial.

Además, la tradición textil en Galicia está estrechamente vinculada a la transmisión intergeneracional de conocimientos, donde mujeres y hombres desempeñaban roles diferenciados pero complementarios. Las mujeres, en particular, jugaron un papel clave tanto en el hilado como en el tejido, actividades que realizaban en el entorno del hogar y que, con el tiempo, pasaron a integrarse en procesos más mecanizados (Museo Etnolóxico de Ribadavia, s.f.).

La riqueza etnográfica y la identidad textil de Galicia han sido reconocidas en exposiciones y estudios patrimoniales, subrayando la continuidad histórica de una actividad que ha moldeado tanto el paisaje económico como cultural de la comunidad gallega.

En la actualidad, Galicia alberga diversas empresas textiles de relevancia, destacando tanto por su impacto económico como por su contribución a la identidad cultural de la región. A continuación, se presenta la Tabla 1 con las principales empresas del sector textil en Galicia.

Tabla 1. Principales empresas del sector textil en Galicia

Empresa	**Descripción**	**Actividad dentro del sector textil**
Inditex	Con sede en Arteixo (A Coruña), es uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo. Propietaria de marcas como Zara, Massimo Dutti, Bershka, etc.	Diseño, confección, distribución y venta
Jealfer	Fundada en 1959 en A Coruña, especializada en la confección para terceros. Destaca por su moda femenina de calidad.	Confección
Selmark	Empresa con sede en Vigo, centrada en lencería y corsetería femenina. Exporta a más de 40 países.	Diseño y confección
Roberto Verino	Marca de autor con sede en Verín (Ourense). Produce moda de alta gama con enfoque en sostenibilidad.	Diseño, confección y venta
D-Due	Marca de autor radicada en Cambados (Pontevedra), con fuerte componente artesanal y conceptual.	Diseño y confección
Confecciones Freire	Ubicada en Lalín (Pontevedra), especializada en uniformes escolares, ropa laboral y textil corporativo.	Confección
Florentino	Firma de moda masculina con sede en Lalín. Tiene distribución nacional e internacional.	Diseño, confección y distribución
Casa Castro	Empresa histórica de A Coruña, especializada en textil hogar desde 1885.	Confección y venta

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 2 puede observarse una línea temporal del desarrollo del sector textil en Galicia.

Tabla 2. Línea temporal del desarrollo del sector textil en Galicia

Periodo	Acontecimiento clave
Siglos XVIII – XIX	Producción textil artesanal de lino y lana en el entorno rural gallego. El trabajo era principalmente manual y femenino, con transmisión intergeneracional de saberes textiles (Museo Etnolóxico de Ribadavia, s.f.).
Finales del siglo XIX	Nacimiento de la industria textil en A Coruña con empresas como La Coruñesa, Hilados y Tejidos de Vilasantar y La Galicia Industrial. Estas constituyen las primeras bases del sector industrial (La Opinión A Coruña, 2009).
1907	Hilados y Tejidos de Vilasantar se convierte en sociedad anónima, consolidando su papel como empresa clave en el sector (La Opinión A Coruña, 2009).
1936 – 1939	La Guerra Civil Española afecta gravemente al sector. Tras el conflicto, comienza un proceso de reorganización empresarial.
Décadas de 1940 - 1950	El sector inicia su recuperación. Luis Miranda Santos asume la dirección de la empresa familiar e impulsa la creación de una nueva entidad, La Coruñesa (La Opinión A Coruña, 2009).
Finales de los años 50	Se inicia la diversificación de Hilados y Tejidos de Vilasantar hacia el sector de la construcción, comenzando así la progresiva desvinculación del ámbito textil (La Opinión A Coruña, 2009).
Décadas de 1960 - 1980	Se profesionaliza la gestión de las empresas textiles, marcando la salida de la familia Miranda del negocio. Paralelamente, surgen nuevas firmas como Jealfer (1959), que apuestan por la confección local.
Décadas de 1980 - 1990	Consolidación del liderazgo de Inditex, fundada en 1975, que transforma el panorama textil gallego con un modelo integrado de diseño, confección y distribución global.
Años 2000	Hilados y Tejidos de Vilasantar cambia su razón social y abandona definitivamente la actividad textil para centrarse en la construcción (La Opinión A Coruña, 2009).
Actualidad	Galicia sigue siendo un referente textil con grandes empresas como Inditex, así como firmas especializadas como Selmark, Roberto Verino, Florentino o D-Due. El legado textil se preserva a través de iniciativas culturales y museísticas (Museo Etnolóxico de Ribadavia, s.f.).

Fuente: elaboración propia.

Factores históricos que influyeron en el crecimiento del sector

El proceso de industrialización en Galicia entre 1750 y 1880 estuvo marcado por un desarrollo desigual y limitado, situando a la región entre las zonas más atrasadas del contexto español de la época. A diferencia de otras regiones peninsulares, este estancamiento no respondió a una mera ausencia de iniciativa, sino a un conjunto de factores estructurales que dificultaron la consolidación de un tejido industrial competitivo. Entre estos factores destacan la escasa disponibilidad de recursos energéticos (como el carbón), la debilidad de las infraestructuras, la falta de inversión y la escasa articulación de mercados regionales (Badía-Majós, 2015).

Uno de los sectores con mayor relevancia antes del proceso de industrialización fue el del lino, cuya producción artesanal tuvo una importante presencia en el ámbito rural gallego. Sin embargo, a partir del siglo XIX, este sector entró en declive ante la creciente competencia del algodón mecanizado producido en Cataluña, que se benefició de innovaciones tecnológicas y economías de escala. Esta situación se vio agravada por la ausencia de políticas industriales efectivas que fomentaran la modernización del sector textil gallego.

Asimismo, iniciativas industriales relevantes, como las ferrerías tradicionales o el alto horno de Sargadelos, no lograron consolidarse, en gran medida por la limitada disponibilidad de materias primas estratégicas, especialmente carbón mineral, lo que impidió la transición hacia un modelo fabril sostenido. Como consecuencia, Galicia quedó al margen de la primera gran ola de industrialización española. No obstante, durante este periodo algunos sectores lograron mantener cierta actividad, aunque más cercana al modelo artesanal que al industrial. Tal es el caso del curtido de pieles o de la salazón de pescado, que si bien no protagonizaron una revolución productiva, evitaron el colapso absoluto del tejido económico regional.

Entre 1880 y 1957, Galicia experimentó una industrialización parcial, impulsada principalmente por sectores vinculados a los recursos marinos. El sector naval, con centros en Ferrol y las Rías Baixas, y la industria conservera, especialmente la de pescado, alcanzaron una significativa proyección, incluso a nivel internacional. En paralelo, se

desarrollaron otras actividades complementarias, como la industria maderera, centrada en la fabricación de envases para conservas, y la incipiente producción de energía hidroeléctrica, aunque esta última con un impacto aún limitado debido a la baja demanda industrial en ese momento.
A partir de 1957, con la aprobación del Plan de Estabilización Económica, se inicia un proceso de transformación más profundo en la economía gallega, caracterizado por la progresiva diversificación de su base industrial. La abundancia de energía hidroeléctrica facilitó la implantación de industrias intensivas en consumo energético, como la automoción, con la instalación de la planta de Citroën en Vigo. Paralelamente, el sector agroalimentario adquirió una creciente relevancia, favorecido por el aumento de la demanda de productos lácteos y cárnicos, y por un entorno propicio para su desarrollo a nivel regional.
Durante la década de 1970, la crisis del modelo productivo basado en los sectores marítimos tradicionales provocó una profunda recesión en industrias como la pesca o las conservas. No obstante, el sector conservero logró reinventarse al reorientar su producción hacia el atún, una especie más rentable y fácilmente mecanizable, lo que permitió recuperar su competitividad en el mercado internacional.
En este nuevo escenario, emergió con fuerza el sector de la confección, que hasta ese momento había tenido una presencia testimonial en Galicia. A partir de la crisis de los setenta, se consolidó como uno de los ejes fundamentales del crecimiento industrial de la comunidad, junto con el sector del automóvil. La aparición y consolidación de empresas como Adolfo Domínguez o Inditex marcaron un punto de inflexión, impulsando un modelo de negocio innovador basado en la flexibilidad productiva, la internacionalización y la eficiencia logística. Este fenómeno transformó profundamente el panorama económico gallego, posicionando a la región como un referente internacional en el ámbito textil y de la moda.

Evolución del sector durante el siglo XX

Durante la década de 1980, Galicia experimentó lo que se ha denominado la "época dorada" de su industria de la moda. Este auge fue impulsado por políticas públicas que, a través del Plan de Intangibles del primer gobierno socialista, otorgaron subvenciones destinadas a fomentar la creación de marcas y el diseño en el sector textil. Aunque estas ayudas estaban principalmente orientadas a la reconversión de la industria textil catalana, Galicia también se benefició de ellas, lo que permitió a pequeñas empresas como Caramelo, Roberto Verino y Adolfo Domínguez consolidarse en el mercado nacional e internacional (Riera, 2016).
Sin embargo, a partir de la década de 1990, el sector textil gallego comenzó a enfrentar desafíos significativos debido a la deslocalización de la producción hacia países con menores costes laborales y a la irrupción del modelo de "fast fashion". Muchas empresas locales, que habían dependido en gran medida de las ayudas públicas y no habían adaptado sus modelos de negocio a las nuevas exigencias del mercado global, se vieron afectadas negativamente. El cierre de empresas emblemáticas como Caramelo y Viriato simboliza el declive de esta etapa dorada y la necesidad de una transformación profunda en el sector (Riera, 2016).
En contraste, Inditex, fundada por Amancio Ortega, adoptó desde sus inicios un modelo de negocio innovador basado en la integración vertical, la producción local y una logística eficiente. Esta estrategia permitió a la empresa adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y reducir los tiempos de respuesta, convirtiéndola en un referente mundial en el sector de la moda. A diferencia de otras empresas gallegas, Inditex no dependió de subvenciones públicas, lo que le otorgó una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en un entorno económico cambiante (Riera, 2016).
La deslocalización de la industria textil española también tuvo un impacto social significativo, especialmente en Galicia, muchas costureras gallegas perdieron sus empleos debido al traslado de la producción a países con condiciones laborales precarias. Este fenómeno no solo afectó la economía local, sino que también supuso una pérdida de conocimientos y tradiciones en el sector textil gallego (Fashion Revolution, s.f.) (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Línea temporal de la evolución del sector textil en Galicia durante el siglo XX

Periodo	Acontecimiento clave
Inicios del siglo XX	Consolidación de pequeñas industrias textiles en Galicia, como Hilados y Tejidos de Vilasantar.
Décadas de 1920-1930	Predominio de talleres familiares y empresas con estructura artesanal; uso intensivo de mano de obra femenina.
1936-1939	La Guerra Civil frena el desarrollo industrial. Reorganización empresarial tras el conflicto.
Décadas de 1940-1950	Resurgimiento del sector con empresas como La Coruñesa, bajo dirección de Luis Miranda Santos.

Periodo	Acontecimiento clave
Finales de los 50	Comienza la diversificación empresarial hacia la construcción; progresiva desvinculación del textil.
Décadas de 1960-1970	Profesionalización de la gestión; decadencia de algunas empresas históricas.
Finales de los 70	Crisis económica mundial; nacimiento del sector de la confección moderno en Galicia.
Década de 1980	Inicio de la "época dorada" de la moda gallega: ayudas públicas, auge de marcas como Caramelo, Verino, Domínguez.
Década de 1990	Inicio de la globalización del sector: auge del fast fashion, primeras señales de deslocalización.
1990-2000	Inditex se expande internacionalmente, consolidando su modelo basado en la integración vertical y producción ágil.
Años 2000	Cierre o reconversión de marcas tradicionales como Caramelo; declive de la moda gallega subvencionada.
Actualidad	Inditex se mantiene como líder global; la industria local se reorienta hacia sostenibilidad y producción de nicho.

Fuente: Elaboración propia a partir de La Opinión A Coruña (2009); Museo Etnolóxico de Ribadavia (s.f.); Badía-Majós (2015); (Riera, 2016); Fashion Revolution (2021).

Impacto de la globalización en la industria textil gallega

La globalización ha transformado profundamente la industria textil gallega, impulsando su internacionalización y consolidando su posición en el mercado global. En 2016, el sector textil gallego experimentó un crecimiento significativo en sus exportaciones, con un aumento del 17 %, debido a la necesidad de buscar nuevos mercados ante el estancamiento del mercado nacional. Las empresas comenzaron a establecer alianzas con socios locales en el extranjero y a participar en ferias virtuales, adaptándose a las nuevas dinámicas del comercio internacional (La Voz de Galicia, 2016).

A Coruña se ha consolidado como un referente mundial en el sector de la moda, gracias en gran parte a la presencia de Inditex, cuya sede central se encuentra en Arteixo. Esta empresa ha sido clave en la transformación de Galicia en un motor textil de España, no solo por su volumen de producción y exportación, sino también por su influencia en el empleo y la economía local. Inditex ha contribuido significativamente al empleo en la región, siendo uno de los principales empleadores del sector en Galicia (América Retail, 2024).

La globalización también ha llevado a un cambio en la estructura del sector textil gallego, con una mayor orientación hacia la sostenibilidad y la innovación. Las empresas han adoptado nuevas tecnologías y procesos para mejorar su competitividad en el mercado internacional, respondiendo a las demandas de los consumidores y a las regulaciones medioambientales. Este enfoque ha permitido a Galicia mantener su relevancia en la industria textil global, a pesar de los desafíos asociados con la globalización y la competencia internacional (ATIGA, 2017)

SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TEXTIL EN GALICIA

El sector textil en Galicia está basado en un modelo dual, en el que conviven dos grandes grupos: por un lado, uno que sigue el modelo de multinacional y, por otro, un conjunto de medianas y pequeñas empresas especializadas en el mundo de la moda. La convivencia, lejos de ser un inconveniente, ha dado lugar a un sistema en el que las grandes empresas se apoyan en las más pequeñas para determinadas fases de la producción, especialmente en la confección, siguiendo así un modelo de deslocalización productiva (Alonso & Rodríguez, 2005). Este modelo mixto ha permitido una relativa estabilidad en el empleo y una fuerte adaptación a los cambios del mercado, especialmente gracias a la flexibilidad de las pymes y la capacidad logística de las grandes empresas (IGAPE, 2023). En los últimos años, ha aumentado la colaboración entre estos dos grupos mediante contratos de proximidad, clústeres de innovación y acuerdos para potenciar la sostenibilidad y la trazabilidad de las prendas (Xunta de Galicia, 2024).

En cuanto al primer grupo, se encuentra liderado por Inditex, una de las empresas de moda más importantes a nivel mundial, con presencia en más de 45 países. Su éxito se debe a su estrategia basada en la moda rápida (fast fashion): la venta de prendas a precios bajos siguiendo siempre las últimas tendencias y con una gran capacidad de adaptación. Su modelo de integración abarca todas las fases del proceso productivo desde el diseño hasta la venta. Su vínculo con el territorio gallego se debe en gran parte por las ventajas que puede obtener de él, la multinacional no ha seguido el concepto de moda gallega (Alonso & Rodríguez, 2005). Inditex ha reforzado recientemente su inversión en Galicia con la ampliación de su sede en Arteixo y la digitalización de su red logística, lo que reafirma su compromiso con el territorio como centro neurálgico de decisión y diseño, aunque la mayor parte de la producción se localiza en países

como Turquía, Marruecos o Bangladesh (Inditex, 2023). La empresa también lidera iniciativas de sostenibilidad y economía circular como Zara Pre-Owned y la incorporación de tejidos reciclados, lo que influye indirectamente en la transformación del ecosistema textil gallego (Inditex, 2024).

Por otro lado, se encuentran empresas de mediano y pequeño tamaño, entre las que destacan algunas como Adolfo Domínguez, Caramelo o Roberto Verino. Estas marcas, cuyo modelo de negocio se consolidó a partir de la década de 1980 con el impulso de Adolfo Domínguez, se han enfocado en la venta de productos de gama media-alta, apostando por la calidad, el diseño y la imagen especializándose en la confección de determinadas prendas; esa apariencia de exclusividad es también lo que las permite fijar precios elevados. A nivel comercial, alternan sus puntos de venta propios con comercios multimarca. A diferencia de Inditex, estas empresas sí han promovido la idea de moda gallega, con una fuerte vinculación territorial (ATIGA, 2017). No obstante, muchas de estas empresas han sufrido reestructuraciones tras la pandemia y la digitalización acelerada del comercio minorista. Caramelo cerró definitivamente en 2020, mientras que otras como Adolfo Domínguez y Roberto Verino han apostado por reinventarse con estrategias de sostenibilidad, diseño atemporal y canales online propios (Modaes, 2023). Además, ha surgido una nueva generación de marcas gallegas de autor —como D-due o María Ke Fisherman— que combinan la identidad local con una proyección internacional basada en valores éticos y de diseño independiente (Asociación Moda Galicia, 2023).

Ambos modelos tienen en común una característica clave, la deslocalización de parte de su proceso productivo a través de pequeños talleres y cooperativas debido a la oferta de mano de obra barata, la femenina en áreas rurales. Esto ha permitido a todas estas empresas producir a unos costes bajos además de mantener su vinculación con el territorio (Alonso & Rodríguez, 2005). A pesar de la presión competitiva global, Galicia conserva una red de talleres y microempresas que trabajan como proveedores de servicios textiles para grandes marcas. En la actualidad, se estima que más de 300 talleres operan en zonas como el entorno de Lalín, Verín y Carballiño, favoreciendo la dinamización económica del rural (IGAPE, 2023). Este tejido productivo local está siendo objeto de iniciativas para su formalización, tecnificación e incorporación a cadenas de suministro trazables, como parte de los planes de transición ecológica y digital financiados por fondos europeos (Xunta de Galicia, 2024).

Para facilitar la comparación entre ambos enfoques, a continuación, se presenta la Tabla 4, que resume sus principales características diferenciadoras.

Tabla 4. Comparativa entre modelos empresariales del sector textil gallego

Características	**Modelo Inditex (Multinacional)**	**Pymes y medianas empresas gallegas**
Tamaño y alcance	Multinacional presente en más de 45 países	Empresas con presencia nacional e internacional
Modelo de negocio	Moda rápida (*fast fashion*), precios bajos	Gama media-alta, diseño y calidad
Cadena de valor	Integración vertical	Producción especializada; subcontratación parcial
Vinculación territorial	Limitada	Fuerte arraigo al territorio y uso del concepto de "moda gallega"
Producción	Deslocalizada, con apoyo en talleres externos	Producción propia y subcontratada en talleres locales
Especialización	Adaptación continua a tendencias del mercado	Confección de prendas específicas
Estrategia comercial	Cadenas propias de tiendas (Zara, Bershka, etc.)	Combinación de tiendas propias y comercios multimarca

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso & Rodríguez (2005).

Para entender la localización de las empresas textiles gallegas es fundamental tener en cuenta que muchas son empresas de primera generación, en las que sus fundadores están muy ligados a su territorio de origen. En este contexto, factores como la disponibilidad de materias primas fueron secundarios frente a la vinculación al territorio

(Alonso & Rodríguez, 2005). Fueron estos promotores los que en un principio vieron la oportunidad de negocio con la existencia de una mano de obra femenina rural cualificada y de bajo coste salarial y también la existencia de una cada vez mayor demanda de productos textiles. Supieron aprovechar el momento basando sus modelos de negocio en la deslocalización de ciertas partes de su proceso productivo, subcontratando a talleres y cooperativas formadas por esa mano de obra, mayoritariamente femenina y dieron así respuesta a las necesidades del momento (ATIGA, 2017).
Este modelo de negocio dio lugar a la creación en determinados territorios de sistemas productivos locales, en los que pequeñas áreas se especializan en determinadas tareas (Alonso & Rodríguez, 2005).
Actualmente estas empresas se encuentran repartidas por todo el territorio gallego, con una mayor concentración en las provincias de Pontevedra, Ourense y A Coruña. Dentro de esta última destaca la presencia de la sede de Inditex, en Arteixo.
Además, de los grandes núcleos urbanos, donde se llevan a cabo principalmente los procesos de comercialización también destacan algunas pequeñas zonas rurales, en las que se lleva a cabo el proceso de la confección a través de los talleres y cooperativas formados por mano de obra femenina. En este sentido, municipios como Lalín, Boiro, Verín o Ordes han formado sistemas productivos locales, reforzando su vínculo con el territorio (ATIGA, 2017).
La Tabla 5 se presentan los principales núcleos textiles gallegos, especificando su provincia y el tipo de actividad predominante en cada uno.

Tabla 5. Principales núcleos textiles gallegos y su especialización

Núcleo territorial	**Provincia**	**Especialización principal**
Arteixo	A Coruña	Dirección estratégica, logística y diseño (sede de Inditex)
Lalín	Pontevedra	Confección de ropa laboral, escolar y moda masculina (Florentino)
Boiro	A Coruña	Producción descentralizada mediante cooperativas locales
Verín	Ourense	Moda de autor y diseño exclusivo (Roberto Verino)
Ordes	A Coruña	Confección de prendas subcontratadas por grandes marcas
Vigo	Pontevedra	Lencería y corsetería (Selmark), diseño y exportación
Ourense (capital)	Ourense	Moda media-alta (Adolfo Domínguez), confección estructurada

Fuente: elaboración propia a partir de Alonso & Rodríguez (2005); ATIGA (2017).

Dentro de la industria textil se encuentran diversos subsectores como pueden ser la preparación e hilado de fibras textiles o la fabricación de otros productos textiles, la cual destaca a nivel nacional con una presencia de un 70% del total (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007). Recientemente la industria textil en España ha tenido que enfrentarse a un duro revés: la subida del coste de la energía, que, sumado a la subida del precio de las materias primas y el transporte consecuencia de la crisis sanitaria del Covid-19, suponen un grave problema en una industria tan automatizada como es la del sector textil (AITEX, 2021; Kompass, 2023). Esto ha afectado a todos los segmentos productivos, aunque de manera diferente.
El segmento de la confección constituye el núcleo de la industria textil en España, cerca de un 88% de la producción textil proviene de este segmento (AITEX, 2021). La confección se caracteriza por una gran deslocalización productiva para intentar reducir los costes, a pesar de ello, sigue manteniendo una gran presencia en comunidades como Galicia (Rodríguez Román, 2016).
El subsector de la moda también tiene una gran importancia. Empresas como Inditex o Mango han seguido el modelo del fast fashion, es decir, adaptarse constantemente a los cambios en las tendencias, basando sus ventajas competitivas en este concepto (Rodríguez Román, 2016; Kompass, 2023).
Por otro lado, la ropa deportiva ha ganado peso en los últimos años debido al estilo de vida saludable. Aunque su presencia todavía es menor que la de los demás grupos, su crecimiento ha sido sostenido y con buenas perspectivas de futuro (AITEX, 2021; Kompass, 2023).
En el caso del textil hogar, que incluye productos como cortinas, toallas o mantas, se trata de un sector con poca presencia en la comunidad de Galicia, está formado en su gran mayoría por pymes (Rodríguez Román, 2016). Además, ha sido un segmento que ha pasado dificultades durante la crisis económica al no poder hacer frente en

cuestión de precio a sus competidores, lo que obligó a estas empresas a basar su modelo de negocio en la calidad y el diseño (Martínez-Carrasco, 2008; AITEX, 2021).

IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA GALLEGA

Contribución al PIB regional

Según el informe elaborado por BDO "Retos y Perspectivas de Inversión en Galicia para 2025", el sector textil es en Galicia uno de los sectores clave junto con el de la automoción y el agroalimentario. Sólo el sector textil hace una aportación de más de un 13,3% al Producto Interior Bruto (PIB) de la región. Estas cifras se explican principalmente por la presencia de la sede de grandes organizaciones como pueden ser Inditex, con sede en Arteixo o Adolfo Domínguez, con base en Ourense (BDO, 2024, p. 18). Esta contribución sitúa al sector textil como el segundo mayor generador de valor económico industrial de Galicia, sólo por detrás de la automoción, y representa más del doble del peso medio del textil en el PIB de otras comunidades autónomas (IGAPE, 2023).

El ecosistema textil gallego incluye tanto grandes corporaciones como una red de pymes y talleres de confección que, a través de cadenas de suministro integradas, amplifican su impacto económico directo e inducido (Xunta de Galicia, 2023). Sin embargo, cabe destacar el escenario de incertidumbre que se está viviendo, que pone en duda la continuidad del crecimiento sostenido a corto y medio plazo. Factores como las tensiones geopolíticas, la inflación, la subida de los costes de producción (en relación con la subida del precio de la energía) y las posibles subidas de los aranceles en una industria donde las exportaciones tienen tanta importancia (BDO, 2024, p. 18). Además, el encarecimiento del transporte marítimo y los riesgos asociados a las cadenas logísticas internacionales, especialmente tras la crisis del Mar Rojo y las interrupciones en el Canal de Suez, han afectado los márgenes de beneficio y la competitividad del sector en mercados extracomunitarios (CaixaBank Research, 2024).

Galicia enfrenta otros problemas que también podrían afectar al desempeño del sector, como son la falta de personal cualificado, debido al envejecimiento de la población y a la marcha de los talentos, así como a los trámites administrativos (BDO, 2024, pp. 12–13). El desequilibrio demográfico de Galicia limita el relevo generacional y dificulta la incorporación de perfiles técnicos clave para la transición digital del sector, lo que podría comprometer su capacidad para generar valor añadido en el futuro (SEPE, 2023). Asimismo, las trabas burocráticas en los procesos de internacionalización, innovación y acceso a ayudas públicas siguen siendo una barrera señalada por los agentes del sector (Confederación de Industrias Textiles de Galicia, 2023). Esta situación obliga a las empresas a poner el foco en la innovación y la sostenibilidad si quieren mantener su posición competitiva en el mercado (BDO, 2024, p. 20).

El futuro del sector pasa por reforzar su capacidad de inversión en tecnología, automatización, trazabilidad de productos y estrategias de economía circular. Proyectos como la Plataforma Galega de Moda Sostible, apoyados por fondos europeos (Next Generation EU), buscan aumentar el impacto del sector sobre el PIB no solo en volumen, sino en calidad y resiliencia (Xunta de Galicia, 2024). En este sentido, la integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en los modelos de negocio se está convirtiendo en un factor determinante para captar inversión nacional e internacional (PwC, 2023).

Empleo generado por el sector textil

En Galicia, el sector textil es uno de los que más empleo genera. Según datos recogidos por el informe "Tecnologías emergentes para la transformación del empleo en Galicia" (Xunta de Galicia, 2021), este sector da trabajo a más de 50.000 trabajadores, lo que representa un 13,35% del empleo total en la comunidad, repartido entre 477 empresas. A fecha de 2023, esta cifra se mantiene estable, aunque con una progresiva reestructuración del empleo hacia perfiles más especializados y digitales (Observatorio da Empresa e o Emprego de Galicia, 2023). El empleo textil se concentra principalmente en las provincias de A Coruña y Pontevedra, donde se ubican los principales núcleos industriales del sector, destacando Arteixo, Narón y O Porriño (INE, 2023).

Los subsectores que más empleo generan son el comercio minorista de ropa y complementos y la confección de prendas exteriores. Además, el sector destaca por la incorporación laboral femenina, así como la incorporación de colectivos vulnerables y la deslocalización productiva, que lleva el trabajo a las zonas rurales. En este contexto, más del 70 % del empleo textil en Galicia está ocupado por mujeres, lo que convierte al sector en un motor clave para la igualdad de género en el ámbito laboral (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023). Sin embargo, se observa una tendencia al envejecimiento de la plantilla: la edad media de los trabajadores en el sector textil gallego se sitúa entre los 43 y 45 años, lo que plantea retos en cuanto al relevo generacional (SEPE, 2023).

Después de la pandemia sufrida en el 2020 a consecuencia del Covid-19 el sector se vio bastante afectado, en especial las pequeñas y medianas empresas. Se estima que la pandemia ocasionó la pérdida de más de 30.000 empleos en Galicia tras los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE), y puso en peligro la continuidad

de numerosas empresas. Este impacto fue especialmente grave en los sectores de moda rápida y confección artesanal, lo que aceleró procesos de automatización, cierre de tiendas físicas y relocalización de parte de la producción en mercados más rentables (CEDES, 2022). También es gracias a la pandemia que las tendencias de compra han sufrido un cambio hacia la compra online lo que ha puesto en riesgo de desaparición a los puestos de dependiente/dependienta y además ha creado la necesidad de la incorporación de numerosos puestos de origen tecnológico como el de marketing digital o logística avanzada. Actualmente, se estima que 1 de cada 4 nuevos empleos en el sector textil gallego están vinculados con habilidades digitales, especialmente en comercio electrónico, análisis de datos, gestión de redes sociales y diseño asistido por ordenador (CAD) (Asociación Española de Moda Sostenible, 2023). En respuesta a esta transformación, instituciones como la Xunta de Galicia, en colaboración con grandes empresas del sector, están impulsando programas de Formación Profesional Dual en áreas como patronaje, diseño digital y logística textil avanzada (Fundación Paideia, 2023).

En resumen, el sector está pasando por una etapa de transformación digital donde se crean nuevos puestos como el de e-commerce, otros se transforman para adaptarse a las nuevas tendencias y otros como los de dependiente/a se encuentran en riesgo de desaparecer. La Tabla 6 recoge esta transformación del empleo en el sector, clasificando los perfiles en tres grupos: los que están en riesgo de desaparecer, los que se están adaptando, y aquellos que están emergiendo como resultado de las nuevas demandas del mercado. Además, la transición hacia un modelo productivo más sostenible está impulsando nuevas oportunidades laborales en áreas como el ecodiseño, la trazabilidad textil, el reciclaje de materiales y las certificaciones medioambientales. Estos perfiles serán clave en la configuración futura del sector (ModaEspaña, 2023). A medio plazo, se prevé que el sector textil en Galicia evolucione hacia un modelo híbrido que combine sostenibilidad, digitalización y empleo cualificado, impulsado por fondos europeos y estrategias de economía circular (Xunta de Galicia, 2023).

Tabla 6. Transformación de los perfiles laborales en el sector textil gallego

Tipo de perfil	Ejemplos	Observaciones
Perfiles en riesgo	Dependiente/a de tienda física	Reducción por el auge del comercio online y la automatización de procesos de venta
	Operarios de producción manual poco cualificados	Menor demanda por automatización y digitalización del proceso productivo
Perfiles en transformación	Técnicos de confección	Adaptación a nuevos materiales, procesos y estándares de sostenibilidad
	Jefes de tienda / personal de atención al cliente	Reorientación hacia la atención omnicanal y gestión digital de clientes
Perfiles emergentes	Especialista en e-commerce	Alta demanda en entornos digitales de venta y logística
	Técnico/a en marketing digital y redes sociales	Creciente necesidad de posicionamiento digital de marca
	Analista de datos / CRM	Análisis de comportamiento del consumidor y optimización de procesos
	Especialista en logística avanzada	Gestión de almacenes, envíos y devoluciones en plataformas online

Fuente: elaboración propia a partir de Xunta de Galicia (2021).

Exportaciones e importaciones de productos textiles

Las exportaciones se han convertido en un pilar fundamental para continuar creciendo dentro del sector textil en Galicia, posicionando a la comunidad como la segunda con mayor volumen exportador de España. En 2023, Galicia exportó bienes por un valor de 30.038 millones de euros, lo que representó un 7,85 % del total de las exportaciones españolas. Dentro de esta cifra, el sector textil tuvo un papel destacado, aportando un 23,1 % del total exportado por

la comunidad, equivalente a unos 6.938 millones de euros, superando a otros sectores estratégicos como la automoción o la alimentación.
Galicia lidera las exportaciones textiles a nivel nacional, con un 37 % de las exportaciones textiles de España, lo que refleja su especialización y fortaleza en esta industria. Este liderazgo se explica en gran medida por la presencia de grandes grupos empresariales, siendo Inditex el más representativo, con una fuerte capacidad de producción y distribución internacional (CaixaBank Research, 2024).
Por otro lado, las importaciones también juegan un papel muy importante en la actividad económica del sector. En julio de 2024 Galicia importó bienes por valor de 1.730,5 millones de euros, lo que supuso un aumento del 8,5 % interanual. El sector textil representó una parte significativa de estas importaciones, tanto en materias primas como en productos semielaborados y acabados, lo cual refleja la interdependencia global de la cadena de valor del textil (ICEX, 2024).

Empresas emergentes y nuevos modelos de negocio
Las tendencias en el mundo de la moda han cambiado. En la actualidad, el modelo dominante en el sector es el de la moda rápida (fast fashion), que trata de dar respuesta rápidamente a los cambios en las tendencias. Este sistema se basa en una alta rotación y bajos costes, en el que muchas marcas priorizan la rapidez al diseño (Folgueira Suárez, 2018, pp. 16–18). Para mantener precios bajos muchas empresas se han visto obligadas a trasladar su producción a países en vías de desarrollo, en los que controlar las condiciones de fabricación se vuelve algo complicado. En los últimos tiempos se ha producido una gran preocupación sobre este sistema tanto en el impacto medioambiental como en las condiciones laborales. Casos como el colapso del edificio Rana Plaza en Bangladesh (2013) dejaron ver las malas condiciones de trabajo que existen en algunas fábricas. A esto se suma la contaminación que produce este nuevo modelo de "usar y tirar", ya que la fabricación de prendas requiere enormes cantidades de agua, energía y procesos químicos contaminantes. En respuesta a todo esto, están surgiendo nuevos modelos que promueven la sostenibilidad, una práctica que defiende la justicia social, el medioambiente y la economía. Las empresas están apostando por un modelo de producción circular, es decir, una producción basada en el reciclaje y la reutilización buscando la reducción de residuos.
Los consumidores también juegan un papel fundamental en esta transformación. Como señala Folgueira Suárez (2018), las decisiones de compra condicionan directamente la oferta de las empresas. Son ellos los que marcan las pautas de consumo y por tanto, lo que las empresas nos ofrecen (pp. 32–33). En los últimos años, se han puesto en marcha diversas iniciativas que pretenden controlar los impactos negativos del sector. Algunas medidas incluyen la elaboración de informes de sostenibilidad, la implementación de códigos de conducta para proveedores o los objetivos establecidos en la Agenda 2030. No obstante, uno de los grandes retos para las empresas es controlar su cadena de suministro. Muchas grandes corporaciones desconocen cuáles son algunos de sus productores debido a la contratación a través de intermediarios. Esto hace imposible el cumplimiento de los principios que defiende la marca. Aunque existen opiniones diversas sobre si las grandes corporaciones pueden llegar a ser sostenibles, la mayoría coincide en que el modelo fast fashion es incompatible con la sostenibilidad. Para alcanzar un modelo verdaderamente ético habrá que avanzar hacia una moda más lenta (slow fashion), donde se valore el diseño, la calidad y el ciclo de vida de las prendas sea mayor. Un ejemplo relevante es la marca gallega Latitude, esta empresa basa su producción en la sostenibilidad y muestra que es posible construir un negocio dentro del sector que sea viable sin renunciar a valores sociales y medioambientales.

FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL GALLEGA

Innovación y diseño en moda
Inditex se consolida como líder en innovación dentro del sector textil gallego, gracias a acciones como la inversión en I+D+i y la colaboración con startups tecnológicas. La multinacional ha aumentado su compromiso con la sostenibilidad con la creación, en 2020, del Sustainability Innovation Hub. Esta plataforma está compuesta por 350 startups con las que colabora con el objetivo de reducir su impacto en el medio ambiente. Entre sus iniciativas destaca su colaboración con empresas como Circ y Galy, centradas en la creación de nuevas tecnologías para el cultivo de algodón y el reciclaje de residuos textiles (Economía Digital, 2024). Además, como parte de la estrategia Inditex ha puesto en marcha 30 proyectos, una de las primeras iniciativas dentro del Sustainability Innovation Hub fue el lanzamiento de una colección de ropa fabricada con tejidos obtenidos a partir de emisiones de CO_2 capturadas, en colaboración con la empresa Lanzatech (Modaes, 2023). Inditex en los últimos años ha invertido más de 1.000 millones de euros en tecnología (Innovaspain, 2024). Ha introducido mejoras tanto en la experiencia del cliente como en la eficiencia ambiental: la introducción del ticket electrónico, contenedores de recogida de ropa usada para facilitar la reutilización, sistemas más eficientes para la reducción del consumo de luz y agua. También se han incorporado medidas como cajas de pago automático, que permite a los clientes realizar sus compras de manera

autónoma y un sistema de recogida online, una estructura que te da tu paquete interactuando únicamente con una pantalla. Una de las innovaciones más importantes ha sido la implementación de la tecnología RFID (Identificación por Radiofrecuencia), que permite controlar la localización de cada prenda en todo momento.
También cabe destacar el papel de la Universidad de A Coruña (UDC) en el ámbito de la innovación. La UDC actúa como un intermediario entre investigadores y empresas. Actualmente, cuentan con 1400 investigadores en 139 grupos de investigación, muchos de los cuales colaboran con empresas del sector textil. De esta forma, la UDC se posiciona como un actor clave en el desarrollo tecnológico para las empresas (Cadena SER, 2025).
En la misma línea, la Xunta de Galicia ha resaltado el potencial innovador de empresas e instituciones en el desarrollo de nuevos tejidos. Estos avances permiten la creación de prendas ignífugas, antibacterianas o impermeables que pueden aplicarse en diversos sectores, entre ellos el textil (Xunta de Galicia, 2024). Según la Confederación de Industrias Textiles de Galicia (COINTEGA), el plan estratégico para Galicia 2024-2027 para el sector textil contempla una inversión de aproximadamente 16 millones de euros. El plan incluye 18 proyectos centrados en la sostenibilidad, la internacionalización y la innovación (Global Fashion Export, 2024). Entre las medidas propuestas destacan la creación de la Business Factory Moda, una aceleradora para emprendedores del sector textil orientada a los mercados internacionales. Además, se implementará un programa de transformación digital para aumentar la productividad y las ventas online, y se establecerá un Mapa de Capacidades con el objetivo de identificar los perfiles más demandados y las necesidades formativas tecnológicas (Global Fashion Export, 2024).

Proximidad al mercado europeo
Las empresas situadas en Galicia tienen una posición geoestratégica privilegiada gracias a su cercanía con el Atlántico. La comunidad tiene una red de puertos marítimos protegidos, por los que se conecta con mercados clave como Europa, América y África. Esta ventaja ha permitido a sectores como el textil crecer a nivel internacional (SIL Barcelona, 2024). En particular, el Puerto de Vigo y el Puerto Exterior de A Coruña (Punta Langosteira) actúan como plataformas logísticas clave para la entrada y salida de mercancías, lo que fortalece la competitividad de las empresas gallegas. Ambos puertos cuentan con conexiones intermodales que permiten un tránsito ágil hacia el resto de la península ibérica y el centro de Europa (Autoridad Portuaria de A Coruña, 2023).
Además, en la zona de Vigo se encuentra el mayor polígono industrial de Galicia, la Plataforma Logística e Industrial de Salvaterra-As Neves (PLISAN), conocida como el "puerto seco de Vigo". Con una superficie de casi 4 millones de metros cuadrados, este sitio ofrece ventajas como acceso directo al Atlántico, la cercanía con Portugal y a la red ferroviaria (Ingestin, 2024). La PLISAN también está orientada a convertirse en un nodo logístico de referencia del noroeste ibérico, facilitando la implantación de empresas tecnológicas, industriales y de distribución que demandan infraestructuras de gran capacidad y conectividad eficiente. La colaboración transfronteriza con el norte de Portugal refuerza su papel en la eurorregión Galicia-Norte de Portugal, una de las más dinámicas del sur de Europa (Zas, 2023).

DEBILIDADES Y RETOS
Dependencia de la producción externa
Actualmente, uno de los principales problemas en el sector textil es la alta dependencia de las fibras sintéticas, procedentes mayoritariamente de Asia. Galicia pretende posicionarse como una alternativa en la fabricación de fibras sostenibles, a través de la producción de Lyocell, una fibra derivada de la celulosa, completamente biodegradable, se trata del único material sostenible que se puede producir a gran escala. Con esta iniciativa se pretende reducir la dependencia exterior y crear una industria textil más circular (La Voz de Galicia, 2025). Sin embargo, este nuevo proyecto no aborda uno de los principales problemas de la industria textil, el consumo excesivo de productos. En lugar de cuestionar este modelo, la iniciativa se centra en dar respuesta a la creciente demanda de fibras sostenibles, sin tener en cuenta las repercusiones ambientales y sociales de este nuevo sistema (Campo Galego, 2024). La obtención de celulosa requiere un mayor cultivo de eucalipto, lo que podría empeorar el problema monocultivo. Además, este modelo no fomenta el reciclaje ni la economía circular (Campo Galego, 2024).

Deslocalización y costos laborales
En las últimas décadas, numerosas empresas gallegas han trasladado su producción a otras localidades, tanto dentro como fuera de Europa, lo que ha significado un gran impacto negativo en la economía de la región. Esta deslocalización ha supuesto la pérdida de miles de empleos y de industrias que eran el sustento de algunas comarcas. Los motivos de esta deslocalización han sido principalmente la búsqueda de costes laborales más bajos en un mercado cada vez más competitivo (GaliciaPress, 2024).
Además de la pérdida directa de empleos, se ha producido un efecto arrastre que ha afectado a proveedores, talleres auxiliares y servicios logísticos, debilitando el tejido productivo local. Este suceso ha dejado ver que Galicia necesita

un cambio en su proceso productivo, ya que se está quedando atrás en áreas como la tecnología, la innovación y la formación. Para detener la pérdida de competitividad, la comunidad tendrá que aplicar políticas con el objetivo de fomentar la inversión en I+D+i o atraer talento (GaliciaPress, 2024).

Portugal, que se había convertido en un destino perfecto para la localización de la industria textil gallega, está pasando grandes dificultades en el sector. Una gran parte de las empresas ubicadas allí se están yendo a otros países más rentables debido a la presión de mantener la competitividad en un mundo tan globalizado. Ante esta situación, Marruecos se ha posicionado como una gran alternativa gracias a la proximidad geográfica, la experiencia en el sector y los bajos costos laborales (Más que al día, 2024).

Marruecos, además, ha desarrollado clústeres industriales especializados en confección y ha mejorado sus infraestructuras logísticas, lo que facilita una respuesta ágil al mercado europeo. Este fenómeno refleja una tendencia más amplia: la creciente dificultad de Europa para mantener su peso en la industria textil global, ante competidores con menos costes regulatorios y mayor flexibilidad productiva.

En este contexto, Galicia se enfrenta al reto de reindustrializarse bajo nuevas premisas: apostar por el valor añadido, la digitalización de procesos, la sostenibilidad ambiental y una formación profesional adaptada a los cambios del sector. Solo con una estrategia integral se podrá evitar una mayor dependencia del exterior y generar empleo de calidad en la región.

Además, países como Turquía, Bangladesh o Vietnam también se han convertido en polos estratégicos de la producción textil, debido a sus ventajas fiscales, una infraestructura industrial consolidada y mano de obra más barata. Estos países cuentan con el respaldo de acuerdos comerciales favorables que han incentivado aún más la salida de producción desde Europa (CEOE, 2023).

Este fenómeno de deslocalización ha puesto en evidencia la necesidad de replantear el modelo industrial europeo, apostando por una mayor autonomía estratégica, la relocalización parcial de procesos críticos y la adopción de tecnologías que permitan una producción más eficiente, flexible y sostenible (Fernández & Rey, 2023). Este es otro fenómeno que pone de manifiesto los problemas de Europa para mantener la competitividad en el sector textil (Más que al día, 2024).

ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTRAS REGIONES TEXTILES DE ESPAÑA (CATALUÑA, COMUNIDAD VALENCIANA)

Galicia destaca en el panorama textil nacional principalmente gracias a la presencia de Inditex, cuya sede central se encuentra en Arteixo (A Coruña). Sin embargo, otras comunidades autónomas como Cataluña y la Comunidad Valenciana también ocupan un lugar destacado dentro del sector textil español.

Cataluña lidera el sector en volumen de facturación, con una industria altamente diversificada que incluye desde confección hasta textiles técnicos y sostenibles. La Comunidad Valenciana, por su parte, se sitúa en segundo lugar por número de empresas y empleados, impulsada por un ecosistema productivo que abarca sectores como el calzado, el textil-hogar y los tejidos técnicos (Modaes, 2024; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).

Galicia, sin embargo, compite con Andalucía por el tercer puesto en el ranking. Aunque ambas se encuentran por debajo de Cataluña y la Comunidad Valenciana en cifras, también tienen una gran importancia dentro del sector, tanto por volumen de facturación como por número de empresas y empleados (Modaes, 2024).

También cabe destacar, que Galicia es una de las comunidades líderes en cuanto a exportaciones en el sector, llegando a situarse por encima de Cataluña en alguna ocasión, posicionándose como la principal exportadora a nivel nacional (Modaes, 2024). Esta fortaleza está directamente relacionada con la actividad de Inditex, que ha impulsado el crecimiento y especialización de la comunidad en el subsector de la confección.

La influencia de Inditex ha generado una concentración geográfica y sectorial del empleo, particularmente en Arteixo, donde residen más de 4.100 trabajadores del sector de la confección, a pesar de que el municipio tiene menos de 32.000 habitantes. Este dato convierte a la localidad en el principal núcleo de empleo del sector a nivel nacional (Modaes, 2024).

A diferencia de Cataluña, que ha apostado por la innovación tecnológica y la sostenibilidad, Galicia ha mantenido una estructura más dependiente de la moda rápida. Si bien este modelo ha ofrecido ventajas competitivas a nivel global, también implica una alta vulnerabilidad económica ante posibles crisis en Inditex (Observatorio Textil, 2023).

Por su parte, la Comunidad Valenciana muestra una mayor diversificación industrial y una estructura más resiliente, basada en un gran número de pequeñas y medianas empresas. Aunque su facturación media por empresa es menor, su tejido empresarial es más estable frente a cambios en el mercado global (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).

En cuanto a inversión en I+D+i, tanto Cataluña como la Comunidad Valenciana superan a Galicia, al contar con programas específicos para fomentar la transformación digital y la sostenibilidad. Galicia ha comenzado a

intensificar sus esfuerzos en esta línea, con iniciativas como el polo de innovación en moda sostenible impulsado por la Xunta, pero aún está en una fase incipiente respecto a otras regiones (Xunta de Galicia, 2023).

Estrategias de diferenciación y ventajas competitivas

- ***Innovación y sostenibilidad.*** La futura construcción en Galicia de la primera planta integrada de producción de Lyocell del mundo, impulsada por la empresa Altri, es un paso hacia la resolución de uno de los problemas más graves del sector textil, la contaminación que genera. El Lyocell es una fibra creada a partir de eucalipto y que se caracteriza por ser biodegradable y por requerir menos agua y químicos que otros materiales (El País, 2025). Este proyecto, ubicado en Palas de Rei (Lugo), contará con una inversión de más de 800 millones de euros y se prevé que genere más de 2.500 empleos directos e indirectos (El País, 2025). Galicia apuesta así por convertir la sostenibilidad en una ventaja competitiva estructural, posicionándose como referente europeo en el uso de materias primas locales, la economía circular y la reducción del impacto ambiental del transporte.

  Además, Galicia forma parte del proyecto europeo CISUTAC (Circular and Sustainable Textiles and Clothing), financiado por Horizon Europe, cuyo objetivo es cerrar el ciclo del textil mediante soluciones innovadoras de reciclaje y reutilización. Este tipo de iniciativas refuerzan la posición de la comunidad como líder emergente en sostenibilidad (CISUTAC, 2023). En paralelo, ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana) trabaja en la mejora de los cuatro pilares clave para el sector: innovación, sostenibilidad, internacionalización y digitalización. Ha desarrollado planes estratégicos de sostenibilidad adaptados a pymes, lo cual facilita la transición ecológica en regiones con un alto tejido de pequeñas empresas (Textilhogar, 2022).
- ***Flexibilidad y rapidez en la cadena de valor.*** Según el estudio realizado por Calvo Porral (2011), en el que se analiza la cadena de valor y la estrategia de marca de las empresas textiles gallegas, una parte fundamental para la competitividad en las empresas del sector se basa en la rapidez de respuesta en toda la cadena de valor, desde el diseño hasta la distribución. Modelos como el de Inditex, basados en la integración vertical, son eficaces para mejorar la flexibilidad operativa y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado. El estudio también señala la importancia de tener en cuenta cuales son las fases del proceso productivo que se pueden subcontratar y las que requieren de un control directo para no perder calidad. Actividades como el diseño y el control de calidad son consideradas clave y, por tanto, no se deberían externalizar. Sin embargo, otras fases más intensivas en trabajo, como la fabricación, se podrían agilizar subcontratando, tal como hace Inditex en su modelo (Calvo Porral, 2011). Cointega (Clúster Gallego Textil Moda) refuerza esta visión apostando por tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización para mejorar los tiempos de respuesta, y resalta la importancia de la colaboración transfronteriza con el norte de Portugal, especialmente con CITEVE, en proyectos conjuntos de innovación (Cadena SER, 2025).
- ***Internacionalización y diversificación de mercados.*** El enfoque internacionalizado, con exportaciones a múltiples mercados europeos y globales, permite a las empresas minimizar los riesgos asociados a la dependencia de un solo mercado, y aprovechar la demanda de nichos específicos como la moda sostenible o los tejidos técnicos. La internacionalización es uno de los pilares fundamentales en el futuro del sector textil, tal y como señala la Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana (ATEVAL). Con el objetivo de mejorar este proceso, la asociación ha creado un servicio personalizado que ayuda a las empresas asociadas con el proceso de salir al mercado exterior (Textilhogar, 2022). Además, ATEVAL fomenta la colaboración internacional a través de proyectos como ExtraTex, Galáctica y EuroBoosTEX, que fomentan la colaboración en el ámbito de los textiles avanzados e inteligentes. (Textilhogar, 2022). En el caso gallego, la internacionalización ha estado impulsada por la estrategia de Inditex, aunque comienzan a surgir otras empresas emergentes que también apuestan por una expansión internacional autónoma, como Selmark o Bimba y Lola (Economía Digital Galicia, 2024).
- ***Microclusters y cooperación empresarial.*** Los microclusters son agrupaciones de empresas localizadas geográficamente que cooperan para resolver desafíos comunes. A diferencia de los clústeres tradicionales, estos permiten soluciones más personalizadas y especializadas, especialmente en sectores altamente fragmentados como el textil (Fundació Fòrum Ambiental, 2007). Este modelo promueve la cooperación en fases clave como el diseño, la formación o el acceso a tecnologías avanzadas, reduciendo costes mediante servicios compartidos. Galicia ha promovido microclusters en colaboración con Cointega y la Xunta, lo cual permite unificar recursos para impulsar la innovación en empresas de menor tamaño (Cadena SER, 2025). Por su parte, la Comunidad Valenciana ha reforzado este enfoque a través del plan Estrategia de Reindustrialización 2024–2028, que fomenta los clústeres territoriales a través de las Entidades de Gestión y

Modernización (EGM), permitiendo una gestión colaborativa del entorno industrial (Generalitat Valenciana, 2024).

- ***Digitalización y nuevos modelos de negocio.*** La digitalización se ha convertido en un eje central de transformación en el sector textil. Desde la automatización de procesos hasta la comercialización omnicanal, las nuevas tecnologías permiten aumentar la eficiencia, personalizar productos y expandir la presencia global. ATEVAL ha impulsado diversas iniciativas como el TextilThon, que promueve la participación juvenil y el desarrollo de ideas innovadoras con uso de IA, blockchain o diseño generativo (Textilhogar, 2022). Además, ha creado un Comité de Innovación específico para identificar barreras a la digitalización y proponer soluciones adaptadas a las necesidades reales de las pymes. En Galicia, Cointega ha comenzado a trabajar en una estrategia de digitalización sectorial en colaboración con la Xunta y el hub Datalife, centrado en la transformación digital de sectores clave como el textil, el forestal y la biotecnología (Clúster Cointega, 2024).

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EN EL SECTOR TEXTIL GALLEGO

Transformación digital en la producción textil

El proceso de la digitalización en la industria textil cuenta con múltiples ventajas, entre las que destacan un ciclo productivo más rápido y flexible, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y a su vez, permita reducir los costes de producción. Además, la experiencia del cliente también presenta mejoras gracias al uso de tecnologías como la realidad virtual, que permiten una atención más personalizada (Industria Conectada 4.0, 2020).

Aunque la digitalización también presenta importantes problemas. El sector textil está compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, que cuentan con limitaciones en cuanto a conocimientos tecnológicos. Entre los principales retos destacan la falta de personal cualificado y la reducida inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Estas condiciones dificultan la implementación de sistemas digitales en los procesos productivos (Industria Conectada 4.0, 2020).

En el caso de Galicia, la digitalización en la industria textil está enfocada en la automatización de procesos, la integración de sensores IoT y el uso de sistemas ERP que optimizan los procesos, mejoran la calidad y reducen costes.

Según Datatex (2025), los sistemas ERP son fundamentales para el buen funcionamiento dentro de la industria, especialmente cuando se combinan con sensores lot que permiten saber en tiempo real la ubicación y el estado de cada producto, esto permite dar respuesta de manera más eficiente a las necesidades del mercado, reduciendo el desperdicio. Además, la incorporación de toma de decisiones basada en inteligencia artificial permite predecir mejor la demanda a partir del análisis de datos. Todas estas condiciones son las que permiten que las empresas continúen siendo competitivas y puedan dar respuesta a la demanda en un mercado tan globalizado como el de hoy en día.

Nuevas tecnologías aplicadas a la cadena de suministro

El uso de blockchain para garantizar trazabilidad, big data para analizar la demanda y optimizar inventarios, junto con software logístico avanzado, está revolucionando la gestión de la cadena de suministro, aumentando la eficiencia y reduciendo pérdidas en el sector textil gallego. La tecnología blockchain permite conocer el movimiento de las mercancías a lo largo de toda la cadena de suministro, desde el origen de las materias primas hasta la llegada al punto de venta (Datatex, 2025). Este sistema permite contar con información transparente, lo que es muy útil para conocer la procedencia de los productos, cumplir con la normativa medioambiental y evitar las falsificaciones.

Entre las ventajas del blockchain destacan su estructura descentralizada, que dificulta la manipulación de datos; su alta seguridad, por la forma en la que está encriptada; y su transparencia, debido a que sus datos son públicos. No obstante, también puede presentar algunos problemas, como los elevados costes de implementación, la ausencia de una regulación específica o que puede resultar complejo de utilizar. Firmas como Inditex ya utilizan blockchain para evitar la falsificación de los productos (Tendencias tecnológicas aplicadas al sector textil, 2024). Otro de los puntos clave es la posibilidad de una actuación más personalizada, a través del uso de software especializado, que permite adaptarse a las necesidades específicas de la empresa. Esta personalización permite una respuesta más rápida antes cambios en la demanda y mejora la eficiencia operativa (Datatex, 2025).

Por otro lado, el sistema Big Data permite trabajar con enormes cantidades de datos, ayudando a las empresas a mejorar la precisión en la previsión de la demanda y a ajustar el volumen de inventarios. Sin embargo, su uso también plantea el problema de la privacidad de los datos. Otras marcas, como H&M, emplean esta tecnología para adelantarse a las necesidades del mercado (Tendencias tecnológicas aplicadas al sector textil, 2024).

Sostenibilidad en el sector textil: Innovación en materiales y procesos

La contaminación generada por el sector textil es una de sus principales preocupaciones, en consecuencia, se han puesto en marcha diversas iniciativas en materia de sostenibilidad, tanto en el uso de materiales como en los procesos

de producción. Numerosas empresas del sector textil ya han adoptado medidas para dar un paso hacia la sostenibilidad y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre las diferentes prácticas destacan algunas como la búsqueda de materiales que generen un menor impacto y el reciclaje de los residuos, tanto los generados durante el proceso productivo, como los que generan los consumidores al no darle una segunda vida al artículo (Recovo, 2024).

Además, muchas empresas han centrado sus esfuerzos en la producción de prendas más duraderas y de mayor calidad lo que permite alargar su ciclo de vida y reducir el volumen de residuos textiles. También se ha optado por implantar servicios como el alquiler de prendas, la colocación de contenedores de recogida de ropa en tiendas físicas y el impulso de tiendas de segunda mano (Recovo, 2024).

En Galicia, el desarrollo y aplicación de materiales sostenibles como fibras orgánicas, recicladas y biodegradables, junto con procesos que reducen el consumo energético y la generación de residuos, están ganando protagonismo.

Un ejemplo destacado de esta transformación dentro de la comunidad gallega es el proyecto GAMA, ya mencionado anteriormente y liderado por la empresa portuguesa Altri. Esta iniciativa se basa en la construcción de una planta de producción de lyocell, una fibra de origen natural que es biodegradable requiere menos agua en su producción y evita la emisión de productos nocivos. Esta empresa no solo ayudará a reducir la contaminación, sino que también permitirá disminuir las emisiones asociadas al transporte internacional e impulsará el mercado local al mismo tiempo que reduce la dependencia del exterior (El País, 2025).

El rol del comercio electrónico en la industria textil gallega

El comercio electrónico se ha convertido hoy en día en uno de los puntos clave de la industria textil. En los últimos años, el e-commerce ha experimentado un importante crecimiento, especialmente a raíz de la pandemia de la COVID-19, que obligó a muchos consumidores a modificar sus hábitos de compra hacia canales online (Texfor, 2022).

En 2021, el 20,8% del total de las ventas de moda en España se realizaron a través de Internet, lo que refleja la gran importancia que tiene este canal dentro del sector. El comercio electrónico ofrece múltiples ventajas, como la posibilidad de llegar a un público mucho más amplio, la personalización de la experiencia del cliente y una mejor gestión del stock (Texfor, 2022).

El comercio electrónico también se ha consolidado como un canal clave para la industria textil gallega, facilitando la venta directa al consumidor, la expansión internacional y la personalización. Galicia cuenta con referentes internacionales como Inditex, una de las marcas pioneras en la transformación digital del sector, pero también con numerosas pequeñas y medianas empresas que están empezando a utilizar el canal online como una manera de crecer y elevar su competitividad.

Según un artículo de La Voz de Galicia, son muchas las empresas gallegas que ya están presentes en el canal online. Esta tendencia se debe a la creciente demanda por parte de los consumidores, cada vez más acostumbrados a realizar sus compras a través de Internet, lo que ha generado una fuerte presión sobre las marcas para adaptarse al entorno digital (La Voz de Galicia, 2016).

INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL GALLEGO

Estrategias de expansión internacional de las empresas gallegas

Las empresas textiles gallegas han desarrollado en los últimos años estrategias que combinan la diversificación de mercados, establecimiento de filiales y acuerdos comerciales internacionales. Utilizan además la innovación en productos y marca para competir globalmente, apoyándose en organismos públicos para fomentar su presencia internacional.

En este contexto, la Confederación de Industrias Textiles de Galicia (Cointega) ha presentado su Plan Estratégico 2024–2027, centrado en mejorar la internacionalización de las empresas basándose en la innovación y en la sostenibilidad (Cointega, 2024).

Entre las medidas propuestas, destaca la formación de las capacidades de los trabajadores a través de un mapa de capacidades, que describe las aptitudes necesarias para afrontar los procesos de innovación y de internacionalización. También se fomenta la implantación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial o el diseño digital, herramientas fundamentales a la hora de salir al mercado exterior y poder competir (Cointega, 2024).

Además, el plan fomenta la utilización de materiales sostenibles en las prendas, lo que permitirá diferenciarse en el mercado exterior y también apuesta por la cooperación entre empresas a través de la creación de un centro compartido de servicios, que tiene como objetivo apoyar en especial a las pequeñas y medianas empresas, que suelen tener más problemas a la hora de internacionalizarse (Cointega, 2024).

Por último, se impulsa el proyecto Business Factory Moda, por el cual se pretende ayudar a emprender a través de una perspectiva global desde las etapas iniciales de la empresa (Cointega, 2024).

Mercados clave para la exportación textil gallega

Como se ha destacado anteriormente, la exportación en sector textil es una parte prioritaria de la economía gallega. Galicia se encuentra entre las comunidades que más textil exportan a nivel nacional.

En cuanto a los principales destinos a los que se exporta, Francia se encuentra en el primer puesto, seguido de Portugal e Italia. Estos tres países, junto con Alemania y Polonia, forman el 53,3% del total de las exportaciones gallegas, lo que refleja una clara orientación hacia la proximidad geográfica. Esta cercanía tiene ventajas como un mayor control, menores costes logísticos y la reducción del impacto ambiental provocado por el desplazamiento. Sin embargo, también presenta problemas como la gran dependencia que hay sobre el mercado europeo (Foro Económico de Galicia, 2023). De hecho, en 2023, el 71,3% de las exportaciones gallegas tuvieron como destino países de la Unión Europea, lo que confirma la concentración geográfica que presenta el sector (Foro Económico de Galicia, 2023).

A pesar de todo esto Europa no es el único destino de las exportaciones textiles. Galicia también exporta, aunque en menor proporción, a otros destinos como Reino Unido, Turquía, Marruecos y Estados Unidos (Foro Económico de Galicia, 2023).

El informe destaca la importancia de explorar nuevos mercados internacionales con el objetivo de reducir la dependencia del mercado europeo y de reforzar la posición del sector (Foro Económico de Galicia, 2023).

A modo de resumen, la Tabla 7 recoge el porcentaje estimado de exportaciones textiles gallegas según el destino geográfico.

Tabla 7. Porcentaje estimado de exportaciones textiles desde Galicia por destino geográfico

País	**Porcentaje estimado**
Francia	~18%
Portugal	~14%
Italia	~10%
Alemania	~6%
Polonia	~5%
Otros UE	~18.3%
Resto del mundo	~28.7%

Fuente: elaboración propia a partir del Foro Económico de Galicia (2023).

Casos de éxito en la expansión internacional

Inditex es el principal ejemplo de éxito internacional del sector textil gallego, con una red global que cubre más de 90 países y una estrategia basada en la innovación, la velocidad y la adaptabilidad. Inditex debe su éxito a las estrategias que sigue, la multinacional sigue un modelo de negocio en el que el cliente se sitúa en el centro de todas las decisiones. La compañía se enfoca en satisfacer sus necesidades de manera prioritaria. Para ello, cuenta con sus avanzados sistemas de logística que le permiten una respuesta rápida y adaptada a los cambios en la demanda, garantizando la reposición tanto a nivel online como en tienda física (Inditex, 2024). El aspecto de sus tiendas tanto a nivel online como físico es sofisticado y coherente con su estilo. Además, cuenta con un gran número de diseñadores, cuya misión es llevar las últimas tendencias a la tienda y hacerlo de la manera más rápida y sostenible posible (Inditex, 2024). 1

Inditex apuesta siempre por la innovación. Este enfoque es lo que le permite evolucionar constantemente y mantener su posición en el mercado. Uno de sus puntos clave en su éxito internacional es su manera de entrar en los mercados. En función del contexto, Inditex utiliza una forma u otra: tiendas propias en mercados abiertos y maduros, o franquicias y joint ventures si existen barreras o complicaciones legislativas (De las Viñas Gallardo, 2010). Además, la multinacional busca la proximidad geográfica, tanto en la localización de sus puntos de venta como en los centros de producción, lo que incrementa el nivel de control. La mayoría de sus tiendas se localizan en Europa, especialmente en España, Portugal, Italia y Francia (De las Viñas Gallardo, 2010). Por último, la estrategia de marketing de Inditex se basa en ubicar sus puntos de venta en centros urbanos, lo que permite atraer a los clientes sin necesidad de publicidad, llamado a través del escaparate (De las Viñas Gallardo, 2010).

Obstáculos para la internacionalización: Competencia global, barreras comerciales

A pesar de que la internacionalización de las empresas es un factor clave para su desarrollo y su competitividad en el mercado, existen numerosas barreras que pueden dificultar el proceso. Entre los principales desafíos se encuentran la fuerte competencia del mercado asiático, que ofrece producción a costes muy bajos, esto supone un problema para

las empresas europeas que son incapaces de competir en precio (Sartal, Martínez-Senra & García, 2017). A esto se suman las barreras arancelarias, las fluctuaciones en la demanda y la necesidad constante de innovación para mantener ventajas competitivas.

En el caso de las pymes gallegas, estos problemas se ven acentuados al contar con unos recursos más limitados y a la falta de experiencia en mercados exteriores. Uno de los obstáculos más destacados es la falta de conocimientos culturales y lingüísticos, lo que puede dificultar la comunicación con socios o clientes así como generar errores en la adaptación de productos y servicios (Bouzas & Portela, 2025).

Además, las barreras legislativas en los mercados internacionales pueden llegar a suponer una subida muy alta de los costes, reduciendo la rentabilidad. Este tipo de problemas afectan especialmente a las pymes que no siempre cuentan con asesoramiento jurídico especializado en estos trámites (Bouzas & Portela, 2025).

La pandemia de COVID-19 también frenó la internacionalización, debido a las restricciones que se impusieron como el cierre temporal de las fronteras. Este contexto paralizó la expansión de muchas entidades (Zahra, 2021).

Por último, destacar la falta de apoyo institucional con el que se encuentran muchas empresas, que solo con sus recursos no tienen la oportunidad de lanzarse al mercado exterior al no poder asumir los costes iniciales que supone la internacionalización (Bouzas & Portela, 2025).

Como posible solución, los autores del estudio proponen centrarse en la formación especializada con la intención de reducir las barreras que a día de hoy frenan a multitud de empresas a dar el salto al exterior (Bouzas & Portela, 2025).

CONCLUSIONES

El análisis realizado permite extraer las siguientes conclusiones:

- La industria textil gallega ha experimentado un proceso evolutivo excepcional, existiendo una transición desde una práctica artesanal y doméstica en el medio rural hasta articularse como un referente mundial en al distribución de moda. Esta trayectoria ha consolidado un modelo dual de producción: por una pate, un gigante multinacional sustentado en la integración vertical, la logística de alta velocidad y la moda rápida (fast fashion); y, por otra, un denso tejido de pequeñas y medianas empresas (pymes) orientadas al diseño de autor, la confeción especializada y el arraigo territorial (concepto de moda gallega). Ambas dinámicas, aunque dispares en escala, han interactuado históricamente aprovechando la flexibilidad de taller y cooperativas locales.
- Las evidencias cuantitativas confirman que el sector es una columna vertebral para la economía gallega. Al representar más del 13.3% del PIB regional y generar más de 50,000 empleos – con una presencia sobresaliente del trabajo femenino (superando el 70%) y un claro arraigo en comarcas no urbanas -, la industria cumple una función clave en la inclusión laboral. Asimismo, su desempeño en el comercio exterior posiciona a Galicia como la comunidad autónoma líder en exportaciones textiles en España (concentrando el 37% del total nacional), impulsada por la eficiencia de las plataformas logísticas y portuarias de A Coruña y Vigo.
- A pesar del incuestionable liderazgo, el sector enfrenta riesgos significativos que comprometen su continuidad a medio y largo plazo. Entre ellos destacan la elevada dependencia del mercado europeo para la colocación de sus exportaciones (superando el 71% del total) y la subordinación a suministros de materias primas sintéticas asiáticas, la continua fuga o traslado de la confección hacia mercados con menores costes regulatorios y laborales (como Marruecos o Asia central), así como la brecha demográfica y el envejecimiento de la fuerza laboral tradicional en los talleres locales, sumados a la dificultad de captar talento joven para perfiles tecnológicos y digitales emergentes (e-commerce, análisis de datos, CRM).
- El futuro de la industria textil en Galicia depende de su capacidad para abandonar la competencia basada exclusivamente en costes e impulsar una ventaja competitiva cimentada en el valor añadido. Proyectos estratégicos de trascendencia internacional – como la futura planta de fibra biodegradable de Lyocell en Palas de Rei, la integración de la trazabilidad mediante blockchain y sensores IoT, así como los planes de innovación impulsados a través de Cointega y la Plataforma Galega de Moda Sostible – señalan la ruta hacia una verdadera economía circular y la reindustrialización econlógica.

En resumen, el sector textil en Galicia ha tenido hasta ahora una gran importancia económica, pero de cara al futuro podría enfrentarse a diversos desafíos. El sector textil continúa siendo un pilar fundamental en la economía gallega, destacando por su fuerte liderazgo en las exportaciones. Sin embargo, presenta retos, como la concentración en unas pocas grandes empresas y la progresiva desaparición del pequeño comercio. En respuesta, el sector apuesta por la innovación, la sostenibilidad y la digitalización con el objetivo de asegurar su crecimiento y capacidad de adaptación.

BIBLIOGRAFÍA

Adolfo Domínguez. (2022). *The Wrinkle is Beautiful | SS22*. https://www.adolfodominguez.com/en-us/edit-heritage.html
AITEX. (2021). *Estudio de situación sectorial de la industria textil-confección en España*. https://www.aitex.es/wp-content/uploads/2021/07/Estudio-Situacion-Sectorial.pdf
Rodríguez González, R., & Alonso Logroño, M. del P. (2005). La industria textil-confección como factor de desarrollo local en Galicia. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense, 25*, 137–162. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1430014
América Retail. (2024). *El impacto de Inditex en la moda gallega: Motor textil en España*.https://america-retail.com/paises/espana/el-impacto-de-inditex-en-la-moda-gallega-motor-textil-en-espana/
Asociación Española de Moda Sostenible. (2023). *Informe sobre la transformación digital del empleo textil en España*. AEMOS.
Asociación Moda Galicia. (2023). *Informe de marcas emergentes y sostenibles gallegas*.
ATIGA. (2017). *Oportunidades Industria 4.0 en Galicia: Resumen Ejecutivo*. https://www.atiga.es/web/wp-content/uploads/2017/03/Resumen-ejecutivo.pdf
Autoridad Portuaria de A Coruña. (2023). *Memoria de actividad 2022*. https://www.puertocoruna.com
Badía-Majós, X. (2015). *La industria en Galicia: Un repaso historiográfico*. https://www.researchgate.net/publication/282604717
BDO. (2024). *Retos y perspectivas de inversión en Galicia para 2025* (pp. 12–20). https://www.galiciainvestmentopportunities.com/sites/default/files/GALICIA-INF_Retos-y-perspectivas-de-inversion-en-2025_def.pdf
Bimba y Lola. (s. f.). *Bimba y Lola España | Tienda online oficial*. https://www.bimbaylola.com/es_es/
Bouzas Arufe, J., & Portela Maseda, M. (2025). The Galician entrepreneurship internationalization matrix: A regulatory framework. *Revista Galega de Economía, 34*(1). https://doi.org/10.15304/rge.34.1.10092
Cadena SER. (2025, 14 de marzo). *Cointega define las líneas de trabajo para aumentar la competencia y la excelencia del sector textil* [Radio Vigo]. https://cadenaser.com/galicia/2025/03/14/cointega-define-las-lineas-de-trabajo-para-aumentar-la-competencia-y-la-excelencia-del-sector-textil-radio-vigo/
Cadena SER. (2025, 22 de mayo). *1.400 investigadores de la UDC trabajan en busca de una sociedad mejor en diferentes grupos de investigación*. https://cadenaser.com/galicia/2025/05/22/1400-investigadores-de-la-udc-trabajan-en-busca-de-una-sociedad-mejor-en-diferentes-grupos-de-investigacion-radio-coruna
CaixaBank Research. (2024). *Informe de comercio exterior y logística global 2024*. https://www.caixabankresearch.com
CaixaBank Research. (2024). *Galicia: Situación económica, perspectivas y retos*. https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2024/07/04/34455/2024-07-fichasccaa-galicia-es.pdf
Calvo Porral, C. (2011). *Análisis estratégico del sector textil gallego: Cadena de valor y marca*. Universidade da Coruña.
Cámara de Comercio de Valencia. (2024). *Tendencias tecnológicas aplicadas en empresas del sector textil*. https://camaravalencia.com
Campo Galego. (2024, 21 de marzo). *Fibra textil a la gallega: Modelo de negocio*. https://www.campogalego.es/fibra-texc.v.til-la-gallega-modelo-de-negocio
CEDES. (2022). *Impacto socioeconómico del COVID-19 en sectores clave de Galicia*. Centro de Estudios para el Desarrollo Económico y Social.
CEOE. (2023). *Informe sobre competitividad industrial y comercio internacional 2023*. Confederación Española de Organizaciones Empresariales. https://www.ceoe.es
CIG (Confederación Intersindical Galega). (2023). *Informe anual del sector textil en Galicia 2023*. https://www.cig.gal
CISUTAC. (2023). *Circular and Sustainable Textiles and Clothing (Horizon Europe Project)*. https://www.cisutac.eu
Clúster Cointega. (2024). *Informe anual de transformación digital del sector textil en Galicia*. https://www.cointega.com
Cointega. (2024). *Plan estratégico 2024–2027 para un ecosistema textil inteligente en Galicia*. https://www.cointega.com/plan-estrategico-2024-2027:contentReference[oaicite:0]{index=0}
Datatex. (2025). *Transformación digital 2025: Tendencias en la fabricación textil*. https://datatex.com/es/transformacion-digital-2025-tendencias-en-la-fabricacion-textil/

De las Viñas Gallardo, M. (2010). La información segmentada y el sistema de información de gestión para la toma de decisiones de inversión internacional: El caso de Inditex. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales, 20*, 125–151.

Economía Digital. (2024, 4 de abril). El ecosistema de 350 startups con el que Inditex quiere reinventar la sostenibilidad. https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/ecosistema-350-startups-inditex-sostenibilidad.html

Economía Digital Galicia. (2024). Las marcas gallegas que siguen el camino de Inditex hacia la internacionalización. https://www.economiadigital.es

El País. (2025, 19 de marzo). España, pionera en hacer la ropa realmente más sostenible. https://elpais.com/sociedad/2025-03-19/espana-pionera-en-hacer-la-ropa-realmente-mas-sostenible.html

Fashion Revolution. (2021). *La reubicación de la industria textil española*. https://www.fashionrevolution.org/la-reubicacion-de-la-industria-textil-espanola/

Fernández, I., & Rey, L. (2023). El futuro del sector textil europeo ante la presión de la deslocalización. *Revista de Economía y Empresa, 48*(2), 91–105.

Folgueira Suárez, T. (2018). *El reto de la sostenibilidad en el sector textil-moda* [Trabajo de fin de grado, Universidade da Coruña]. Repositorio institucional da UDC. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/21057/FolgueiraSu%C3%A1rez_Tamara_TFG_2018.pdf

Foro Económico de Galicia. (2023). *Barómetro Exportador de Galicia 2023*. Consorcio Zona Franca de Vigo. https://api.foroeconomicodegalicia.es/uploads/FEG/originals/b29e263d-391e-4717-ae4c-585edecbc3de.pdf

Fundación Paideia. (2023). *Programas de Formación Profesional Dual para el sector textil en Galicia*. Fundación Paideia Galiza. https://www.fundacionpaideia.org

Fundación Fórum Ambiental. (2007). *Microclusters y sector textil: Una nueva política industrial para sectores tradicionales*. https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/MICROCLUSTERS_Y_SECTOR_TEXTIL.pdf

GaliciaPress. (2024, 1 de diciembre). Deslocalización de empresas gallegas: Consecuencias para mal y para... ¿bien? https://www.galiciapress.es/articulo/economia/2024-12-01/5090981-deslocalizacion-empresas-gallegas-gran-contradiccion

Generalitat Valenciana. (2024). *Estrategia de reindustrialización de la Comunitat Valenciana 2024–2028*. https://www.ivace.es/PDFs/Estrategia_reindustrializacionCV-2024-2028.pdf

Global Fashion Export. (2024, 10 de julio). *Plan Estratégico de Galicia 2024–2027*. https://globalfashionexport.net/gfe-professional/plan-estrategico-de-galicia-2024-2027/

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). *Informe mensual de comercio exterior – Galicia, julio 2024*. https://www.icex.es/content/dam/icex/es/documentos/informes-mensuales-comercio-exterior/2024/Galicia-julio-2024.pdf

IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica). (2023). *Análise sectorial da industria galega: O sector téxtil*. Xunta de Galicia. https://www.igape.gal

Inditex. (2023). *Estrategia de sostenibilidad*. https://annualreport2023.inditex.com/estrategia

Inditex. (2023). *Memoria anual 2023*. https://www.inditex.com

Inditex. (2024). *Informe anual 2023*. https://annualreport2023.inditex.com/es

Inditex. (2024). *Informe de sostenibilidad y circularidad*. https://www.inditex.com

Ingestin. (2024). *Plataforma Logística Salvaterra-As Neves (PLISAN)*. https://www.ingestin.com/plataforma-logistica-salvaterra-as-neves-plisan

Innovaspain. (2024, 17 de abril). *La decidida apuesta de Inditex por la innovación en cada arista de la moda*. https://www.innovaspain.com/la-decidida-apuesta-de-inditex-por-la-innovacion-en-cada-arista-de-la-moda

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadística estructural de empresas por actividad económica y provincia*.

Kompass. (2023). *Análisis del sector textil y confección en España*. https://es.solutions.kompass.com/blog/analisis-del-sector-textil-y-confeccion

La Opinión A Coruña. (2009, 19 de abril). *Los inicios de la industria textil en A Coruña*. https://www.laopinioncoruna.es/economia/2009/04/19/inicios-industria-textil-coruna-25334010.html

La Voz de Galicia. (2016, 24 de noviembre). *El textil gallego se ensancha 'on-line'*. https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2016/11/24/textil-gallego-ensancha-on-line/0003_201611G24P37991.htm

La Voz de Galicia. (2016, 6 de diciembre). *La globalización del textil gallego eleva un 17 % sus exportaciones*. https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2016/12/06/globalizacion-textil-gallego-eleva-17-exportaciones/0003_201612G6P28991.htm

La Voz de Galicia. (2025, 7 de marzo). *Galicia se postula como alternativa en Europa a las fibras sintéticas textiles*. https://www.lavozdegalicia.es/noticia/contenidos-patrocinados/2025/03/07/galicia-alternativa-europa-fibras-sinteticas-textiles/00031741344982622673558.htm

Martínez-Carrasco, R. (2008). Transformaciones del sector textil-confección en España. *Revista Economía Industrial*, (355), 283–304. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1196173

Martínez, A. (2023). Trazabilidad y sostenibilidad en cadenas de suministro del sector textil. *Journal of Sustainable Fashion*, 5(1), 33–47. https://doi.org/10.5678/jsf.v5i1.2023

Más que al día. (2024). *Marruecos, destino de las textiles gallegas tras la crisis en Portugal*. https://masquealdia.com/marruecos-destino-de-las-textiles-gallegas-tras-la-crisis-en-portugal

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2007). Evolución del sector textil en España: El caso del textil hogar. *Revista Economía Industrial*, 355, 283–304. https://www.mintur.gob.es/.../3PAG%20283-304.pdf

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). *La transformación digital de la industria española. Industria Conectada 4.0*. https://www.industriaconectada40.gob.es/SiteCollectionDocuments/informe-industria-conectada40.pdf

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). *Perfil del sector textil y confección en España 2023*. Gobierno de España.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). *Informe anual de la industria textil en España*. https://www.mincotur.gob.es

ModaEspaña. (2023). *El futuro laboral del textil español: sostenibilidad y cualificación*.

Modaes. (2023). *El sector de moda en Galicia: evolución, crisis y reinvención*. https://www.modaes.es

Modaes. (2023, 27 de diciembre). *Inditex inicia proyectos piloto con 30 start ups para promover la innovación*. https://www.modaes.com/empresas/inditex-inicia-proyectos-piloto-con-30-start-ups-para-promover-la-innovacion

Modaes. (2024, 27 de mayo). *Comunidad Valenciana y Cataluña, a la cabeza de la industria de la moda en España*. https://www.modaes.com/entorno/comunidad-valenciana-y-cataluna-a-la-cabeza-de-la-industria-de-la-moda-en-espana?utm

Modaes. (2024). *Los 'hubs' de la moda en España: Galicia, hogar del rey de la gran distribución*. https://www.modaes.com/entorno/los-hubs-de-la-moda-en-espana-galicia-hogar-del-rey-de-la-gran-distribucion

Museo Etnolóxico de Ribadavia. (s.f.). *Siguiendo el hilo: La tradición textil en Galicia*. https://museoetnoloxicoribadavia.xunta.gal/es/exposiciones/siguiendo-el-hilo-la-tradicion-textil-en-galicia

Observatorio da Empresa e o Emprego de Galicia. (2023). *Datos de evolución del empleo sectorial en Galicia*. Xunta de Galicia.

Observatorio Textil. (2023). *Competitividad regional en el sector textil español*. https://www.observatoriotextil.es

PwC. (2023). *Tendencias ESG 2023: Impacto en la industria y la inversión*. https://www.pwc.es

Recovo. (2024). *Moda circular en España*. https://www.residuosprofesional.com/estrategia-circularidad-industria-de-la-moda

Riera, S. (2016, 26 de octubre). *El fin de la época dorada del textil gallego*. Modaes. https://www.modaes.com/back-stage/el-fin-de-la-epoca-dorada-del-textil-gallego

Rodríguez Román, Á. (2016). *Análisis del sector textil-confección y su cadena de valor* [Trabajo fin de grado, Universidad de Sevilla]. https://biblus.us.es/.../Alvaro+Rodriguez+Roman+TFG.pdf

Sartal, A., Martínez-Senra, A. I., & García, J. M. (2017). *Balancing offshoring and agility in the apparel industry: Lessons from Benetton and Inditex*.

SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal). (2023). *Informe del mercado de trabajo estatal por sectores: Industria textil*. https://www.sepe.es

SIL Barcelona. (2024). Informe de tendencias logísticas y territoriales 2024. https://www.silbcn.com

Texfor. (2022). *Informe económico de la moda en España 2022*. https://www.texfor.es/wp-content/uploads/221214_informe-economico-de-la-moda-en-espana-2022.pdf

Textilhogar. (2022, 21 de diciembre). *Innovación, sostenibilidad, internacionalización y digitalización: los cuatro ejes de trabajo del sector textil en 2022*. https://www.textilhogar.com/innovacion-sostenibilidad-internacionalizacion-y-digitalizacion-los-cuatro-ejes-de-trabajo-del-sector-textil-en-2022

Xunta de Galicia. (2021). *Tecnologías emergentes para la transformación del empleo en Galicia*. Consellería de Emprego e Igualdade. https://ficheiros-web.xunta.gal/cei/Biblioteca/Documentos/tecnoloxias-emerxentes/fase2/textil-2-cas.pdf

Xunta de Galicia. (2023). *Estrategia Galicia Circular: Industria textil y sostenibilidad*. https://www.xunta.gal

Xunta de Galicia. (2023). *Galicia impulsa la innovación sostenible en el textil con nuevos polos estratégicos*. https://www.xunta.gal

Xunta de Galicia. (2024). *Plataforma Galega de Moda Sostible: Iniciativas de transformación del sector*. https://www.xunta.gal

Xunta de Galicia. (2024). *Plan estratéxico de moda galega e sustentable 2023–2026*. https://www.xunta.gal

Xunta de Galicia. (2024, 18 de abril). *La innovación gallega en tejidos técnicos ofrece respuestas a los retos de industrias como la sanitaria, automoción o defensa*. https://www.xunta.gal/es/hemeroteca/-/nova/134616/innovacion-gallega-tejidos-tecnicos-ofrece-respuestas-los-retos-industrias-como

Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post-COVID world. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 149–163. https://doi.org/10.1007/s10843-021-00299-3

Zas, L. (2023). *Cooperación transfronteriza y desarrollo logístico en la eurorregión Galicia-Norte de Portugal* [Trabajo de fin de máster, Universidade de Vigo]. https://www.uvigo.gal

LOS JÓVENES Y EL VINO: HÁBITOS DE CONSUMO, NIVEL DE CONOCIMIENTO, PREFERENCIAS Y VALORACIÓN EN EXTREMADURA, ESPAÑA

Miriam Edith Pérez-Romero[1], Eva María Fisher-Almoril[2], José Álvarez-García[3]

[1]División de Ingeniería Industrial, TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Hidalgo, México.
[2]Facultad de Empresa Finanzas y Turismo, Universidad de Extremadura, Cáceres, España.
[3]Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Instituto Universitario de Investigación para el Desarrollo Territorial Sostenible (INTERRA), Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo, Universidad de Extremadura, Cáceres, España.
meperez@iteshu.edu.mx, efishera@alumnos.unex.es, pepealvarez@unex.es

RESUMEN
El sector vitivinícola constituye un pilar fundamental de la economía e identidad cultural en la nación española; sin embargo, se enfrenta al reto del descenso de consumo por parte de las nuevas generaciones. En Comunidades Autónomas como Extremadura, el vino ostenta además un motor rural y patrimonial. Desde la perspectiva de la Administración de Empresas, el principal objetivo del estudio es analizar los hábitos de consumo, nivel de conocimiento y los factores estratégicos que influyen en la decisión de compra de los jóvenes extremeños cuya edad oscila entre 18 y 30 años. Para el análisis se ha empleado un enfoque metodológico mixto, donde se desarrolla un marco teórico que sustenta el estudio empírico de carácter exploratorio, llevado a cabo a través de la difusión de encuestas por medios digitales a la población objeto de estudio. Como principales conclusiones, se ha observado que el consumo de la generación Z es esporádico, está eminentemente limitado por el factor precio y se ve limitado por una barrera psicológica que percibe la cultura enológica como un entorno complejo y reservado para expertos. Finalmente, se exponen recomendaciones estratégicas para que las bodegas extremeñas adapten su oferta y comunicación al público joven.

Palabras clave: sector vitivinícola, comportamiento del consumidor, relevo generacional

INTRODUCCIÓN

La actividad vinícola conforma una de las piedras angulares de la economía en países con una fuerte tradición mediterránea, como es el caso de España. El vino trasciende su mera consideración como producto, pasando a formar parte del patrimonio y del estilo de vida de la sociedad, constituyendo un nexo estrechamente vinculado con el desarrollo del medio rural. Sin embargo, esta industria se enfrenta en la actualidad a un panorama de transición debido a la evolución de la sociedad y a una creciente desvinculación con el público juvenil (Rodríguez y Villarejo, 1997, p. 2). Estadísticamente, las últimas décadas han dejado ver un descenso continuado en el consumo per cápita a nivel nacional, debido en gran medida al rechazo de los hábitos convencionales de las nuevas generaciones y que tienden a sustituir el vino por bebidas como la cerveza, los refrescos o las bebidas alcohólicas destiladas. Esta situación provoca que, mientras que para anteriores generaciones el vino era un producto cotidiano, actualmente se asocie principalmente a celebraciones o momentos especiales (Rodríguez y Villarejo, 1997, p. 2).

Para la juventud, el ámbito vinícola se presenta como un entorno percibido como técnico y complejo, generando una barrera cognitiva que vincula el vino a un nicho exclusivo para expertos o personas de edad avanzada. Esta falta de contacto se ha visto agravada por un marketing y una publicidad que no han sabido adaptarse plenamente a la era digital ni a los estilos de vida de la Generación Z. No obstante, de forma progresiva, las industrias del vino están explorando nuevas vías de acceso al público joven, mediante categorías como vinos blancos, rosados y espumosos que, por su frescura y formatos de presentación, despiertan la curiosidad de este grupo generacional (Rodríguez y Villarejo, 1997, p. 3). En el ámbito regional extremeño, este sector no solo posee una importancia económica estratégica, sino además una función dinamizadora del territorio a través de propuestas como el enoturismo y las Rutas del Vino, ejemplificando ambas con la visita a la bodega Habla de Trujillo o la famosa Ruta del Vino y Cava del Guadiana, así como iniciativas empresariales representadas por bodegas de referencia. Extremadura conserva asimismo un acervo cultural inmaterial, como los vinos de pitarra, que forman parte de la identidad social y comunitaria del medio rural (Grünwald et al, 2008, p. 5),

Actualmente, el principal desafío para las bodegas de vino consiste en comprender de manera exhaustiva los gustos y percepciones de la juventud actual, lo que implica analizar y adaptar las estrategias de producto y comunicación, con el fin de garantizar un relevo generacional que asegure la sostenibilidad del sector vitivinícola a largo plazo (Grünwald et al, 2008, p. 1-2). En regiones con una marcada tradición vitivinícola como Extremadura, este sector

posee un anclaje identitario. Tal como señala Gómez Pallarés (2013), "el vino constituye un factor cultural, social y económico que influye en las prácticas del consumo y en las identidades colectivas ".
El factor que motiva este trabajo de investigación radica en analizar el comportamiento de los jóvenes extremeños frente al mercado del vino, con el objetivo de comprender cómo integran este producto en sus dinámicas de ocio y socialización. En contraposición con las antiguas generaciones, que mantenían vínculos más tradicionales con esta bebida alcohólica, los jóvenes emergentes presentan patrones de consumo distintos, junto a nuevas preferencias y criterios de elección. Por ello, la principal fuente de interés en este estudio es descubrir qué factores afectan en sus decisiones a la hora de elegir una bebida y cómo perciben las generaciones más jóvenes la cultura vitivinícola. Para entender esta evolución en la demanda, resulta imprescindible contar con un análisis empírico, real y actualizado de la relación entre la juventud y este producto emblemático de Extremadura.
Derivado de lo antes expuesto, se ha planteado el siguiente objetivo: "Analizar los hábitos de consumo de vino entre los jóvenes de la Comunidad Autónoma de Extremadura, identificando la frecuencia y contextos de consumo, el nivel de conocimiento, las preferencias, percepciones y actitudes hacia el vino, así como la valoración del vino de origen extremeño, a partir de los resultados obtenidos mediante una encuesta estructurada".

TEORÍA

El vino como producto agroalimentario y cultural.

España se encuentra posicionada como el país con más superficie de viñedos a nivel mundial, pues destina cerca de 1,2 millones de hectáreas a su cultivo. Dicha superficie abarca aproximadamente un tercio del total comunitario, situando a la vid como el tercer cultivo nacional, precedido por los cereales y el olivar (Capanga, P., 2004, p 27). Datos recientes del Ministerio de Agricultura reflejan una tendencia descendente en la superficie de viñedo en España, que se ha reducido hasta aproximadamente 911.080 hectáreas en 2024, lo que supone un descenso del 1,9 % respecto al año anterior y el nivel más bajo de la serie histórica, en línea con los procesos de reestructuración del sector y la búsqueda de una mayor eficiencia productiva (MAPA, 2024). Hoy en día, el sector ha conseguido que el vino español logre un elevado reconocimiento internacional, en parte gracias a una generación de enólogos que combina la formación tradicional con la capacidad de adaptación a las nuevas demandas del mercado, especialmente las procedentes del consumidor joven (Capanga, P., 2004, p 28).
En la sociedad de la información, el vino ha trascendido su uso como producto básico del estilo de vida mediterráneo para posicionarse como un bien diferenciado asociado al ocio, la cultura y el estatus social. Esta transformación hacia un modelo de "economía del valor" ha ocasionado un vínculo entre el consumo de vino y experiencias culturales, donde factores como la denominación de origen (D.O.) y la calidad diferenciada adquieren un peso creciente frente al consumo masivo. Esta tendencia responde a un desplazamiento de la demanda hacia estándares de mayor exigencia, calidad y diferenciación, lo que contribuye a la revalorización del producto y a su configuración como un bien con alto valor añadido.
Desde una óptica identitaria, el vino conforma un factor sociocultural que incide de manera directa en la sociedad y en el desarrollo rural, considerándose un patrimonio inmaterial donde convergen saberes tradicionales, técnicas artesanales y dinámicas de integración social transmitidas de generación en generación. En Extremadura, el consumo del vino, además de su impacto económico, contribuye a la cohesión social y a la construcción de identidad en el medio rural (Jiménez et al., 2026, p. 256-258). Asimismo, el sector vitivinícola presenta una elevada relevancia en términos de exportaciones y balanza comercial, situándose España entre los principales exportadores mundiales de vino (tercer puesto con una cuota del 8 %), con un saldo comercial tradicionalmente positivo y exportaciones que alcanzaron cerca de 2.978 millones de euros en 2024, lo que refuerza su carácter estratégico dentro del sistema agroalimentario nacional (MAPA, 2025; OeMv, 2025).
Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, el vino ha pasado de ser un bien de consumo habitual a un producto sujeto a procesos de decisión más complejos, en los que intervienen factores como la percepción de calidad, la imagen de marca, el origen geográfico y la experiencia asociada al consumo (Bruwer & McCutcheon, 2017; Lockshin & Hall, 2003). En la Tabla 1 se presenta la evolución del concepto social y comercialización vinícola.

Tabla 1. Evolución del concepto social y comercialización vinícola.

Óptica	**Dinámica tradicional**	**Dinámica actual**
Utilidad	Producto básico en la dieta	Ocio y estatus social
Criterio de compra	Cotidiano del día a día	Celebraciones y ocasiones especiales.
Lugar de consumo	Precio bajo y cantidad masiva	Calidad, DO y experiencia
Percepción	Artículo común	Bien patrimonial y artístico

Fuente: Elaboración propia inspirada en Capanaga (2004)

El consumo de vino en jóvenes: tendencias generales.

El dilema generacional actual del mercado del vino se refleja en el descenso progresivo del consumo per cápita, pese a que sigue siendo un elemento representativo de la identidad cultural española. Este cambio obedece a un viraje en la demanda joven, comprendida entre los dieciocho y treinta y cinco años, que ha pasado de integrar el vino en su consumo habitual a reservarlo para ocasiones puntuales. En este contexto, la denominada Generación Z, formada por individuos nacidos aproximadamente entre mediados de los años noventa y principios de la década de 2010, presenta patrones de consumo caracterizados por la inmediatez, la digitalización y una mayor preocupación por la salud y el bienestar. Su tendencia descendente se explica, en gran medida, por cambios en los estilos de vida, donde factores como la preocupación por la salud, la inmediatez en el consumo y la influencia de las redes sociales condicionan los hábitos alimentarios y de ocio.

La Figura 1 muestra las medallas de vinos extremeños VinEspaña 2024 Gran Oro y Medalla de Plata.

Figura 1. Medallas de vinos extremeños VinEspaña2024.

Fuente: Cosecha 37 medallas para los vinos extremeños (El Periódico Extremadura, 2024).

El principal obstáculo en la toma de contacto de la población joven con el vino es la barrera psicológica que perciben hacia el producto, asociándolo a un consumo adulto, formal o elitista. El universo enológico se presenta como un entorno complejo, con un lenguaje técnico que dificulta su accesibilidad. Esta percepción provoca que muchos jóvenes opten por bebidas más sencillas y socialmente integradas en su entorno, como la cerveza, que destaca por su accesibilidad, precio y menor complejidad percibida. A ello se suma la creciente competencia de otras bebidas sustitutivas, como los refrescos premium, bebidas energéticas o productos ready-to-drink, que se adaptan mejor a los contextos de consumo juvenil. Diversos estudios señalan que, a pesar de este distanciamiento, existe un interés latente por parte de los jóvenes hacia el vino, especialmente cuando se presenta en formatos más accesibles, con una comunicación simplificada y vinculada a experiencias sociales y digitales (Mora et al., 2021; Du y Morrish, 2025). En la Tabla 2 se presentan las motivaciones de consumo y barreras de captación de la Generación Z.

Tabla 2. Motivaciones de consumo y barreras de captación de la generación Z

Captación estratégica	**Determinante de valor añadido**
Perfil social	Preferencia por sabores frescos, dulces y afrutados.
Factor económico	Sensibilidad al precio, buscando una relación calidad-precio.
Motivación	El vino como canal de socialización en eventos de ocio.
Acceso informativo	Búsqueda de enoturismo frente al rechazo de términos complejos.
Interacción digital	Dependencia de las redes sociales para la decisión de consumo de los productos.

Fuente: Elaboración propia a partir de García Belloso (2025).

Bajo este escenario de cambio, surgen nuevos canales de acceso que llaman la atención de los jóvenes. Los vinos blancos, espumosos y, especialmente los vinos frizzantes, ganan protagonismo gracias a su menor graduación alcohólica, perfiles aromáticos más suaves y una presentación más atractiva. El mercado refleja la proliferación de espacios de consumo más relajados e informales, como el "tardeo" o los eventos al aire libre. En este entorno, el vino pierde su carácter tradicional y se transforma en una experiencia más accesible y orientada al disfrute cotidiano. En este contexto, el reto del sector vitivinícola radica en adaptar su propuesta de valor y sus estrategias de comunicación, utilizando canales digitales e influencers que permitan conectar con el público joven de manera directa y efectiva. Por lo tanto, resulta clave comprender los factores que influyen en la decisión de compra de este segmento, tales como el precio, la imagen del producto, la recomendación social y la facilidad de acceso, aspectos que serán analizados en la parte empírica del presente estudio.

El sector vitivinícola en Extremadura.

La comunidad extremeña constituye una región relevante dentro del sector vitivinícola nacional, destacando por su extensión de viñedo, situándose entre las principales zonas productoras tras Castilla-La Mancha (Grande y Arias, 2019, p. 492). Este desarrollo responde a la interacción entre factores naturales y humanos, como la calidad de los suelos (graníticos y de aluvión) y un clima mediterráneo continental, condiciones óptimas para el cultivo de variedades como Tempranillo, Garnacha o Alarije.

En términos normativos, Extremadura cuenta con la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) Ribera del Guadiana, que garantiza el origen, la calidad y la trazabilidad del producto. Esta D.O.P. se estructura en seis subzonas diferenciadas: Tierra de Barros, Matanegra, Cañamero, Ribera Alta, Ribera Baja y Montánchez (García, 2010, p. 25). El peso del cooperativismo es especialmente relevante en esta región, donde una gran parte de la producción se canaliza a través de cooperativas agrarias, lo que condiciona tanto la estructura empresarial como las estrategias de comercialización del sector (OIVE & AFI, 2022; Juliá & Server, 2003). La Figura 2 presenta la imagen de la denominación de origen protegida de vinos de Extremadura.

Figura 2. Denominación de Origen Protegida de Vinos de Extremadura.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s.f.). Detalles IGP/DOP: Vinos Tierra de Extremadura.

En la comarca de Tierra de Barros, la mayoría de empresas de esta área se estructuran en torno a PYMES, desempeñando un rol estratégico en el desarrollo rural. Con el fin de potenciar este sistema empresarial, se ha impulsado la Ruta del Vino Ribera del Guadiana, que conecta los recursos patrimoniales y gastronómicos de la zona con una oferta turística no masificada, bodegas como Habla en Trujillo, han logrado consolidarse con referentes de creatividad y lujo alcanzable (García, 2010, p. 31). Algunas bodegas han logrado posicionarse como referentes de innovación y diferenciación dentro del sector, apostando por estrategias de marca orientadas a la calidad y la experiencia del consumidor, elementos clave en la generación de valor añadido en el mercado vitivinícola (Bruwer & McCutcheon, 2017). Lo mismo sucede a nivel nacional, según el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv, 2023) algunas bodegas han logrado posicionarse como referentes de innovación y diferenciación dentro del sector, apostando por estrategias de marca orientadas a la calidad, la diferenciación territorial y la experiencia del consumidor. La Figura 3 presenta el Mapa de las Subzonas de la D.O. Ribera del Guadiana.

Destaca asimismo la conservación del vino de pitarra, una tradición de gran valor cultural. Se trata de un producto de elaboración artesanal vinculado a la Indicación Geográfica Protegida Vinos de la Tierra de Extremadura. El pitarra constituye una expresión de la identidad rural, manteniendo vivos los ritos sociales en bodegas familiares y concursos locales, favoreciendo la transmisión intergeneracional de conocimientos y prácticas tradicionales (Jiménez et al., 2026, p. 270).

En conjunto, el sector vitivinícola extremeño combina tradición, estructura cooperativa y potencial de modernización, enfrentándose al reto de adaptarse a nuevos perfiles de consumidor sin perder su identidad territorial, en un contexto en el que el sector representa aproximadamente el 2,2 % del PIB regional, genera más de 8.000 empleos y desempeña un papel clave en la fijación de población en el medio rural (OIVE & AFI, 2022, OIVE, 2023).

Figura 3. Mapa de las Subzonas de la D.O. Ribera del Guadiana.

Fuente: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Guadiana. (s.f.). Región y subzonas.

METODOLOGÍA

La investigación se rige por un diseño de carácter exploratorio, orientado a profundizar en el conocimiento del comportamiento del consumidor joven en el mercado del vino. Para ello, se adopta un enfoque metodológico mixto, combinando la revisión teórica con la obtención y análisis de datos empíricos. En una primera fase, se lleva a cabo una revisión bibliográfica basada en la selección y análisis de fuentes secundarias, como artículos académicos, informes sectoriales y publicaciones de organismos oficiales, entre los que destacan el Ministerio de Agricultura y la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN).

En la fase empírica, centrada en la población joven de entre 18 y 30 años, se utiliza la encuesta como instrumento principal de recogida de información. El cuestionario se ha creado bajo una secuencia lógica dividida en cuatro bloques temáticos: 1) hábitos de consumo, 2) percepciones, barreras y motivaciones, 3) acciones de vinculación y comunicación, y 4) datos sociodemográficos, contando con una pregunta filtro inicial para recoger la muestra idónea para el análisis. El cuestionario combina preguntas cerradas de opción múltiple y escalas tipo Likert, lo que permite medir tanto variables objetivas (frecuencia de consumo, tipo de bebida) como variables subjetivas (percepciones, actitudes y nivel de interés).

La investigación se dirigió a un segmento de hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 18 y 30 años, cuya residencia se ubica en la Comunidad Autónoma de Extremadura. Debido a las características del segmento seleccionado y con un objetivo de agilización, se ha optado por un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo implica que los individuos son seleccionados en función de su accesibilidad, lo que limita la representatividad estadística de la muestra, aunque resulta adecuado en estudios exploratorios como el presente. La difusión del cuestionario ha logrado alcanzar una muestra de 51 individuos que, una vez atravesada una pregunta filtro para localizar a los consumidores, se ha establecido un grupo muestral final de 39 respuestas válidas, constituyendo la base para el análisis empírico del estudio. No se ha aplicado un cálculo previo del tamaño muestral ni un margen de error asociado, lo que refuerza el carácter exploratorio de la investigación.

La recogida de información de la fase de campo se realizó entre marzo y abril de 2026. El cuestionario se realiza a través de la plataforma digital Google Forms, difundido principalmente mediante redes sociales como WhatsApp e Instagram. Una de las principales ventajas de este sistema es la posibilidad de recopilar respuestas de forma automatizada, lo que facilita el proceso de organización y análisis de los datos.

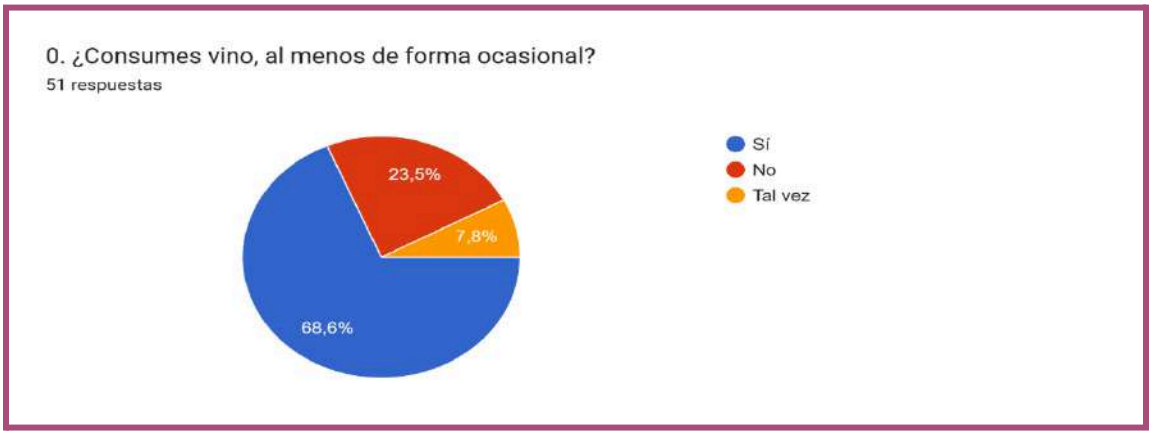
Para el análisis de los resultados se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, elaborando tablas de frecuencia y gráficos de barras y sectores que permiten visualizar claramente los comportamientos de la muestra, sin recurrir a técnicas inferenciales debido al tamaño y naturaleza de la muestra. El análisis se centra en la identificación de patrones de comportamiento, tendencias de consumo y relaciones descriptivas entre variables, sin establecer relaciones causales entre las mismas.

RESULTADOS

Perfil sociodemográfico de los jóvenes encuestados.

El análisis se compone de una participación inicial de 51 individuos, de los cuales el 68,6% superó la fase de criba al identificarse como consumidores de vino. Tras este filtro, la muestra queda constituida por 39 sujetos activos, lo que indica que aproximadamente un tercio de los encuestados no consume vino, evidenciando ya una limitada penetración del producto en este segmento de población. Ver Figura 4.

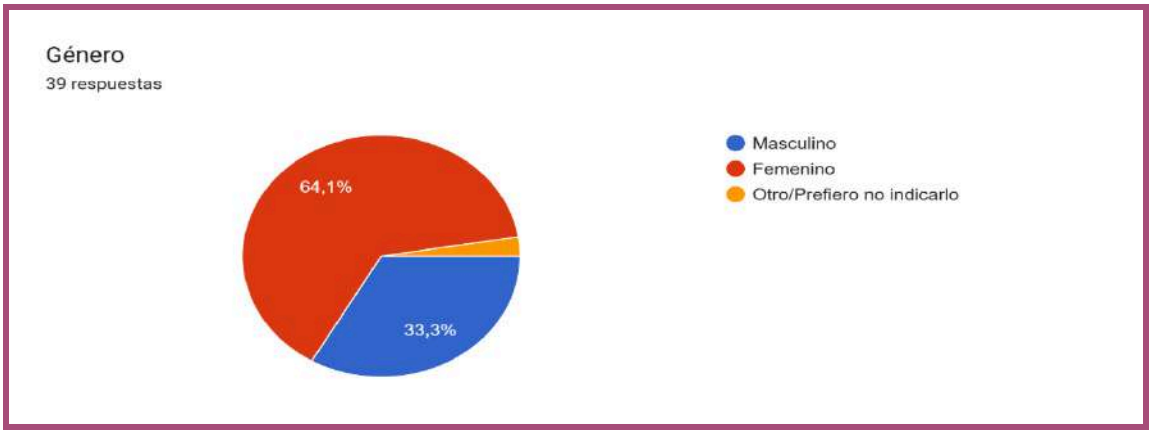
Figura 4. Pregunta filtro.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos

En cuanto a su identidad de género, los datos reflejan una prevalencia femenina del 64,1% frente a un 33,3% de varones y un 2,6% que prefirió no indicarlo, lo que introduce un posible sesgo en los resultados, al estar sobrerrepresentado el colectivo femenino en la muestra. Ver Figura 5.

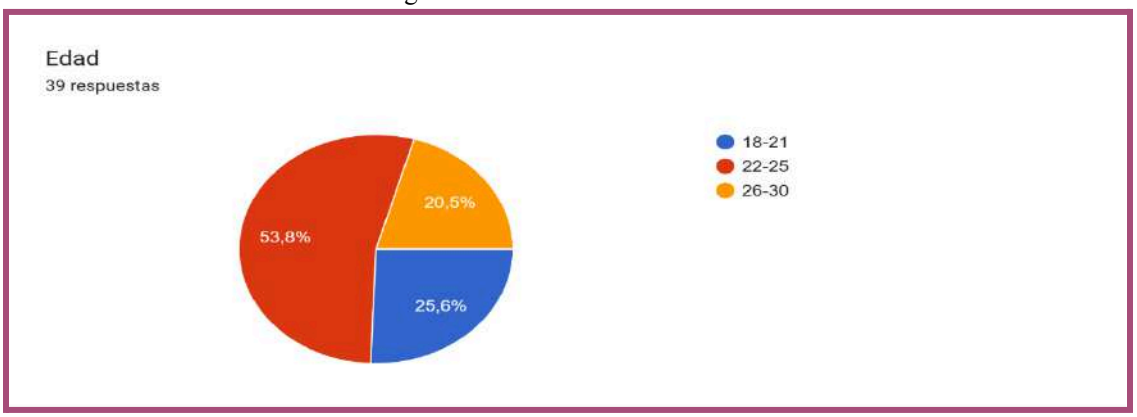
Figura 5. Género de la muestra objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Respecto al rango de edad, el núcleo principal se concentra en el rango de los 22 a 25 años (53.8%), seguido por un segmento inferior de 18 a 21 años, comprendiendo el 25,6% de la muestra y obteniendo el menor porcentaje en los jóvenes de 26 a 30 años (20,5%). Por tanto, situamos el perfil mayoritario en una etapa universitaria o de inserción laboral temprana, lo que puede influir en sus hábitos de consumo, especialmente en términos de capacidad adquisitiva, frecuencia de ocio y preferencias de bebidas. Ver Figura 6.

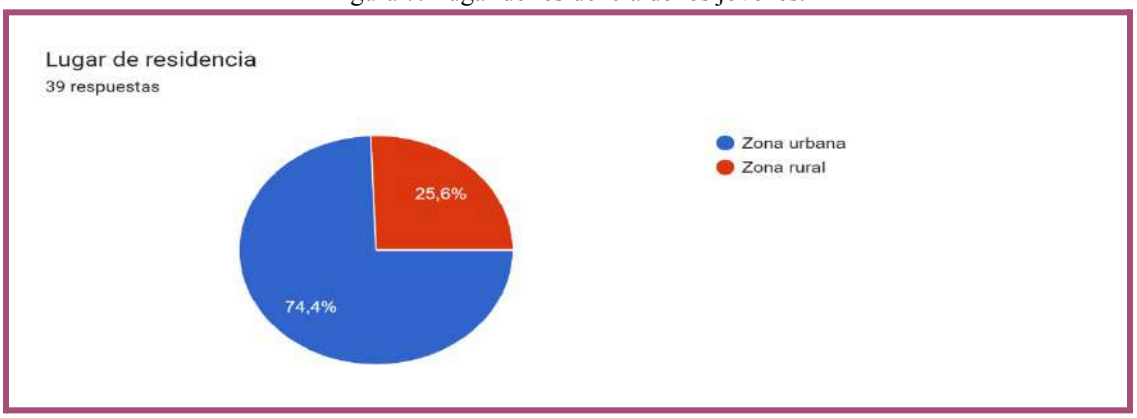
Figura 6. Edad de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

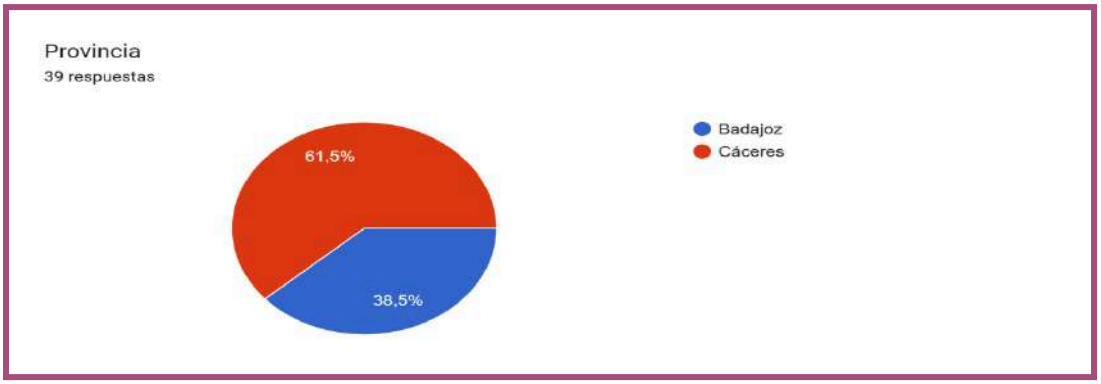
Desde el punto de vista geográfico, el perfil es predominantemente urbano (74,4%), con representación del 64,1% para Cáceres y el resto para Badajoz, lo que sugiere una mayor participación de entornos urbanos frente al medio rural, pudiendo influir en el acceso al producto, los canales de compra y las formas de consumo. Ver Figuras 7 y 8.

Figura 7. Lugar de residencia de los jóvenes.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

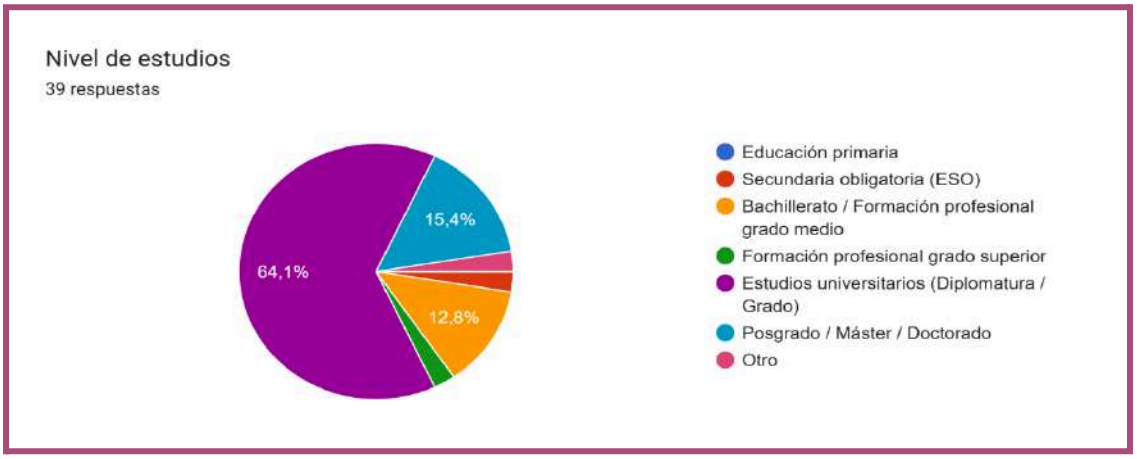
Figura 8. Provincia de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

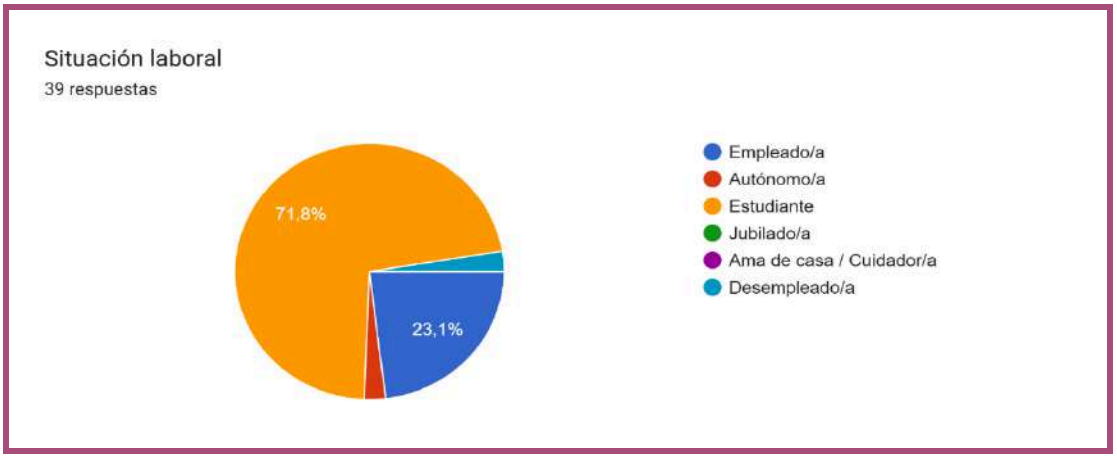
Por último, los sujetos presentan un elevado nivel académico, ya que el 64,1% posee o está cursando estudios universitarios y un 15,4% ostenta formación de posgrado o doctorado, lo que indica un perfil con un alto nivel formativo, potencialmente más receptivo a información especializada y a nuevas experiencias de consumo. Teniendo en cuenta estas respuestas, esta alta cualificación se traduce en la situación laboral, donde el 71,8% se identifica como estudiante, el 23,1% mantiene un empleo, mientras que el resto trabajan por cuenta propia (2,6%) o se encuentran en desempleo (2,6%). Ver Figuras 9 y 10.

Figura 9. Nivel de estudios de los participantes.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Figura 10. Situación laboral de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

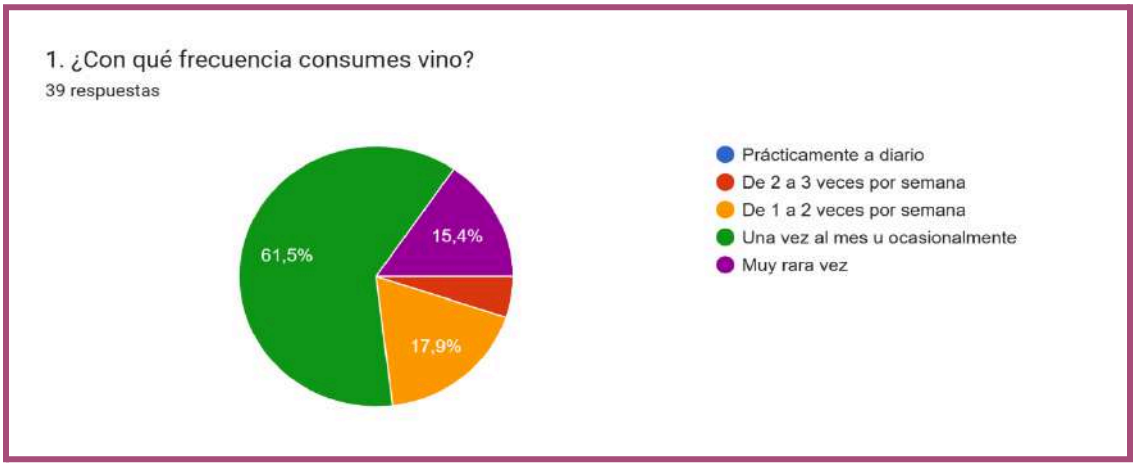
En conjunto, el perfil de la muestra se caracteriza por una mayoría de jóvenes urbanos, con alto nivel educativo y en situación formativa, lo que condiciona la interpretación de los resultados, ya que no representa de forma proporcional a la totalidad de la población joven extremeña, especialmente en lo relativo a entornos rurales o perfiles con menor nivel académico. Este perfil sociodemográfico debe tenerse en cuenta en el análisis de los hábitos de consumo, ya que variables como la edad, el nivel de estudios o la situación laboral pueden influir directamente en la frecuencia de consumo, el tipo de vino elegido y la percepción del producto.

Hábitos generales de consumo de vino.

El primer punto resaltante de la encuesta recae en observar que esta bebida alcohólica ha pasado a ser un producto puramente esporádico frente a su uso diario en las décadas anteriores. La inmensa mayoría de los sujetos, concretamente un 61,5%, afirma que únicamente consume vino una vez al mes o de forma ocasional y sólo un 17,9% indica que lo ingiere una o dos veces por semana, lo que confirma una baja frecuencia de consumo y refuerza la idea de que el vino ha perdido su carácter cotidiano dentro de este segmento. Ver Figura 11. Este comportamiento

evidencia un cambio estructural en los hábitos de consumo, donde el vino deja de ser un producto de consumo habitual para convertirse en una opción vinculada a momentos puntuales.

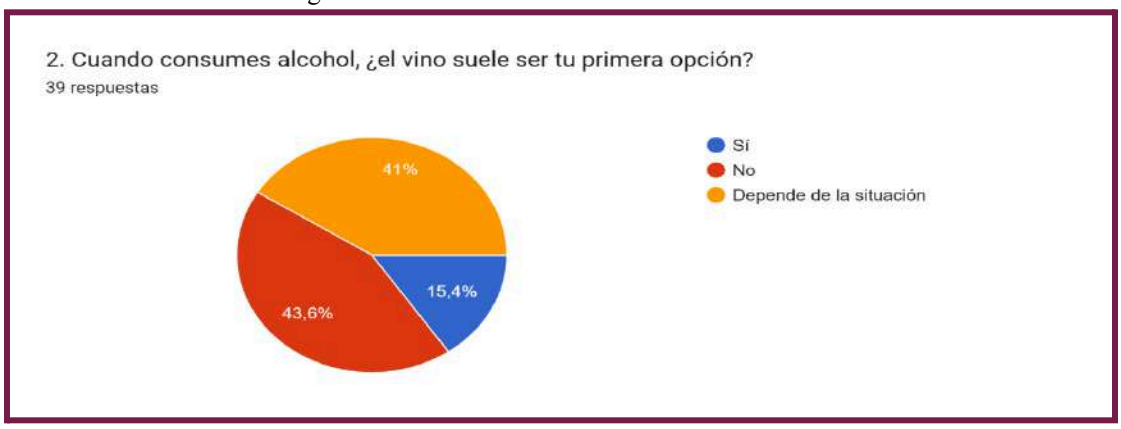
Figura 11. Frecuencia de consumo de vino por parte de la muestra.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

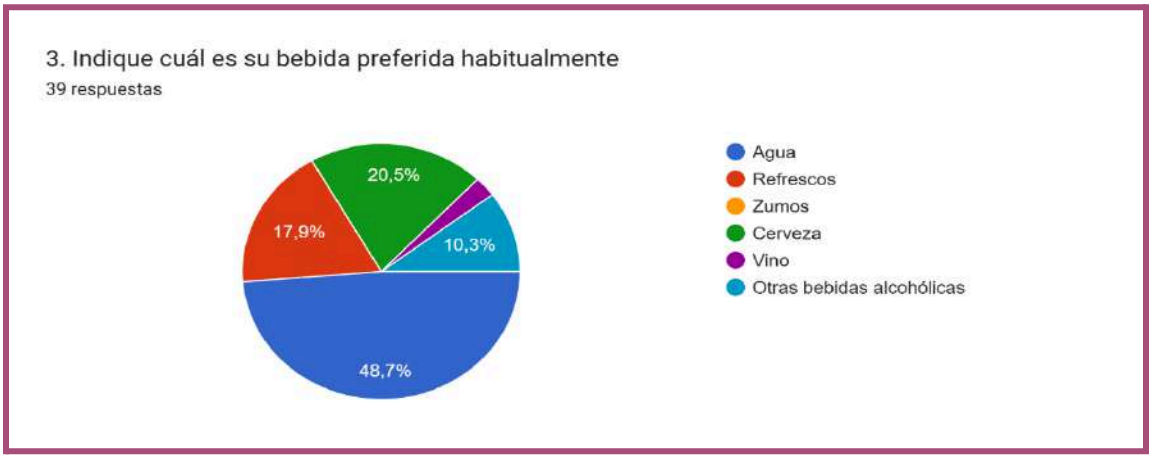
Al profundizar en si el vino constituye la bebida preferida, los resultados evidencian la existencia de una elevada competencia. En particular, para el 43,6% de los jóvenes el vino no se presenta como primera opción a la hora de consumir alcohol, mientras que el 41% establece que su elección depende del contexto o situación, lo que refleja un posicionamiento débil del vino como bebida principal dentro del repertorio de consumo juvenil. Ver Figura 12. Estos datos se alinean con lo señalado por diversos autores sobre la "miopía" del sector, que muestra dificultades para adaptarse a las preferencias actuales e informales de esta generación, quienes perciben alternativas como la cerveza o refrescos opciones más accesibles (Rodríguez y Villarejo, 1997, p. 736), confirmando la pérdida de centralidad del vino frente a otras bebidas más integradas en el ocio juvenil, ver Figura 13. Asimismo, el hecho de que una parte significativa de los encuestados condicione su elección al contexto sugiere que el vino no se percibe como una opción versátil, sino como una bebida asociada a situaciones concretas, lo que limita su frecuencia de consumo.

Figura 12. Prioridad del vino frente a otras bebidas.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Figura 13. Preferencias generales de consumo de bebidas.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

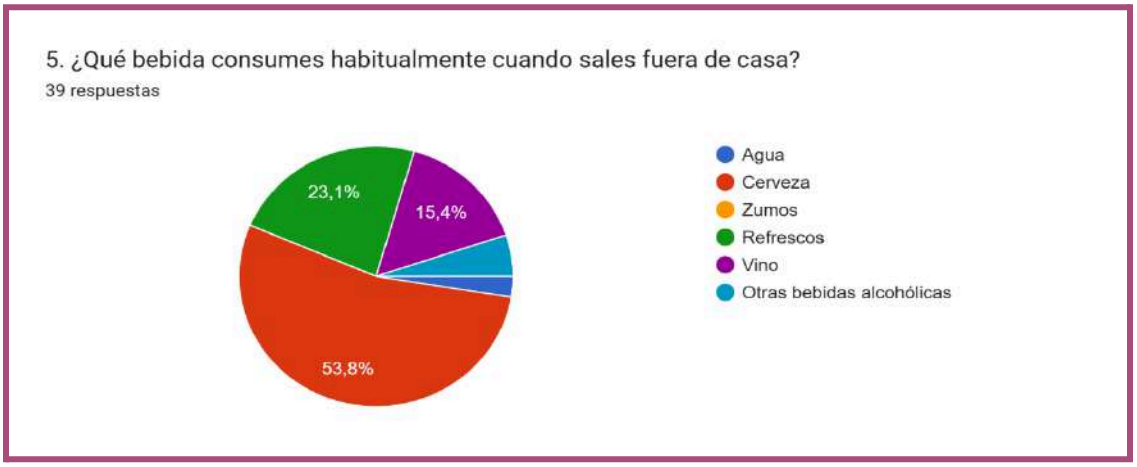
Resulta especialmente relevante destacar el marcado contraste entre los hábitos de consumo de los jóvenes en el ámbito doméstico y en contextos sociales. En el entorno del hogar, el consumo del vino es prácticamente inexistente, pues el 92,3% consume agua en casa, mientras que ninguno señala el vino como bebida habitual, lo que pone de manifiesto la desaparición del vino como elemento cotidiano dentro del consumo doméstico, ver Figura 14. Este resultado refuerza la idea de que el vino ha perdido su función tradicional dentro de la dieta diaria, quedando desplazado por bebidas más funcionales o neutras como el agua.

Figura 14. Hábitos de consumo en el hogar.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

No obstante, esta tendencia varía significativamente en situaciones de ocio. En estos contextos, el vino logra atraer al 15,4% de los encuestados, aunque continúa situándose por detrás de la cerveza, que lidera el consumo en el ocio social con un 53,8%, consolidándose como la principal bebida competidora en este tipo de entornos. Ver Figura 15. Este comportamiento evidencia que el vino mantiene cierta presencia en contextos sociales, aunque con un peso reducido, lo que sugiere que su consumo está condicionado por factores como el grupo, el tipo de evento o la accesibilidad del producto.

Figura 15. Hábitos de consumo en situaciones de ocio.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

En conjunto, los resultados muestran que el vino ocupa una posición secundaria dentro de los hábitos de consumo de los jóvenes, caracterizada por una baja frecuencia, una preferencia limitada y una fuerte dependencia del contexto, lo que plantea un reto significativo para el sector vitivinícola en términos de reposicionamiento y adaptación a las nuevas dinámicas de consumo juvenil.

Conocimiento y experiencia en el consumo de vino.

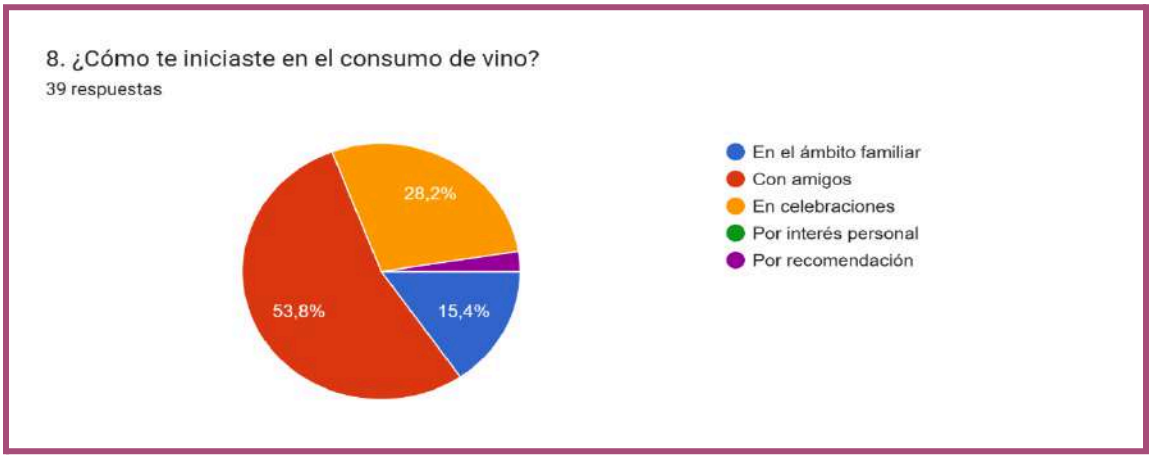
El análisis de la percepción de los jóvenes ante el propio saber enológico junto con el modo en el que se introdujeron a este mercado va a ser el tema a abordar en este punto, permitiendo evaluar el grado de familiaridad del consumidor joven con el producto y su proceso de socialización en el consumo. Los datos reflejan un nivel de conocimiento limitado, con una puntuación media de 2,15 sobre 5. Resulta significativo que el 33,3% de la muestra sitúe su conocimiento en el nivel más bajo y que ningún individuo se considere experto o con un nivel muy alto, lo que evidencia una clara carencia de formación enológica dentro del segmento analizado, ver Figura 16. Esta falta de formación refuerza el hincapié en la existencia de una barrera psicológica, pensamiento en el que se apoyan autores como García Belloso, quienes señalan que la complejidad percibida del vino actúa como freno para su consumo entre los jóvenes. Este bajo nivel de conocimiento no solo limita la frecuencia de consumo, sino que también influye en la inseguridad a la hora de elegir el producto, favoreciendo la elección de bebidas percibidas como más sencillas o accesibles.

Figura 16. Valoración subjetiva del conocimiento enológico.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Acerca de la vía de entrada al consumo, los resultados confirman un cambio en los patrones tradicionales. El 53,8% se inició en el consumo de vino con amigos, seguido de un 28,2% que lo hizo en celebraciones. De forma opuesta, el ámbito familiar solo representa el origen del hábito para el 15,4% de la muestra, lo que refleja una ruptura con el modelo tradicional de transmisión intergeneracional del consumo de vino. Ver Figura 17.

Figura 17. Vías de iniciación al consumo del vino.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Este desplazamiento del entorno familiar hacia el entorno social como principal vía de iniciación implica que el consumo de vino se construye hoy en día más como una experiencia compartida entre iguales que como una práctica cultural heredada. Estos indicadores sugieren que el vino es un componente vinculado al ocio fuera de la esfera doméstica, reforzando su asociación con contextos sociales puntuales más que con hábitos consolidados dentro del hogar. Asimismo, esta forma de introducción al consumo puede explicar el bajo nivel de conocimiento detectado, ya que la ausencia de una figura de referencia (como el entorno familiar) limita la transmisión de conocimientos básicos sobre el producto.

En conjunto, los resultados ponen de manifiesto que el consumo de vino entre los jóvenes se caracteriza por un aprendizaje informal, un conocimiento limitado y una fuerte dependencia del entorno social, factores que condicionan tanto su percepción del producto como su comportamiento de consumo.

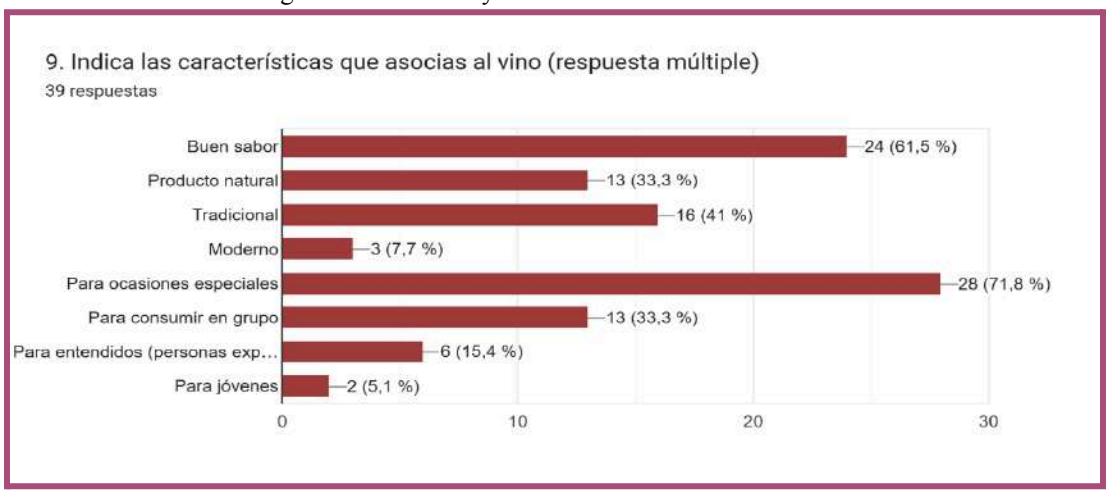
Percepciones y actitudes hacia el vino.

Al observar las características que los usuarios asocian al producto, destaca por encima de todo la vinculación del vino a “ocasiones especiales” (71,8%). Este dato es clave, ya que se contrasta con el escaso 5,1% que considera el vino una bebida “para jóvenes”, lo que evidencia un claro desajuste entre la imagen del producto y el perfil del consumidor analizado, ver Figura 18. Esta asociación refuerza la idea de que el vino no forma parte del consumo cotidiano juvenil, sino que queda relegado a contextos puntuales, lo que limita su frecuencia y normalización dentro de este segmento.

Al profundizar en sus actitudes a través de escalas de opinión, los resultados reflejan una divergencia notoria, ver Figura 19. Por un lado, existe un consenso casi unánime en que “el vino forma parte de nuestra cultura”, concentrándose la mayoría de las respuestas en los niveles 4 y 5 de la escala, lo que pone de manifiesto un reconocimiento generalizado de su valor cultural e identitario. No obstante, esta relevancia cultural procede a actuar como un muro, debido a que diversos jóvenes consideran que “para apreciar el vino, hay que saber de vino”, generando una percepción de barrera de entrada asociada al conocimiento técnico. Esta percepción de complejidad técnica, junto con el hecho de que tan solo un 7,7% lo percibe como un producto “moderno”, aleja a la generación Z de su consumo, reforzando su posicionamiento como un producto tradicional y poco adaptado a las tendencias actuales. Se observa, por tanto, una contradicción en la percepción del vino: mientras se reconoce su valor cultural y su calidad, se percibe simultáneamente como un producto complejo, poco accesible y alejado del estilo de vida joven. Cabe destacar que, pese a estos perjuicios, la población juvenil valora positivamente el vino en términos de calidad y salud. Un 61,5% resalta su “buen sabor” y un porcentaje muy elevado reconoce que se trata de un producto saludable si se consume con moderación. Asimismo, el 33,3% lo asocia como un ”producto natural”, lo que se alinea

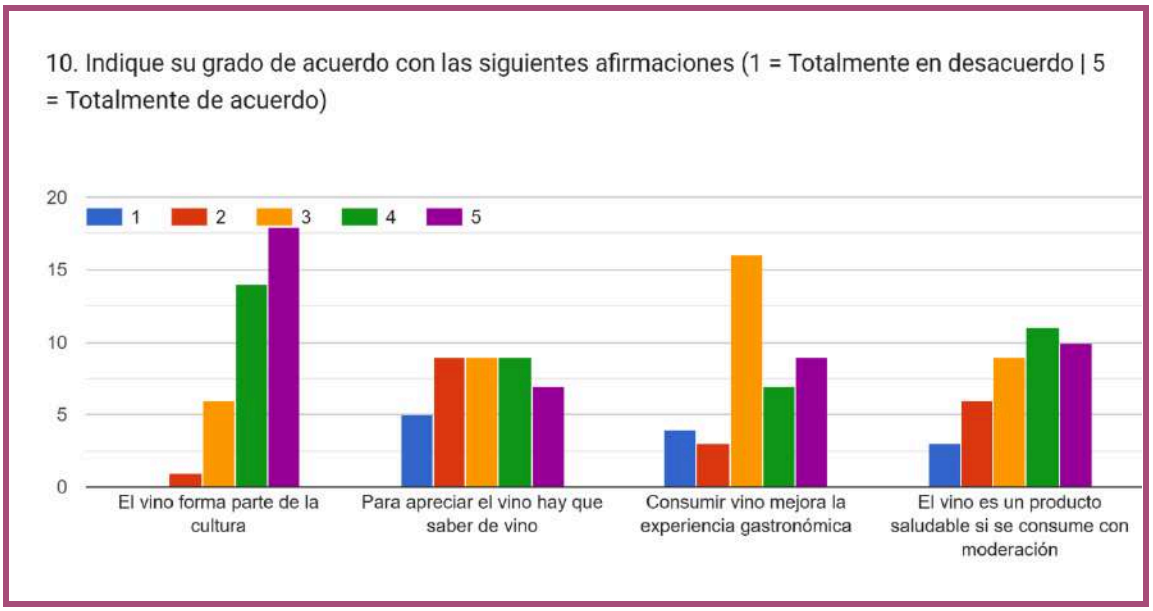
con las tendencias actuales de consumo consciente, caracterizadas por una mayor preocupación por la salud y el origen de los productos. Este aspecto representa una oportunidad estratégica para el sector, ya que conecta con valores actuales del consumidor joven como la naturalidad, la sostenibilidad y el consumo responsable.
En definitiva, la actitud del grupo joven hacia el vino no refleja un rechazo al sabor o calidad, sino que está vinculada a la imagen del producto como tradicional y complejo, que no encaja plenamente en sus momentos de ocio, lo que pone de manifiesto que la principal barrera no es el producto en sí, sino su percepción y posicionamiento en la mente del consumidor. En este sentido, el reto para el sector vitivinícola no reside únicamente en mejorar el producto, sino en redefinir su imagen y comunicación para adaptarse a los códigos culturales y sociales de la generación joven, facilitando su acceso y reduciendo la percepción de complejidad.

Figura 18. Atributos y características asociados al vino.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Figura 19. Creencias y actitudes de la muestra hacia el producto vitivinícola.

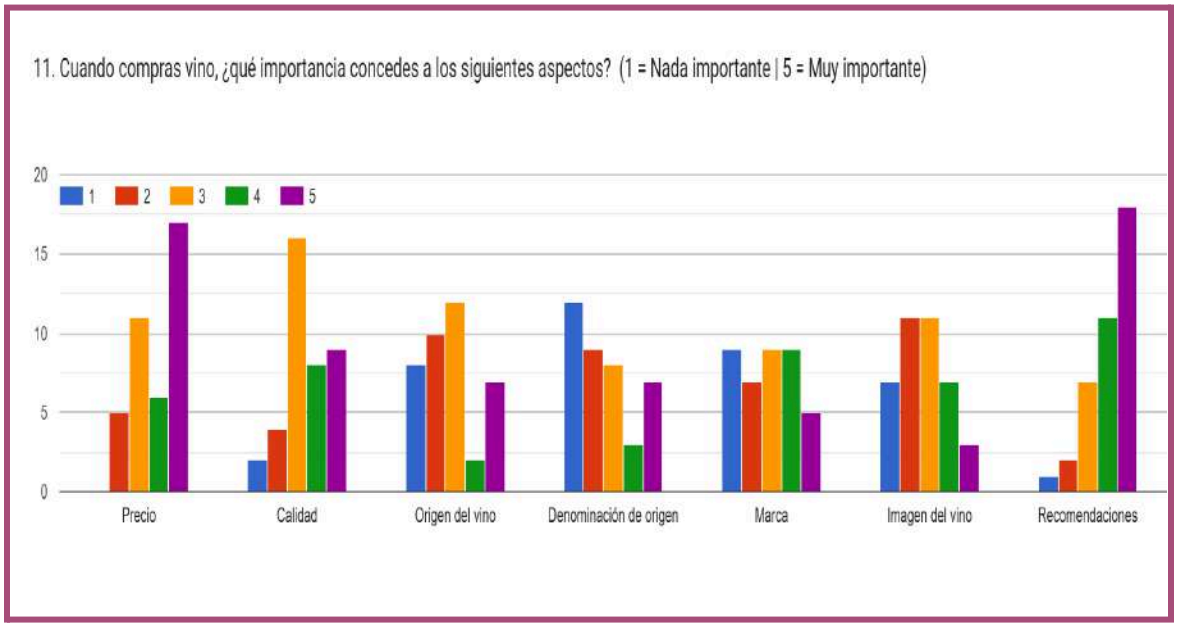


Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Preferencias y factores de decisión de compra.
Basándonos en los factores que condicionan la elección de compra entre los jóvenes de Extremadura según los datos obtenidos, los resultados muestran que el precio es el factor principal, siendo puntuado con el máximo valor (nivel 5) por el grupo más numeroso de la muestra, lo que evidencia una elevada sensibilidad al precio dentro de este

segmento, ver Figura 20. En sentido contrario, elementos fundamentales para el sector vitivinícola como el origen geográfico o la D. O. P. pierden importancia en este segmento juvenil, situándose en niveles de importancia más bajos, lo que refleja una escasa valoración de los atributos tradicionales de diferenciación del vino. Estos hallazgos nos indican que el consumidor prioriza el factor económico y la accesibilidad del producto frente a los sellos de calidad o el prestigio regional (Rodriguez y Vallejo, 1997, p. 398), lo que supone un cambio relevante respecto al consumidor tradicional, donde estos atributos tenían un peso decisivo en la elección. Este comportamiento puede estar directamente relacionado con el bajo nivel de conocimiento enológico detectado en el apartado anterior, ya que la falta de formación dificulta la valoración de elementos como la D.O.P. o el origen del producto.

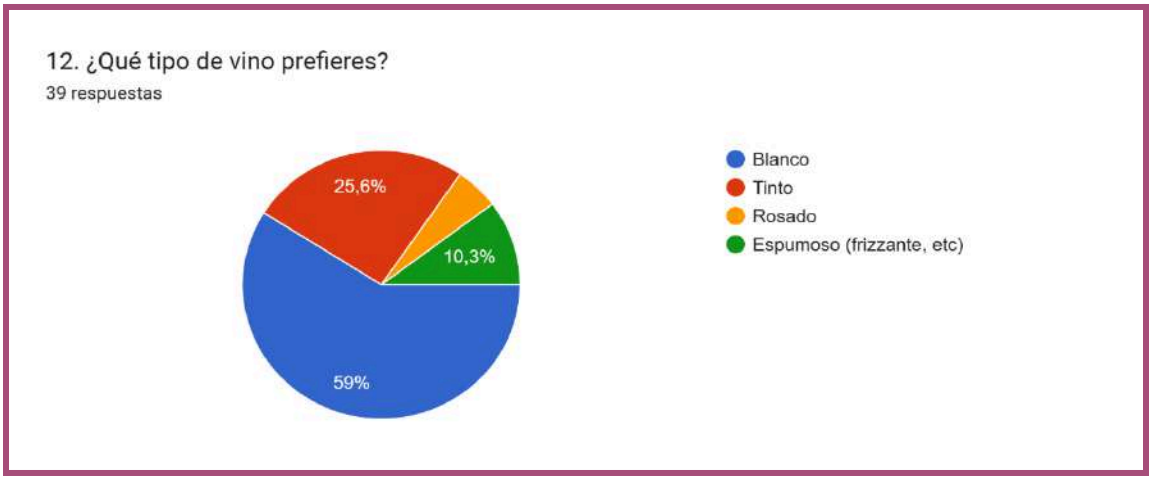
Figura 20. Factores determinantes en el proceso de compra del producto.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

En lo que concierne a las preferencias por el tipo de producto, el favorito indiscutible con un 59% de las respuestas es el vino blanco, dejando muy atrás al vino tinto (25,6%), a la opción espumosa (10,3%) y al vino rosado (5,1%), ver Figura 21. Esta clara inclinación confirma la tendencia de la juventud a abordar sabores más frescos y ligeros, más acordes con sus preferencias gustativas y con contextos de consumo más informales. Este resultado se alinea con las tendencias actuales del mercado, donde los vinos más suaves, afrutados y de menor intensidad están ganando protagonismo entre consumidores jóvenes (García-Benau et al., 2020; Deloitte, 2022; OIV, 2023; OEMV, 2023).

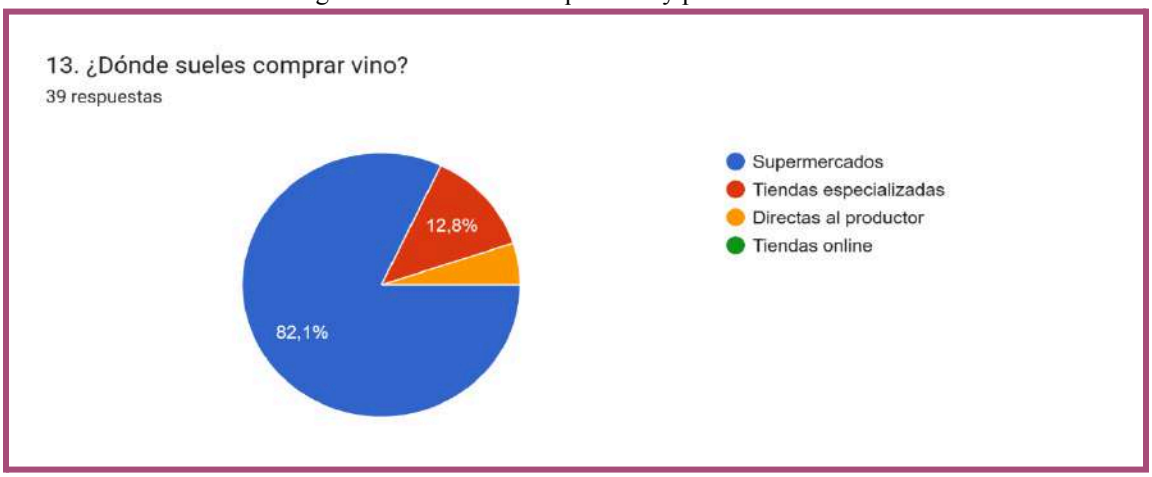
Figura 21. Preferencia de consumo según la tipología de vino.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

En último lugar, en cuanto a los canales de adquisición, el supermercado se consolida como el establecimiento de compra principal para el 82,1% de los encuestados, ver Figura 22. Resulta llamativo que el uso de tiendas especializadas sea muy escaso y que la compra online sea nula. Esta situación refleja que el joven busca la comodidad e inmediatez de los comercios físicos, donde además puede comparar precios fácilmente, priorizando criterios de conveniencia frente a la especialización o el asesoramiento técnico. La escasa presencia de canales especializados sugiere una baja implicación en el proceso de compra, lo que refuerza la idea de que el vino no es percibido como un producto que requiera asesoramiento o conocimiento previo. Asimismo, la ausencia de compra online indica una oportunidad de desarrollo para el sector, especialmente en la creación de canales digitales adaptados al público joven.

Figura 22. Canales de adquisición y puntos de venta.



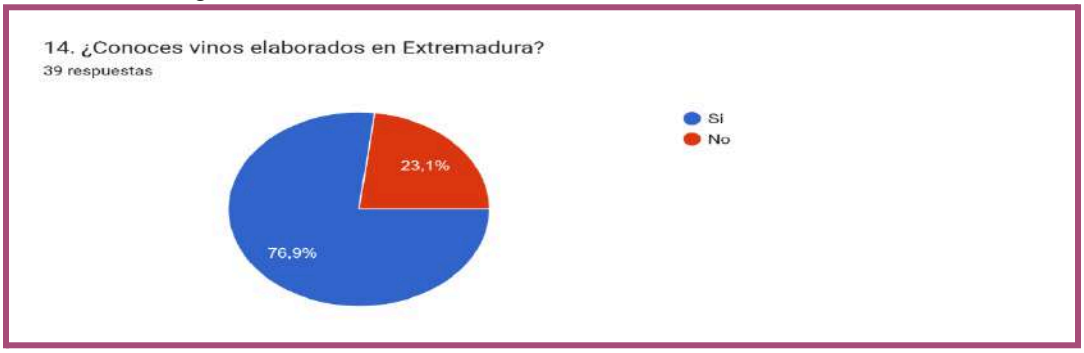
Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

En conjunto, los resultados muestran que el proceso de decisión de compra del vino en los jóvenes se caracteriza por una baja implicación, una alta sensibilidad al precio y una escasa valoración de los atributos tradicionales del producto, lo que plantea la necesidad de replantear las estrategias de marketing del sector para adaptarse a este nuevo perfil de consumidor.

Conocimiento y valoración del vino extremeño.

En este último apartado se examina la imagen que tienen los jóvenes de la región sobre el producto local, con el objetivo de identificar el grado de vinculación entre el consumidor joven y el sector vitivinícola extremeño. Los resultados indican que el nivel de conocimiento es notablemente alto, ya que un 76,9% de los encuestados afirman conocer vinos elaborados en su tierra, lo que pone de manifiesto una elevada notoriedad del producto a nivel regional, ver Figura 23.

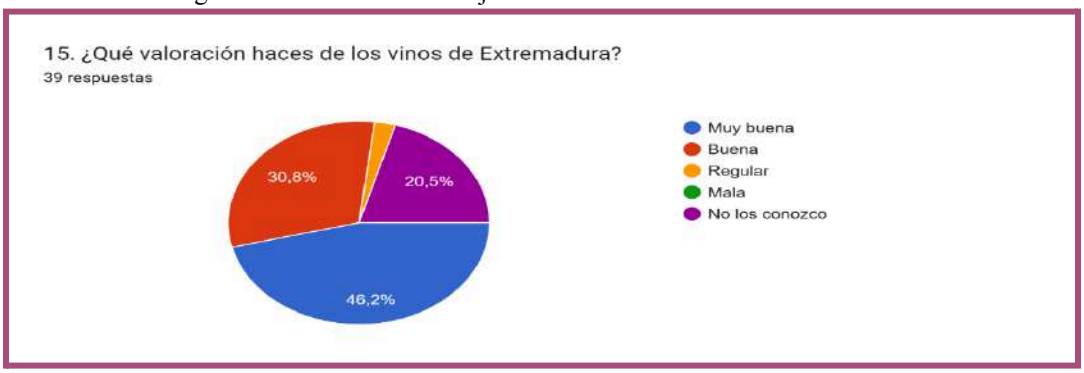
Figura 23. Conocimiento de los encuestados sobre vinos extremeños.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Asimismo, la valoración de su calidad es positiva: el 46,2% califica estos vinos como “muy buenos” y un 30,8% los considera “buenos”, ver Figura 24. Los resultados, muestran que, entre el colectivo juvenil que ha tenido contacto con el producto regional, las marcas extremeñas gozan de una buena reputación, reforzando la percepción de calidad del producto local.

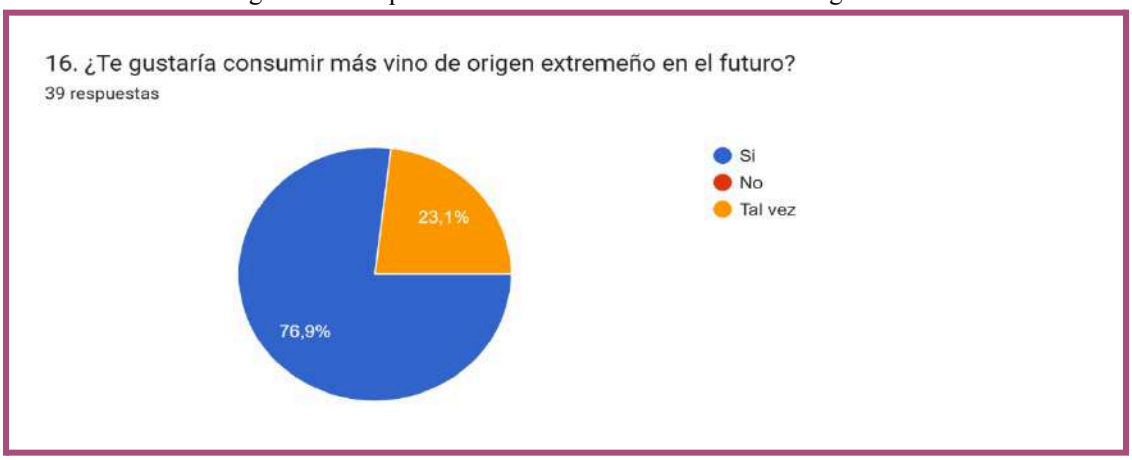
Figura 24. Valoración de los jóvenes hacia los vinos de Extremadura.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

No obstante, estos resultados contrastan con la baja frecuencia de consumo observada en apartados anteriores, lo que evidencia una discrepancia entre la valoración positiva del producto y su consumo real.
Por otra parte, se observa una intención real de apoyar el producto local en un futuro. Un 76,9% de los participantes manifiesta su interés por consumir un vino de origen extremeño de aquí en adelante, mientras que un 23,1% aún no ha definido su posición al respecto, ver Figura 25. Estas respuestas son relevantes, puesto que sugieren que el sentimiento de identidad de la región constituye una oportunidad que las bodegas pueden aprovechar para conectar con la nueva generación, especialmente a través de estrategias que refuercen el vínculo emocional con el territorio.

Figura 25. Perspectiva de consumo futuro de la marca regional.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos.

Este interés potencial indica que existe una predisposición favorable hacia el producto local, aunque todavía no se traduce en un hábito consolidado de consumo, lo que refuerza la necesidad de activar dicha intención mediante acciones de marketing y comunicación adaptadas al público joven. En este sentido, factores como el bajo nivel de conocimiento enológico, la percepción de complejidad y la sensibilidad al precio, analizados en apartados anteriores, pueden estar actuando como freno para convertir esta valoración positiva en consumo efectivo.
A modo de conclusión, cabe determinar que, aunque el consumo entre los jóvenes no sea alto, el vino en Extremadura cuenta con la confianza de los jóvenes, lo que puede contribuir a garantizar el relevo generacional con la implantación de nuevas estrategias, orientadas a mejorar la accesibilidad del producto, simplificar su comunicación y adaptarlo a los contextos de consumo juvenil.

En definitiva, el vino extremeño no presenta un problema de imagen ni de calidad entre los jóvenes, sino de conexión con sus hábitos y estilos de vida, lo que abre un amplio margen de actuación para el sector en términos de reposicionamiento y captación de nuevos consumidores.

CONCLUSIONES

La principal conclusión es que se ha producido un cambio claro en los hábitos de consumo de vino entre los jóvenes, pasando de ser un producto cotidiano a uno ocasional y vinculado principalmente al ocio social. Los resultados reflejan que el consumo es mayoritariamente esporádico, lo que se alinea con la tendencia señalada por Paladino (2008, p. 4), confirmando la pérdida del vino como parte habitual de la dieta diaria. Como se ha observado, el consumo en el hogar por parte de la muestra es prácticamente inexistente, lo que refuerza su desvinculación del ámbito doméstico.

Además, se identifica una barrera cognitiva importante, ya que muchos jóvenes perciben el vino como una bebida compleja, elitista y asociada a expertos, lo que genera inseguridad en su consumo (Capanga, 2004, p. 30). Esta percepción limita su presencia en contextos informales y favorece la elección de bebidas más accesibles como la cerveza.

Por otro lado, el estudio pone de manifiesto que los jóvenes presentan un bajo nivel de conocimiento enológico, lo que influye directamente en su comportamiento de compra, ya que priorizan el precio frente a otros atributos como la denominación de origen o la calidad.

Finalmente, en relación con el mercado regional, los resultados muestran tanto oportunidades como desafíos. Existe un alto conocimiento por el vino de tierra regional y lo valoran positivamente, lo que evidencia que los jóvenes sienten una predisposición favorable hacia el producto local y un cierto vínculo con la identidad regional (Azuara Grande y Rus Arias, 2019, p. 492). Sin embargo, esta buena imagen no se traduce en un mayor consumo, debido principalmente a factores como el precio, el desconocimiento y la falta de conexión con sus hábitos de ocio.

A partir de los resultados, se sugiere que las bodegas de Extremadura reorienten su estrategia hacia el consumidor joven, adaptándose a sus preferencias y hábitos de consumo. En primer lugar, resulta clave apostar por productos más accesibles, como vinos blancos, rosados o espumosos, que se ajusten mejor a los gustos actuales de este segmento, así como por formatos más modernos y fáciles de consumir en contextos informales (García, 2010, p. 824). En segundo lugar, es necesario simplificar la comunicación del vino, evitando tecnicismos y acercando el producto a los jóvenes mediante un lenguaje más claro y cercano. En este sentido, el uso de redes sociales y marketing digital se presenta como una herramienta fundamental para conectar con este público. Además, se recomienda potenciar el componente experiencial del vino, fomentando actividades como el enoturismo, que permiten acercar el producto desde una perspectiva social, lúdica y accesible, facilitando así el primer contacto con el consumidor joven. Por último, se considera fundamental trabajar el posicionamiento del vino, adaptándolo a los estilos de vida actuales y reforzando su imagen como una bebida compatible con el ocio juvenil, sin perder su identidad y calidad.

En síntesis, Extremadura dispone de un producto de calidad, pero requiere adaptar su estrategia de marketing, comunicación y comercialización para conectar de forma efectiva con las nuevas generaciones (Corchuelo Martínez-Azúa et al., 2017, p. 837).

Finalmente, es importante señalar una serie de limitaciones del presente estudio. En primer lugar, el reducido tamaño de la muestra (39 respuestas válidas) permite identificar tendencias, pero limita la generalización de los resultados al conjunto de la población joven de Extremadura. Por otro lado, el uso de un muestreo por conveniencia difundido a través de redes sociales ha podido introducir un sesgo hacia perfiles más urbanos y digitalizados, lo que puede influir en los resultados obtenidos. Asimismo, el carácter transversal de la investigación impide determinar si el bajo consumo observado responde a una fase concreta del ciclo de vida o a un cambio estructural en los hábitos de consumo. De cara a futuras investigaciones, sería recomendable ampliar el tamaño de la muestra y utilizar técnicas de muestreo más representativas. Además, resultaría interesante profundizar en aspectos concretos como el papel del vino de pitarra, el impacto del diseño del producto en la decisión de compra o la comparación entre distintos territorios dentro de Extremadura.

BIBLIOGRAFÍA

Bruwer, J., & McCutcheon, E. (2017). Marketing implications from a behaviourism perspective of consumption dynamics and socio-demographics of wine consumers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 29(3),* 519–537. https://doi.org/10.1108/APJML-07-2016-0121

Capanga, P. (2004). Publicidad y nuevos consumos: algunos motivos para hablar del lenguaje del vino en la clase E/LE. AISPI, 27–45.

Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Guadiana. (s.f.). Región y subzonas. Disponible en: https://riberadelguadiana.eu/region-y-subzonas/ [Fecha de acceso:12/03/2026].
Deloitte (2022). Global wine industry outlook: Consumer trends and future challenges. Deloitte Insights. Disponible en: https://www2.deloitte.com. [Fecha de acceso:12/03/2026].
Du, Y., & Morrish, S. C. (2025). Understanding the wine consumption behaviour of young Chinese consumers. *Beverages, 11(4),* 109. https://doi.org/10.3390/beverages11040109
El Periódico Extremadura. (2024, marzo 14). Cosecha 37 medallas para los vinos extremeños. Disponible en: https://www.elperiodicoextremadura.com. [Fecha de acceso:12/03/2026].
Garcia, T. Análisis de las preferencias del consumo de vinos IGP por parte del segmento joven de la población. Aplicación a la DO Navarra (No. 95329). European Association of Agricultural Economists.
García Belloso, M. (2025). Jóvenes vs vino: El reto de captación de las bodegas. Disponible en: https://uvadoc.uva.es/handle/10324/80615. [Fecha de acceso:12/03/2026].
García-Benau, M. A., Martínez, P., & Martínez, J. (2020). Wine consumer behavior and preferences: A review. *British Food Journal, 122(6*), 1807–1824. https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2019-0528
Google. (2025). Google Gemini [Modelo de lenguaje grande]. https://gemini.google.com/
Grande, A. A., & Arias, E. R. (2020). Las rutas del vino en extremadura: Las bodegas como eje de desarrollo. In Emprendimiento e Innovación: Oportunidades para todos (pp. 489-494). Dykinson.
Grünwaldt, J., Fiorentino, M., & Paladino, S. (2008). El vino y los jóvenes: consumo y tendencias. *Revista Enología 6(4)*, 1-8.
Jiménez, B. R., Juárez, L. M., Ortiz, L. L. L., & Caballero, D. C. (2026). Culturas del vino de Pitarra en Extremadura: Un patrimonio cultural desdeñado. *RIVAR, 13(38),* 256-271.
Juliá, J. F., & Server Izquierdo, R. J. (2003). El cooperativismo agrario en España: estructura, evolución y perspectivas. CIRIEC-España.
Lockshin, L., & Hall, J. (2003). Consumer purchasing behaviour for wine: What we know and where we are going. *International Journal of Wine Marketing, 15(3)*, 2–11. https://doi.org/10.1108/eb008686
Martín Barba, P. (2025). Aproximación al enoturismo en Extremadura: el caso de las Bodegas Habla. Disponible en: https://uvadoc.uva.es/handle/10324/76852. [Fecha de acceso:12/03/2026].
MAPA (2024). Encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivos (ESYRCE). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Disponible en: https://www.mapa.gob.es. [Fecha de acceso:12/03/2026].
MAPA (2025). Análisis del comercio exterior. Informe de producto: Vino (2024). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Disponible en: https://www.mapa.gob.es. [Fecha de acceso:12/03/2026].
Mora, M., de Matos, A. D., Vázquez-Araújo, L., Puente, V., Hernando, J., & Chaya, C. (2021). Exploring young consumers' attitudes and emotions to sensory and physicochemical properties of different red wines. *Food Research International, 143,* 110303. https://doi.org/10.1016/j.foodres.2021.110303
Mora Gijón, M., Puente, V., & Chaya Romero, C. (2019). Estudio de la respuesta emocional como estrategia para identificar las características sensoriales de los vinos preferidos por los jóvenes.
OEMV (2023). Informe sobre el consumo de vino en España. Observatorio Español del Mercado del Vino. Disponible en: https://www.oemv.es. [Fecha de acceso:12/03/2026].
OEMV (2025). Exportaciones españolas de vino 2024. Observatorio Español del Mercado del Vino. Disponible en: https://www.oemv.es. [Fecha de acceso:12/03/2026].
OIVE&AFI (2022). La importancia económica y social del sector vitivinícola en Extremadura. Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), & Analistas Financieros Internacionales (AFI). Disponible en: https://www.interprofesionaldelvino.es. [Fecha de acceso:12/03/2026].
OIVE (2023). Estrategia del sector vitivinícola español 2022–2027. Organización Interprofesional del Vino de España. Disponible en: https://www.interprofesionaldelvino.es. [Fecha de acceso:12/03/2026].
OIV (2023). State of the world vine and wine sector in 2023. Organización Internacional de la Viña y el Vino. Disponible en: https://www.oiv.int. [Fecha de acceso:12/03/2026].
Rodríguez, C. J. R., & Ramos, Á. F. V. (1997). El comportamiento de los jóvenes frente a los vinos de calidad: Una propuesta para la aplicación de la experimentación comercial. En IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.

INFLUENCIA Y RETOS DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Yuritzi Lizeth Gámez Béjar, Ma Hilda Rodales Trujillo, Sylvana Figueroa Silva
yuritzi.gamez@umich.mx, hilda.rodales@umich.mx, sylvana.figueroa@umich.mx
Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.

RESUMEN

La dinámica de la sociedad, las nuevas tecnologías y la innovación en los procesos productivos hacen que los riesgos psicosociales se constituyan en un nuevo reto, para los líderes o para quienes gestionan el talento humano en las organizaciones, ya que conforme cambia un modelo productivo también cambian los factores psicosociales que motivan o frustran a los trabajadores, el objetivo de este estudio es analizar la influencia y los retos de los factores de riesgo psicosocial en la productividad laboral de los trabajadores en un contexto de cambios tecnológicos de exceso de información. Para ello se empleó una metodología de revisión documental y bibliográfica, la revisión incluyó referencias científicas provenientes de diferentes disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional, Los resultados evidenciaron que los trabajadores se encuentran expuestos a niveles de riesgo psicosocial que pueden afectar su bienestar psicológico y su desempeño laboral. En particular, factores como la sobrecarga laboral, la comunicación organizacional deficiente, la falta de claridad en funciones y las dificultades para conciliar la vida laboral y personal emergen como elementos relevantes asociados a la disminución de la productividad. Se concluye que los riesgos psicosociales no solo afectan la salud mental de los colaboradores, sino que también repercuten en su rendimiento laboral, el clima organizacional y la sostenibilidad productiva de las organizaciones, por lo que su identificación y gestión preventiva deben constituir una prioridad para aumentar los índices de productividad y necesario que se debata sobre modelos que integren a la psicología organizacional, a la economía laboral, de la gestión del talento humano y de la ingeniería industrial para avanzar en la armonía entre el trabajo y la individualidad. Se debe debatir la participación en la prevención de riesgos psicosociales y sobre todo en su evaluación de las disciplinas académicas como la psicología organizacional para que apoyen en el comportamiento del individuo en el trabajo, de la economía para que auxilie en los análisis de costo – beneficio, de la gestión del talento humano para que contribuya en el desarrollo del trabajador y de la ingeniería industrial para coordine los análisis de tiempos y movimientos y cargas de trabajo en la operación.

INTRODUCCION

Los factores psicosociales en las organizaciones modernas son elementos del entorno laboral como la carga de trabajo, el liderazgo, y sobre todo el clima organizacional que impactan directamente en la salud emocional y el desempeño de los trabajadores, su importancia se establece en la definición del bienestar de los trabajadores de inicio y que se refleja en la productividad y permanencia de una organización, la salud y el bienestar emocional previenen problemas como el estrés crónico, la ansiedad, la depresión y el agotamiento físico y mental. Cuando se cuenta con un entorno positivo la motivación de los trabajadores es alta, se mejora la eficiencia y se reducen los costos operativos motivados por errores, en un buen ambiente laboral disminuye el ausentismo y la rotación del trabajador y los accidentes laborales, para contar con un buen clima organizacional se requiere de un buen liderazgo que fomente las relaciones sanas entre compañeros y entre el trabajador y los directivos además de que procure el equilibrio entre trabajo y familia. Así como la creación de un clima organizacional que integre a los trabajadores y directivos en una cultura de respeto, justicia y de equidad.

Los factores psicosociales se clasifican como elementos que conviven en un entorno psicológico y social que influyen en el individuo en su comportamiento, En su forma de percibir y en su salud, los factores pueden contemplar aspectos relacionados con su trabajo, en las relaciones interpersonales, en su familia y en su contexto social. Los principales riesgos psicosociales son las cargas psicológicas emocionales que pueden manifestarse con trastornos del sueño, de alimentación, sexuales; violencia laboral entendida como acoso psicológico y hostigamiento, acoso sexual, inseguridad contractual: así como malas condiciones en el ambiente de trabajo y en las jornadas de trabajo (burnout), capacidad de decisión sobre toma de decisiones y ritmo del trabajo, liderazgos negativos y la interferencia en la relación trabajo-familia (Mariscal et al., 2023).

La Norma Oficial Mexicana NOM-035- factores de riesgo psicosociales en el trabajo, identificación, análisis, y prevención fue publicada en el Diario Oficial de la Federación de México el 23 de octubre de 2018 indicando como responsable de su operación a la secretaria de trabajo y previsión social Indicando que los factores son aquellos que pueden ocasionar trastornos de ansiedad, depresión, sueño, estrés, debido a las condiciones del puesto o de la jornada de trabajo y a la exposición a acontecimientos traumáticos severos o hechos de violencia laboral, así como estar expuestos acondiciones peligrosas e inseguras en el ambiente laboral, las cargas de trabajo cuando sobrepasan la condición del trabajador, la falta de control sobre el trabajo, jornadas laborales superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos sin periodos de recuperación, interferencias en la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo, lo mismo que relaciones negativas en el centro de trabajo.

En ese sentido, conviene precisar que la NOM-035-STPS-2018, no contempla ni establece ninguna obligación para: Utilizar un instrumento para realizar una evaluación psicológica de los trabajadores, Aplicar un cuestionario para identificar trastornos mentales., Conocer variables psicológicas internas al individuo tales como: actitudes, valores, personalidad, etc. Medir el estrés en los trabajadores. de ahí surge el reto de la aplicación y evaluación de los factores psicosociales para cuidar la salud de los trabajadores, la productividad y buscar el equilibrio del trabajo y la armonía emocional del trabajador en su entorno social y laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1984). Define los factores psicosociales como las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, el agrado del trabajo y las circunstancias de la organización, así como por un lado y por el otro, las capacidades del colaborador, sus necesidades, su formación y su situación personal fuera del trabajo, así como sus percepciones y experiencias pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción del trabajo.

La vulnerabilidad de los empleados frente a los factores psicosociales es alta, especialmente en contextos donde el apoyo organizacional es insuficiente y las demandas laborales son excesivas, Becerra-Zurita, M. A., & Garate-Aguirre, J. C. (2024). Lo que puede provocar frustración, alta rotación de personal, ansiedad, ausentismo y baja en la productividad.

Se han detectado retos de los factores de riesgo psicosociales que consistentes en: cumplimiento de normatividad, en lo que se refiere a convenios con la OIT y organismos de defensa de los derechos humanos; evaluación y medición precisa de los factores de riesgo psicosociales, se requiere de un método preciso que contenga medidas objetivas y evaluaciones de pares para precisar el bienestar psicosocial con indicadores objetivos; modalidades recientes de trabajo, rediseñar la gestión de riesgos psicosociales cuando el trabajo se realiza de manera remota o híbrida.

MARCO TEÓRICO

La Norma Oficial Mexicana 035 establece que la Política de Prevención de Riesgos Psicosociales es la declaración de principios y compromisos que establece el patrón para prevenir los factores de riesgo psicosocial y la violencia laboral, y para la promoción de un entorno organizacional favorable, con el objeto de desarrollar una cultura en la que se procure el trabajo digno o decente, y la mejora continua de las condiciones de trabajo.
Cada centro de trabajo deberá elaborar su propia política, con base en las condiciones de su
centro de trabajo y sus posibilidades, de forma que se instrumenten en acciones los
compromisos que en la política se señalen, por ,o que debe considerar el contexto de operación de cada centro de trabajo para prevenir, medir y evaluar los factores psicosociales para establecer buenos niveles de productividad en cada una de las organizaciones de acuerdo a su diagnóstico y realidad operativa.

Los factores de riesgo psicosocial y los elementos del entorno organizacional favorable derivan de la naturaleza del puesto, es decir de las condiciones en las que se realizan las actividades, por lo que el análisis de estos elementos implica una evaluación de las condiciones en las que los trabajadores las desarrollan para analizar la influencia de los factores psicosociales en la productividad se debe iniciar desde un puesto de trabajo considerando su ambiente físico, la armonía entre compañeros de trabajo, el grado de comunicación entre ellos y con su jefe inmediato superior. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

Entre los factores que influye en la productividad se encuentran las cargas de trabajo excesivas, las exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones; la falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador; la falta de influencia en la manera de realizar el trabajo; los cambios organizativos mal gestionados; La precariedad laboral, falta de apoyo por parte de la dirección o de los compañeros, acoso psicológico y sexual; y un ambiente de salud e higiene inadecuado. (Arroyo & Quevedo, 2026).

Los riesgos psicosociales hacen referencia a todas las situaciones que tienen cabida en el entorno laboral y representan una amenaza tanto psicológica, física y social para el trabajador que presta sus servicios en ese determinado ambiente para que no se refleje en la disminución de la productividad es necesario recurrir al desarrollo de habilidades blandas entre directivos y trabajadores y se requiere de enfrentar el reto de integrar un modelo de actuación entre la psicología organizacional, la economía laboral y la ingeniería industrial para medir, evaluar y capacitar en donde se requiera.

Patlán (2019) señala que la interrelación entre las condiciones laborales y los trabajadores pueden provocar daños a la salud, alteraciones emocionales, de comportamiento; pero si los factores se identifican, se analizan y realizan intervenciones, pueden influir positivamente en el rendimiento del trabajo, la satisfacción laboral y su bienestar. La salud laboral se relaciona con el estado de bienestar físico, mental y social en relación con el entorno del trabajo y, con ello, se puede incidir en el bienestar del trabajador. Dada la importancia de la productividad laboral y los factores de riesgo psicosociales en los colaboradores se realiza un estudio, atendiendo las siguientes categorías: Ambiente de trabajo, factores propios de la actividad, organización del tiempo de trabajo, liderazgo en el trabajo, con sus respectivos dominios y dimensiones, buscando impactar de manera positiva en el trabajador, mejorando las condiciones de trabajo y coadyuvando con ello a la salud laboral y a la productividad en el trabajo.

Sin embargo también existen acciones para prevenir acciones para prevenir los diferentes factores psicosociales, como pueden ser las que tiene relación con el liderazgo y las relaciones en el trabajo deberán incluir: acciones de integración y relaciones humanas para el manejo de conflictos en el trabajo, la distribución de los tiempos de trabajo acordes a las actividades de la cadena de producción , la determinación de prioridades en el trabajo considerando que el trabajador no se encuentre saturado de indicaciones y de acciones laborales, igualmente se deben definir

Las acciones de prevención para prohibir la discriminación y fomentar la equidad y el respeto, deben incluir acciones para fomentar la comunicación entre supervisores o gerentes y trabajadores, así como entre los trabajadores, establecer y difundir instrucciones claras a los trabajadores para la atención de los problemas que podrían reflejar discriminación o falta de equidad que impiden o limitan el desarrollo de su trabajo, cuando éstos se presenten; Se debe de capacitar y sensibilizar a los directivos, gerentes y supervisores para la prevención de los factores de riesgo psicosocial y la promoción de entornos organizacionales favorables, respecto a la carga se deberá de contemplar la revisión y supervisión sobre la distribución de la carga de trabajo para que se realice de forma equitativa y considerando el número de trabajadores, actividades a desarrollar, alcance de la actividad y su capacitación.

En las actividades de planificación del trabajo para prevenir riesgos, se debe consideran el proceso productivo constante considerando que existan las pausas o periodos necesarios de descanso, rotación de tareas y otras medidas necesarias para evitar ritmos de trabajo acelerados e instructivos o procedimientos que definan claramente las tareas y responsabilidades.

En lo que se refiere al control de trabajo deberán comprender, como medida precautoria para evitar riesgos es recomendable involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre la organización de su trabajo para que participen en la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad, siempre que el proceso productivo lo permita y cuenten con la experiencia y capacitación para ello, por lo que es necesario que se definan acciones para acordar y mejorar el margen de libertad y control sobre su trabajo por parte de los trabajadores y el patrón, y para impulsar que éstos desarrollen nuevas competencias o habilidades, considerando las limitaciones del proceso productivo. Además de reuniones para abordar las áreas de oportunidad de mejora, a efecto de atender los problemas en el lugar de su trabajo y determinar sus soluciones.

Existen acciones de prevención de apoyo social para prevenir riesgos de prevención psicosocial consistentes en establecer buenas relaciones entre trabajadores, supervisores, gerentes y patrones para que puedan obtener apoyo los unos de los otros, realizar reuniones periódicas semestrales o anuales de seguimiento a las actividades establecidas

para el apoyo social y, en su caso, extraordinarias si ocurren eventos que pongan en riesgo la salud del trabajador o al centro de trabajo; promover la ayuda mutua y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores, Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables.

El equilibrio en la relación trabajo-familia, también es un factor a prevenir para evitar cualquier riesgo psicosocial, por lo que es necesario que se defina acciones para involucrar a los trabajadores en la definición de los horarios de trabajo cuando las condiciones del trabajo lo permitan , se deben establecer lineamientos para establecer medidas y límites que eviten las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, contar con apoyos a los trabajadores, de manera que puedan atender emergencias familiares, promover actividades de integración familiar en el trabajo, previo acuerdo con los trabajadores.

El reconocimiento en el trabajo es un factor que genera empatía laboral y previene riesgos psicosociales y se deben definir mecanismos que permitan, reconocer el desempeño sobresaliente superior al esperado de los trabajadores, difundir los logros de los trabajadores sobresalientes y comunicar al trabajador sus posibilidades de desarrollo.

En la prevención de la violencia laboral se deben definir lineamientos que impidan cualquier riesgo psicosocial por este motivo, como puede ser la difusión de información para sensibilizar sobre la violencia laboral, tanto a trabajadores como a directivos, gerentes y supervisores, establecer procedimientos de actuación y seguimiento para tratar problemas relacionados con la violencia laboral, informar sobre la forma en que se deben denunciar actos de violencia laboral.

La información y comunicación que se proporciona a los trabajadores y de cómo se presente también puede ser un factor de riesgo psicosocial por lo que es necesario que el patrón, supervisor o jefe inmediato se comuniquen de forma directa y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema que impida o retrase el desarrollo del trabajo, que Los cambios en la organización o en las condiciones de trabajo se difundan con precisión entre los trabajadores y que puedan expresar sus opiniones sobre la solución de los problemas o la mejora de las condiciones de su trabajo que permitan mejorar su desempeño.

Así como existen medidas de prevención de los factores psicosociales también existen medidas de evaluación del entorno laboral que comprende elementos a medir como son: el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, la formación para la adecuada realización de las tareas asignadas, la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores, la participación proactiva y comunicación entre el patrón, sus representantes y los trabajadores, la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares y la evaluación y reconocimiento del desempeño.

Como instrumento de evaluación existen la aplicación de cuestionarios que permiten identificar los factores de riesgo psicosocial en términos de medición de la escala de Likert.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en una metodología de tipo bibliográfica documental. Misma que es basada en un enfoque cualitativo el cual consiste en revisión sistemática de literatura o estado del arte habiéndose realizado una consulta exhaustiva sobre comportamiento organizacional y los factores psicosociales con sus consideraciones en el campo laboral; para ello, se realizó un análisis comparativo y descriptivo entre las referencias, Consultándose las bases de datos Scopus, SciELO, Dialnet y Redalyc. Productos científicos del 2020-2025. Así como documentos oficiales publicados en la DOF diario Oficial de la Federación, realizándose un análisis de la teoría fundamentada.

El trabajo se ubica en los procesos de revisión documental del estado del arte, que menciona Carramolino (2009). Como lo especifica la autora, el estado de conocimiento constituye una parte muy importante en el proceso de investigación. Por lo que se realizó una revisión muy sistemática de la literatura como una técnica exploratoria y analítica para la recolección de información, su análisis y un tratamiento de información que presente o coincida con el propósito de la investigación, para recabar información alineada con el fin de la investigación.

RESULTADOS

Existen variables que no contribuyen en la productividad de las organizaciones como son, las condiciones laborales peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; las jornadas de trabajo superiores a las previstas, rotación de turnos de trabajo que no tienen periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas entre trabajadores y directivos entre otras.

Los factores psicosociales contribuyen cada vez más en la productividad de las organizaciones, por lo que es importante crear climas laborales ideales para que el trabajo contribuya en el cumplimiento de sus funciones en un puesto de trabajo con innovaciones constantes en los procesos productivos, y es indispensable desarrollar en los trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa; La formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; La definición precisa de sus responsabilidades; La participación proactiva y una comunicación asertiva entre los directivos y los trabajadores; La distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares, y La evaluación con el reconocimiento respectivo en el desempeño de trabajo.

Identificación de factores de Riesgo Psicosocial

FACTOR	SITUACION	MEDIDAS DE CONTROL
Condiciones en el ambiente de trabajo.	Condiciones peligrosas e inseguras o deficientes e insalubres que exigen al trabajador un esfuerzo adicional de adaptación.	- Activación de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. -Análisis de tiempos y movimientos.
Cargas de trabajo.	Exigencias que el trabajo impone al trabajador y que exceden su capacidad, pueden ser cuantitativas, cognitivas, emocionales y de responsabilidad.	- Delimitación de funciones y actividades. - Actividades de comunicación y retroalimentación.
Control sobre el trabajo.	La posibilidad que tiene el trabajador para influir y tomar decisiones en la realización de sus actividades. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio.	- Acciones de empoderamiento para fomentar la iniciativa. - Reconocimiento por innovaciones que mejoren el control y la armonía en el trabajo.
Jornadas de trabajo y rotación de turnos.	Exigencia de tiempo laboral que se hace al trabajador en duración y horario de jornada y cuando se trabaja con extensas jornadas, con frecuente rotación de turnos o turnos nocturnos, sin pausas y descansos periódicos.	- Planificación de horarios de trabajo. - Rotación de trabajo interno planificado para cubrir jornadas de trabajo extraordinario.
Relación trabajo – familia.	Existencia de conflicto entre las actividades familiares o personales y las responsabilidades laborales, es cuando el tiempo dedicado a la familia se labora fuera del horario normal y adicional.	- Planificación y respeto a horarios establecidos. - Establecimiento de excepciones y su tiempo de duración.
Liderazgo y relaciones negativas.	Existe cuando se presenta una actitud agresiva o impositiva, falta	- Desarrollo de habilidades gerenciales a directivos.

	de claridad de las funciones, escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño.	- Comunicación asertiva entre supervisores y mandos superiores.
Violencia laboral.	Actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integración del trabajador, consistente en acciones de intimidación sistemática y persistente.	- Capacitación y sensibilización en las relaciones interpersonales. - Claridad y honestidad en el manejo de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2026).

CONCLUSIONES

Se concluye que la atención y prevención oportuna a los diferentes factores de riesgos psicosociales de trabajo pueden contribuir a un mejor clima organizacional además existen variables para cada factor para medir su incidencia en el ambiente laboral, por lo que es conveniente que se encuentren activa la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, que se analicen estudios de tiempos y movimientos así como que se operen diversas acciones de empoderamiento para fomentar la iniciativa de los trabajadores a los cuales se les debe de reconocer por sus innovaciones que mejoren el control y la armonía entre trabajadores y directivos a los cuáles es indispensable mantenerlos capacitados en una comunicación asertiva para encontrar la armonía laboral.

La existencia de riesgos psicosociales se ve impactado de forma negativa en la productividad de las organizaciones porque afectan la salud mental y física de los trabajadores, los riesgos repercuten en el rendimiento de trabajo y en la formación de un buen clima organizacional repercutiendo en la insatisfacción laboral, en ausentismo, rotación de personal y conflictos laborales.

Las autoridades responsables de normar los riegos psicosociales manifiestan que algunos de los trastornos psicosociales en el trabajo pueden generar ausentismo, accidentes en el trabajo, mal clima laboral, mal trato al cliente, servicio deficiente, falta de sentido de pertenencia a la organización, bajo rendimiento, rotación de puestos excesivo, llevando con todo ello a una disminución en la productividad laboral.

Para que los factores psicosociales contribuyan a la productividad se requiere de enfrentar el reto de medir, evaluar y capacitar a directivos y trabajadores en el desarrollo de habilidades blandas para crear condiciones de salud y armonía en el trabajo.

Se debe enfrentar el reto y debatir sobre la participación de la psicología organizacional, la economía laboral, la gestión del talento humano y de la ingeniería industrial para crear modelos de creación de una buena cultura laboral.

BIBLIOGRAFIA

Arroyo-Chávez, L. E., & Quevedo-López, E. N. (2026). Riesgos psicosociales que afectan la calidad de vida de los trabajadores en una empresa privada. Revista Espacios, 47(1), 192-205. https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n01i16

Becerra-Zurita, M. A., & Garate-Aguirre, J. C. (2024). Factores psicosociales que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Quito. MQRInvestigar, 8(4), 3846-3876. https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.3846-3876

Comité Técnico OIT-OMS. (1984). Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. http://www.factorespsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf

Diario Oficial de la Federación. (2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Identificación, análisis y prevención*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Mariscal, E., Barrón, L., Silva, G., Arias, (2023). Análisis de los factores de riesgo psicosociales en los colaboradores de las micro y pequeñas empresas en Ixtlan del Rio. Ruíz (Ed.), *Administración y Negocios en Latinoamérica* (166-175). iQu4tro Editores. https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.14.5.12%20

Patlan, Juana (2019). Efectos de los riesgos psicosociales en la satisfacción laboral y los trastornos psicosomáticos en los trabajadores del sector público. Recuperado de https:// recai.uaemex.mx/article/view/11591

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *Guía informativa de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/stps

DETERMINANTES DE LA ADOPCIÓN DE MODA SUSTENTABLE: UN ANÁLISIS MEDIADOR DE LA CALIDAD Y LOS ASPECTOS ÉTICOS

María de Jesús Pérez Hervert, José Luis Zapata Sánchez
Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo
hervert@uqroo.edu.mx

RESUMEN

El fenómeno de la moda rápida (*fast fashion*) ha transformado las dinámicas globales de consumo de indumentaria, generando severas repercusiones ambientales y laborales. El presente estudio evalúa las relaciones estructurales entre la Conciencia Ambiental (CA), los Aspectos Sociales y Éticos (SE), la Calidad y Durabilidad (CD) y los Hábitos de Consumo (HC) de vestuario en jóvenes adultos. Mediante un enfoque cuantitativo causal con Modelado de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) en una muestra de $N = 150$ participantes y un procedimiento de *Bootstrapping* (5,000 submuestras), los resultados revelan que la CA ejerce un impacto directo y altamente significativo sobre los SE ($\beta = 0.573, p < 0.001$) y la CD ($\beta = 0.517, p < 0.001$). De acuerdo con la Teoría de la Señalización, la CA y los SE explican en conjunto el 44.0% de la varianza en la percepción de Calidad y Durabilidad ($R^2 = 0.440$), consolidando la longevidad del textil como una garantía ética de producción. No obstante, las trayectorias directas hacia los Hábitos de Consumo resultaron no significativas ($p > 0.05, R^2 = 0.044$), confirmando la presencia empírica de la brecha entre actitud y comportamiento (*Attitude-Behavior Gap*). Se concluye discutiendo implicaciones estratégicas para MiPyMEs sustentables y diseñadores de moda.

Palabras clave: Moda rápida, PLS-SEM, Conciencia Ambiental, Brecha Actitud-Comportamiento, Teoría de la Señalización, Calidad y Durabilidad.

INTRODUCCIÓN

La industria textil global atraviesa un periodo de escrutinio sin precedentes debido a la aceleración de sus ciclos de producción y desecho, un modelo de negocio comúnmente denominado *fast fashion* o moda rápida. Si bien este esquema ha democratizado el acceso a las tendencias de vestuario a costos reducidos, sus externalidades negativas abarcan la intensificación de la huella hídrica, la emisión masiva de gases de efecto invernadero y la prevalencia de condiciones laborales precarias en las cadenas de suministro del Sur Global (Birtwistle y Moore, 2007; Niinimäki, 2010).

En respuesta a esta problemática, ha emergido una corriente de consumo consciente caracterizada por la búsqueda de equidad social y responsabilidad ecológica. Sin embargo, en la literatura empírica persiste la brecha entre actitud y comportamiento (*Attitude-Behavior Gap*): una paradoja bien documentada donde altos niveles de preocupación ambiental y empatía ética declarados por el consumidor no logran traducirse en decisiones efectivas de compra sustentable en el punto de venta (Wiederhold y Martínez, 2018; White et al., 2019).

Bajo este marco, la presente investigación aborda dicha inconsistencia examinando el papel mediador de la percepción del producto. El objetivo central del estudio es determinar en qué medida la Conciencia Ambiental (CA) y la valoración de los Aspectos Sociales y Éticos (SE) moldean la percepción de Calidad y Durabilidad (CD) de la indumentaria -interpretada como una señal de Responsabilidad Social Empresarial mediante la Teoría de la Señalización- y evaluar si estas dimensiones logran transformar directamente los Hábitos de Consumo (HC) de moda en jóvenes adultos.

MARCO TEÓRICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Para fundamentar las interrelaciones entre los cuatro constructos latentes del modelo, se articularon tres marcos teóricos complementarios: la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), la Teoría de la Señalización y la Teoría de la Identidad Social, integrando el concepto de la Brecha Actitud-Comportamiento (Attitude-Behavior Gap).

Conciencia Ambiental, Aspectos Éticos y Calidad Percibida

La Conciencia Ambiental (CA) se define como el grado de conocimiento, preocupación y compromiso afectivo o cognitivo que posee un individuo respecto a las problemáticas ecológicas (Kollmuss y Agyeman, 2002). Desde la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), desarrollada por Ajzen (1991, citado en Paul et al., 2016), las

actitudes hacia un objeto o práctica específica están moldeadas por las creencias subyacentes del individuo sobre las consecuencias directas de su acción.

En el ámbito textil, un consumidor con alta conciencia ambiental no limita su juicio a criterios superficiales o estéticos, sino que extiende su evaluación hacia las condiciones éticas de producción y la durabilidad del bien (Niinimäki, 2010). Se asume que la preocupación ecológica detona una sensibilidad holística que abarca el respeto a los derechos laborales de los trabajadores confeccionistas (SE) y la exigencia de productos con una vida útil prolongada (CD) que desincentiven la cultura del desecho rápido o *landfill culture* (McNeill y Moore, 2015). A partir de estos preceptos teóricos, se formulan las siguientes hipótesis:

- H_1**:** La conciencia ambiental de los consumidores influye positiva y significativamente en su valoración de los aspectos sociales y éticos de la producción textil.
- H_2**:** La conciencia ambiental tiene un impacto positivo en la importancia que el consumidor otorga a la calidad y durabilidad de las prendas de vestir.

La Teoría de la Señalización y la Calidad/Durabilidad

La Teoría de la Señalización, desarrollada originalmente por Spence (1973, citado en Birtwistle y Moore, 2007), sostiene que, en mercados caracterizados por la asimetría de información, los atributos observables del producto funcionan como señales tangibles de virtudes o procesos no observables. En el sector de la moda sustentable, las condiciones sociales y los estándares éticos de la cadena de producción resultan invisibles a simple vista para el comprador en el punto de venta. Por ello, la calidad intrínseca de los materiales, el rigor en los acabados de confección y la durabilidad probada de la prenda actúan como señales operativas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y del compromiso con el trabajo digno.

Desde la perspectiva del consumo responsable, la longevidad textil reduce la necesidad de reemplazo constante, mitigando la huella ecológica y desvinculando al usuario de la lógica de explotación propia del modelo de producción masiva. Los consumidores que valoran la equidad laboral y la justicia social (SE) tienden a interpretar la durabilidad (CD) como una garantía de que la marca invierte en procesos respetuosos y no en obsolescencia programada. En consecuencia, la percepción de alta calidad justifica un precio superior al ser entendida como una inversión ética consciente que desafía la cultura del desecho rápido o *landfill culture* (Birtwistle y Moore, 2007). A partir de esta fundamentación teórica, se plantea la siguiente hipótesis:

- H_3**:** La preocupación por los aspectos sociales y éticos influye positivamente en la percepción del valor de la calidad como alternativa al consumo efímero.

Determinantes de los Hábitos de Consumo y la Brecha Actitud-Comportamiento

A pesar de la creciente sensibilización respecto al impacto social y ecológico de la industria textil, la literatura académica reporta con frecuencia la manifestación de la brecha entre actitud y comportamiento (*Attitude-Behavior Gap*) o la "paradoja del consumidor verde" (Kollmuss y Agyeman, 2002; White et al., 2019). Este fenómeno describe la inconsistencia sistemática mediante la cual las intenciones o actitudes favorables hacia la sostenibilidad declaradas por el individuo no se traducen automáticamente en conductas efectivas de compra responsable en el punto de venta (Wiederhold y Martínez, 2018).

En el contexto del *fast fashion*, la intención pregonada choca intensamente con barreras de carácter económico, situacional y social. Entre los principales factores inhibidores destacan la alta accesibilidad económica de la ropa de producción masiva, el atractivo del diseño inmediato, la rotación acelerada de tendencias e inventarios (*microtrends*) y las estrategias agresivas de mercadotecnia orientadas a la gratificación instantánea (Henninger et al., 2016; McNeill y Moore, 2015).

Asimismo, este comportamiento está condicionado por dinámicas de presión social. Desde la Teoría de la Identidad Social, formulada por Tajfel y Turner (1979, citado en White et al., 2019), los individuos adoptan decisiones de vestuario no solo por funcionalidad o convicción personal, sino como un vehículo de pertenencia para integrarse y proyectar un estatus ante su grupo de pares (*in-group*). En consecuencia, la necesidad de aceptación social suele

prevalecer sobre los compromisos ambientales abstractos, favoreciendo la compra frecuente de indumentaria efímera.

Para determinar en qué medida los factores cognitivos y éticos logran contrarrestar estas barreras en la muestra estudiada, se postula evaluar el efecto directo de la Conciencia Ambiental (CA), la valoración de Aspectos Sociales y Éticos (SE) y la Calidad y Durabilidad (CD) sobre los Hábitos de Consumo (HC) de vestuario. A partir de estas interrelaciones, se formulan las siguientes hipótesis:

- H_4**:** La conciencia ambiental influye significativamente en la modificación de los hábitos de consumo, reduciendo la frecuencia de compra de moda masiva.
- H_5**:** La valoración de los aspectos sociales y éticos es un determinante significativo en la adopción de hábitos de consumo responsables.
- H_6**:** La percepción de calidad y durabilidad de las prendas actúa como un factor determinante para la transición hacia hábitos de consumo de moda sustentable.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un diseño no experimental, transversal y cuantitativo, orientado a evaluar las relaciones causales entre los cuatro constructos del modelo (Hair et al., 2017). La muestra estuvo integrada por $N = 150$ jóvenes consumidores de vestuario.

Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado mediante una escala Likert de 5 puntos (donde 1 = *Totalmente en desacuerdo* y 5 = *Totalmente de acuerdo*), orientado a medir Conciencia Ambiental (CA), Aspectos Sociales y Éticos (SE), Calidad y Durabilidad (CD) y Hábitos de Consumo (HC).

El análisis empírico se llevó a cabo mediante Modelado de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) utilizando el software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022). La evaluación se estructuró en dos fases:

- Modelo de medición: Verificación de la confiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los constructos.
- Modelo estructural: Estimación de las relaciones causales mediante coeficientes path (β) y la varianza explicada (R^2).

Para determinar la significancia estadística de las hipótesis planteadas (H_1 a H_6), se ejecutó un procedimiento de Bootstrapping no paramétrico con 5,000 submuestras al 95% de nivel de confianza (Hair et al., 2017).

RESULTADOS

Evaluación del Modelo de Medida (Fiabilidad y Validez)

Para asegurar la consistencia interna y la validez convergente de los constructos reflexivos, se evaluaron las cargas factoriales, el Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta (pc) y la Varianza Extraída Media (AVE). Como se observa en la Tabla 1, las cargas factoriales de todos los indicadores retenidos se sitúan por encima del umbral recomendado de 0.70, lo que confirma que cada ítem aporta significativamente a la medición de su respectivo constructo latente (Hair et al., 2017).

La consistencia interna de las escalas fue verificada mediante el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta (CR). Todos los constructos registraron valores de Alfa de Cronbach entre 0.739 y 0,905, así como niveles de CR que superan el valor de 0.850. Estos resultados sobrepasan holgadamente el límite estándar de 0.70, garantizando escalas robustas y confiables para el análisis (Hair et al., 2017). Finalmente, la validez convergente quedó demostrada al obtener valores de AVE ubicados entre 0.648 y 0.792. Al superar la cota mínima de 0.50 (Fornell y Larcker, 1981), se confirma que cada variable latente explica, en promedio, más del 50% de la varianza de sus indicadores, otorgando el sustento necesario para avanzar a la evaluación del modelo estructural.

Tabla 1

Criterios de evaluación del Modelo de Medida

Constructo Latente	Indicador	Carga (λ)	Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta (ρc)	AVE
Conciencia Ambiental (CA)	CA1	0.789	0.817	0.880	0.648
	CA2	0.888			
	CA3	0.808			
	CA5	0.728			
Calidad y Durabilidad (CD)	CD1	0.803	0.739	0.851	0.656
	CD2	0.809			
	CD5	0.818			
Hábitos de Consumo (HC)	HC3	0.986	0.905	0.930	0.771
	HC7	0.714			
	HC8	0.986			
	HC9	0.793			
Aspectos Sociales y Éticos (SE)	SE1	0.918	0.741	0.884	0.792
	SE2	0.860			

Fuente: Propia

Validez Discriminante

Adicionalmente, se evaluó la validez discriminante con el propósito de garantizar que cada constructo latente represente un concepto empíricamente único y diferenciado de las demás variables del modelo (Henseler et al., 2015). Para ello, se empleó el criterio de la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT), la técnica moderna preferida en PLS-SEM debido a su mayor precisión en la detección de falencias de validez discriminante frente a métricas tradicionales.

Como se observa en la Tabla 2, todas las ratios calculadas se situaron por debajo del umbral estricto de 0.85 (Henseler et al., 2015). Los resultados oscilan entre un valor mínimo de 0.090 (entre Hábitos de Consumo y Aspectos Sociales y Éticos) y un valor máximo de 0.820 (entre Calidad y Durabilidad y Conciencia Ambiental). Al no rebasar el punto de corte en ningún par de variables latentes, se confirma la validez discriminante entre todas las dimensiones estudiadas, asegurando que el instrumento mide adecuadamente constructos independientes.

Tabla 2

Validez Discriminante mediante la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Constructo	CA	CD	HC	SE
Conciencia Ambiental (CA)	—			
Calidad y Durabilidad (CD)	0.820	—		
Hábitos de Consumo (HC)	0.158	0.206	—	
Aspectos Sociales y Éticos (SE)	0.719	0.678	0.090	—

Fuente: propia

Evaluación del modelo estructural y pruebas de hipótesis (bootstrapping)

Una vez confirmada la validez del modelo de medida, se procedió al análisis del modelo estructural con el objetivo de evaluar la capacidad predictiva del marco teórico propuesto y poner a prueba las hipótesis declaradas. Para ello, se estimó la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas y la significancia estadística de las relaciones causales mediante el procedimiento de *Bootstrapping* no paramétrico con 5,000 submuestras (Hair et al., 2017).

Como se detalla en la Tabla 3, el modelo presenta diferencias sustanciales en la capacidad explicativa según la variable dependiente analizada:

- Calidad y Durabilidad (CD): Registra un R^2=0.440 (R^2 ajustado = 0.432), lo que indica que el 44% de su varianza es explicada por las variables antecedente dentro del modelo. Este nivel refleja un poder explicativo moderado-alto en el contexto de las ciencias sociales y del comportamiento del consumidor (Hair et al., 2017; Chin, 1998).
- Aspectos Sociales y Éticos (SE): Alcanza un R^2=0.328 (R^2 ajustado = 0.324), demostrando que un 32.8% de la variación en la preocupación por el trabajo digno y la producción ética es capturada por el modelo, representando un poder predictivo moderado.
- Hábitos de Consumo (HC): Presenta un R^2=0.044 (R^2 ajustado = 0.024), explicando únicamente el 4.4% de la varianza en las conductas efectivas de compra.

La drástica reducción en la varianza explicada al llegar a la variable Hábitos de Consumo (HC) evidencia empíricamente la manifestación de la brecha entre actitud y comportamiento (*Attitude-Behavior Gap*) planteada por White et al. (2019). Este hallazgo confirma que, aunque las creencias ambientales y éticas ejercen un impacto sólido en la percepción de valor y durabilidad (CD y SE), la transición hacia cambios reales en los hábitos de consumo diario está fuertemente acotada por barreras externas, como el precio, la conveniencia y la omnipresencia del *fast fashion* (Wiederhold y Martínez, 2018).

Tabla 3

Evaluación del poder explicativo de las variables endógenas (R^2)

Variable Endógena	R^2	R^2 Ajustado	Capacidad Predictiva
Calidad y Durabilidad (CD)	0.440	0.432	Moderada - Alta
Aspectos Sociales y Éticos (SE)	0.328	0.324	Moderada
Hábitos de Consumo (HC)	0.044	0.024	Débil

Fuente: Propia

Comprobación de Hipótesis

La contrastación de las relaciones causales propuestas en el modelo teórico se realizó mediante el procedimiento de *Bootstrapping* (5,000 submuestras), evaluando la magnitud de los coeficientes *path* (β), la prueba t de Student y el valor de significancia (p). Como se resume en la Tabla 4, los resultados empíricos permitieron validar tres de las seis hipótesis formuladas (H_1, H_2 y H_3), mientras que las tres restantes (H_4, H_5 y H_6) fueron rechazadas.

Hipótesis Aceptadas (Relaciones Perceptuales y Actitudinales):

- H_1 (CA → SE): La conciencia ambiental ejerce un impacto directo, positivo y altamente significativo sobre la valoración de los aspectos sociales y éticos ($\beta = 0.573$, $t = 7.729$, $p < 0.001$).
- H_2 (CA → CD): La conciencia ambiental influye de forma positiva y sólida sobre la percepción de calidad y durabilidad ($\beta = 0.517$, $t = 6.452$, $p < 0.001$).
- H_3 (SE → CD): La preocupación por los aspectos éticos afecta positivamente la importancia otorgada a la durabilidad del vestuario ($\beta = 0.215$, $t = 2.383$, $p = 0.017 < 0.05$).

Estos hallazgos confirman que la conciencia ambiental es un predictor primordial que moldea la sensibilidad ética y la exigencia de calidad intrínseca en el consumidor (Niinimäki, 2010; Paul et al., 2016).

Hipótesis Rechazadas (Efectos Directos sobre los Hábitos de Consumo):

- H_4 (CA → HC): La conciencia ambiental no mostró un efecto directo significativo sobre la modificación de hábitos de consumo ($\beta = -0.081$, $t = 0.593$, $p = 0.554$).

- H_5 (S → HC): La valoración de aspectos éticos tampoco predice la adopción de hábitos sustentables de compra (β = 0.070, t = 0.648, p = 0.517).
- H_6 (C → HC): La percepción de calidad y durabilidad no influye significativamente en la conducta real de consumo (β = -0.182, t = 1.461, p = 0.144).

El rechazo simultáneo de H_4, H_5 y H_6 evidencia de manera empírica la prevalencia de la brecha entre actitud y comportamiento (*Attitude-Behavior Gap*) descrita en la literatura (McNeill y Moore, 2015; White et al., 2019). Aunque los jóvenes consumidores desarrollan estructuras cognitivas y actitudinales proambientales sólidas, estas creencias resultan insuficientes por sí solas para alterar los hábitos de compra reales frente a factores inhibidores como el precio, las tendencias de moda y la conveniencia del *fast fashion* (Wiederhold y Martínez, 2018).

Tabla 4

Resultados de la contrastación de hipótesis del modelo estructural

Hipótesis	Relación Estructural	Muestra Original (β)	Media Muestral	Desviación Estándar	Estadístico t	Valor p	Decisión
H1	CA → SE	0.573	0.577	0.074	7.729	0.000	**Aceptada (p < 0.001)**
H2	CA → CD	0.517	0.523	0.080	6.452	0.000	**Aceptada (p < 0.001)**
H3	SE → CD	0.215	0.212	0.090	2.383	0.017	**Aceptada (p < 0.05)**
H4	CA → HC	-0.081	-0.077	0.137	0.593	0.554	**No Aceptada (p > 0.05)**
H5	SE → HC	0.070	0.064	0.107	0.648	0.517	**No Aceptada (p > 0.05)**
H6	CD → HC	-0.182	-0.184	0.124	1.461	0.144	**No Aceptada (p > 0.05)**

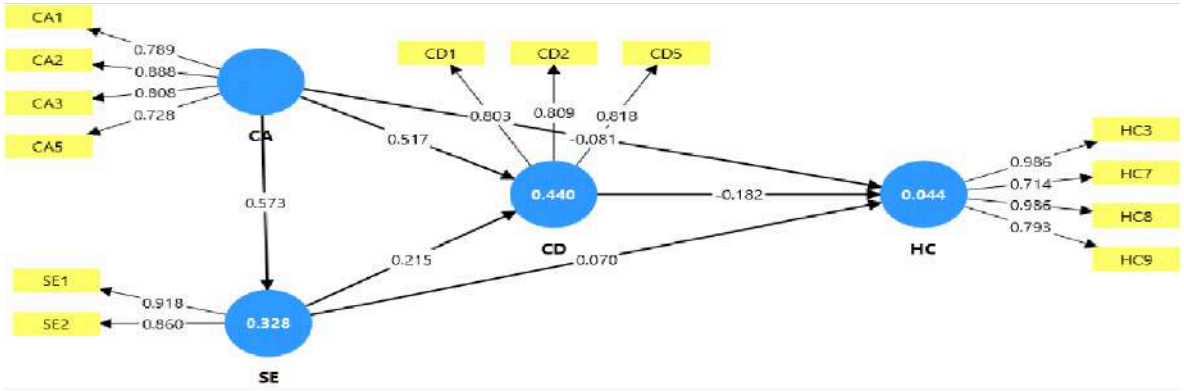
Fuente: Propia

Representación Gráfica del Modelo Final

En la Figura 1 se ilustra de forma integrada el modelo empírico ajustado tras el proceso iterativo en SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022). El diagrama plasma la interacción holística entre los cuatro constructos latentes del estudio: Conciencia Ambiental (CA), Aspectos Sociales y Éticos (SE), Calidad y Durabilidad (CD) y Hábitos de Consumo (HC).

A nivel del modelo de medida, se observan las cargas factoriales de cada indicador retenido (rectángulos amarillos), las cuales superan holgadamente el criterio de 0.70 (Hair et al., 2017). A nivel del modelo estructural, las flechas orientadas entre los círculos azules indican la dirección de las hipótesis planteadas junto a sus coeficientes *path* (β), mientras que los valores dentro de los círculos de las variables endógenas representan la varianza explicada (R^2). La representación visual consolida cómo las creencias éticas y proambientales impactan fuertemente la dimensión cognitiva de la calidad ($R^2 = 0.440$), pero colapsan al intentar predecir la conducta de compra real ($R^2 = 0.044$), ofreciendo una demostración gráfica clara de la brecha actitud-comportamiento.

Figura 1
Modelo empírico final con cargas factoriales, coeficientes path (β) y coeficientes de determinación R^2



Fuente: propia

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos empíricos revelan la existencia de una estructura cognoscitiva de dos niveles marcadamente diferenciados en el joven consumidor de moda:

El Bloque Cognitivo-Actitudinal (H_1, H_2, H_3Aceptadas):
Existe una sólida coherencia interna entre la conciencia ambiental del individuo y sus expectativas éticas y técnicas sobre el producto. La relación CA → SE ($\beta = 0.573$, $t = 7.729$, $p < 0.001$) demuestra que el interés ecológico detona una sensibilidad inmediata hacia la equidad laboral en la cadena textil. Asimismo, la combinación de CA y SE explica el 44.0% de la varianza en Calidad y Durabilidad ($R^2 = 0.440$). Este resultado respalda empíricamente la **Teoría de la Señalización** (Birtwistle y Moore, 2007): el consumidor sustentable interpreta la longevidad y los finos acabados de la ropa como una señal tangible de que la prenda fue elaborada bajo principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La Paradoja de los Hábitos de Consumo (H_4, H_5, H_6 Rechazadas):
A pesar de la solidez en el plano actitudinal, el poder explicativo sobre la conducta real de compra colapsa ($R^2 = 0.044$), resultando todas las trayectorias directas hacia Hábitos de Consumo no significativas ($p > 0.05$). Este hallazgo constituye evidencia empírica irrefutable de la brecha entre actitud y comportamiento (*Attitude-Behavior Gap*) planteada por Wiederhold y Martínez (2018) y White et al. (2019). Demuestra que, aunque los jóvenes valoran éticamente la durabilidad y el medio ambiente, al ejecutar la compra intervienen fricciones externas dominantes -como la alta disponibilidad y bajo costo del *fast fashion*, el deseo de gratificación inmediata y la necesidad de pertenencia grupal mediante la moda efímera (Teoría de la Identidad Social)- que inhiben la traducción del pensamiento en hábitos sustentables reales.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Conclusión Teórica y General:
El estudio aporta evidencia empírica sobre las dinámicas cognitivas del joven consumidor en el sector textil mediante la validación psicométrica del modelo PLS-SEM. Se concluye que la conciencia ambiental opera como un detonante estructural para la construcción de una sensibilidad ética y una alta exigencia en la calidad y durabilidad de las prendas. Sin embargo, el hallazgo fundamental radica en la demostración estadística de que las estructuras cognitivas y proambientales son insuficientes por sí solas para transformar las conductas efectivas de compra ($R^2 = 0.044$). Este fenómeno confirma empíricamente la vigencia de la brecha entre actitud y comportamiento (*Attitude-Behavior Gap*) en el consumo juvenil de vestuario, donde la convicción ética colapsa ante la accesibilidad, inmediatez y presión social que caracteriza a la industria del *fast fashion*.

Implicaciones para MiPyMEs y Diseñadores:
Las empresas de moda sostenible no deben basar su estrategia comercial únicamente en el "discurso ecológico" abstracto. Dado que la calidad y durabilidad están fuertemente vinculadas con la percepción ética del consumidor (R^2 = 0.440), las marcas deben comunicar activamente la resistencia de sus materiales, la transparencia en su manufactura y ofrecer diseños atemporales que justifiquen la inversión e inhiban la percepción de costo elevado.
3. Líneas Futuras de Investigación:

Se sugiere incorporar variables moderadoras como el nivel de ingreso disponible, el sesgo de deseabilidad social, la influencia del grupo de pares y la sensibilidad al precio, con el fin de identificar qué catalizadores empíricos logran acortar la brecha entre la actitud ética y la adopción real de hábitos de consumo sustentable.

BIBLIOGRAFIA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
Birtwistle, G., & Moore, C. M. (2007). Fashion clothing – where does it all end? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(3), 210-216. https://doi.org/10.1108/09590550710735000
Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling.* En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(4), 400-416. https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0052
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8
Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260. https://doi.org/10.1080/13504620220145401
McNeill, L., & Moore, R. (2015). *Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum*. International Journal of Consumer Studies, 39(3), 212-222.
Niinimäki, K. (2010). Eco-clothing, consumer identity and ideology. *Sustainable Development*, 18(3), 150-162.
Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoning. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29(1), 123-134. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.006
Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS 4*. SmartPLS GmbH. http://www.smartpls.com
Spence, A. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010
Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
White, K., Hardisty, D. J., & Habib, R. (2019). The SHIFT framework: Encouraging sustainable consumer behavior changes. *Journal of Marketing*, 83(3), 22-49. https://doi.org/10.1177/0022242919825649
Wiederhold, M., & Martinez, L. F. (2018). Ethical consumerism in fashion: Ethical decision-making and the attitude–behavior gap. *Journal of Consumer Marketing*, 35(4), 419-429. https://doi.org/10.1108/JCM-04-2016-1778

“ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN EN ENTORNOS DIGITALES PARA EL POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS: UN ANÁLISIS DE LAS MARCAS DEL CUIDADO DE LA PIEL (SKINCARE)”

Alejandra Berenice García Torres[1], Alberto Cortés Hernández [2], Christian Antonio Hernández Hernández [3]
[1]Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
alejandra.garcia@umich.mx, alberto.cortesl@umich.mx, christian.antonio.hernandez@umich.mx

RESUMEN

La industria del skincare ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por la digitalización, el acceso a información en línea y la influencia de creadores de contenido que promueven tendencias y recomiendan productos. Fidelizar a los clientes es clave para garantizar compras recurrentes y construir una comunidad en torno a la marca.
El objetivo es identificar las estrategias de fidelización en entornos digitales, que implementan las marcas del cuidado de la piel (skincare) para realizar un análisis de éstas, para su posicionamiento en el mercado mexicano y la preferencia de los consumidores. Esta investigación se basa en un análisis documental, a través de la revisión documental de literatura científica, en buscadores y bases de datos, y un análisis cualitativo comparativo entre marcas de cuidado de la piel (skincare) y de diferentes países, que tienen presencia digital. Esta combinación permite no solo identificar las estrategias de fidelización, sino también comprender aspectos contextuales y estratégicos de cómo las marcas se posicionan en plataformas digitales y cómo eso impacta para la fidelización de los clientes en el mercado mexicano. Los resultados mostrados son de las diferentes marcas del cuidado de la piel que tienen presencia en línea y de diferentes países como, Estados Unidos, Francia, Corea del sur, Alemania, Japón, Canadá y México, las principales estrategias de fidelización que utilizan son: 1)Programas de recompensa-puntos, 2)suscripciones o membresías, 3) personalización-experiencia del cliente, 4) experiencia posventa y atención a cliente, 5) contenido en redes sociales, 6) remarketing-carrito abandonado, 7) envíos gratuitos y 8) comunidades de marca. Las estrategias más importantes de acuerdo a las reseñas de los consumidores son: personalización/experiencia del cliente, experiencia post-venta y atención a cliente**,** envíos gratuitos y programa de recompensas. Siendo las de más relevancia por la preferencia de los consumidores hacia la marca, así como lo que le ha dado un mejor posicionamiento en el mercado mexicano: Skin1004 Centella(coreana), Skinceuticals (Estados Unidos), seguida de La roche-posey (francesa). La marca mejor calificada Skin1004 Centella tiene precios más accesibles y calidad, pero solo es cosmética, seguida la marca Skinceuticals tiene precios muy elevados, con pocas reseñas, y es dermatologica y La roche-posey tiene precios accesibles, calidad y es dermatologica.
Se puede concluir que las estrategias de fidelización son indispensables para buscar un mejor posicionamiento en el mercado; así como lograr la preferencia de los consumidores en el mercado mexicano, por lo que es relevante identificar cuáles son las estrategias más importantes para el consumidor mexicano y enfocarse las marcas en ellas.

INTRODUCCIÓN

El consumidor digital actual busca comodidad, personalización e inmediatez, lo que impulsa la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y la realidad aumentada (RA) para mejorar la experiencia de compra. (Think with Google, 2022).
Las estrategias de marketing, específicamente las de fidelización que las marcas implementan buscan posicionarse en un mercado tan competido, como lo es, el del cuidado de la piel (skincare).

La industria del skincare ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por la digitalización, el acceso a información en línea y la influencia de creadores de contenido que promueven tendencias y recomiendan productos. Este fenómeno ha generado un cambio en la estrategia de mercadotecnia de las marcas, que ahora deben adaptarse a nuevas dinámicas de consumo, como el marketing de influencia, la personalización de productos y la experiencia de compra en línea. El auge de plataformas digitales, redes sociales y marketplaces ha permitido a las marcas conectar con su audiencia de formas innovadoras, influyendo en sus hábitos de compra y en la percepción de valor de los productos, lo que contribuye al posicionamiento más rápido de las marcas en el mercado, específicamente en el mexicano, logrando la preferencia hacía las marcas por parte de los consumidores. La industria del skincare ha sido una de las más beneficiadas por los avances tecnológicos en el comercio electrónico. Desde inteligencia artificial hasta realidad aumentada, estas innovaciones han mejorado la experiencia del cliente, optimizando la logística y

aumentado la personalización de productos. Fidelizar a los clientes es clave para garantizar compras recurrentes y construir una comunidad en torno a la marca.

La experiencia del consumidor (CX, por sus siglas en inglés) en el comercio electrónico es un factor clave para lograr la satisfacción, fidelización y recomendación de una marca. En la industria del skincare, donde la confianza y la personalización son fundamentales, brindar una experiencia de compra positiva puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una marca. La integración de la personalización y la atención al cliente digital en la industria de skincare es esencial para generar una experiencia de compra diferenciada y satisfactoria. Al utilizar tecnologías de personalización y mantener una atención al cliente eficiente y multicanal, las marcas pueden aumentar la lealtad, mejorar la conversión y establecer una relación duradera con sus consumidores. Estas estrategias no solo optimizan el proceso de compra, sino que también contribuyen a construir una imagen de marca sólida y confiable en un mercado cada vez más competitivo. La experiencia de usuario (UX) también es un factor clave para mejorar la satisfacción del cliente, optimizar las conversiones y diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Con la evolución de la tecnología y las expectativas de los consumidores, las marcas deben adaptar sus estrategias de UX para ofrecer experiencias digitales atractivas y eficientes.

Con el auge del comercio electrónico, las marcas de skincare con presencia física han tenido que modificar sus estrategias para adaptarse al entorno digital. Esta transición implica la integración de plataformas en línea, estrategias de marketing digital y la optimización de la experiencia del cliente. El comercio electrónico ha transformado la forma en que los consumidores adquieren productos de skincare, afectando significativamente el mercado tradicional de tiendas físicas. Esta evolución ha generado tanto oportunidades como desafíos para marcas y minoristas que operaban bajo modelos de negocio convencionales. Las tiendas físicas han tenido que adaptarse a las nuevas tendencias y cambiar sus estrategias para no perder relevancia. La adaptación de negocios físicos al mundo digital es clave para mantenerse competitivo en la industria del skincare. Integrar estrategias omnicanal, fortalecer la presencia en línea y mejorar la experiencia del cliente permite a las marcas evolucionar y responder a las nuevas demandas del mercado mexicano. Por ello es relevante analizar las estrategias de fidelización que implementan las marcas del cuidado de la piel (skincare) para posicionarse en un mercado tan competitivo y creciente en México.

TEORÍA:

Estrategias de fidelización

"Que un cliente escoja mi empresa para realizar todas o la mayoría de las compras implica que ese cliente es fiel. La fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra.

Para llevar a cabo la fidelización de un cliente antes debemos conocerlo en profundidad y para ello debemos de preguntar e indagar sobre sus gustos y sus necesidades. Después procesaremos esa información y posteriormente ofreceremos al cliente aquellos productos que mejor se adapten a sus necesidades."

Un sistema de fidelización lo que pretende es crear una asociación entre el cliente y la empresa con el fin de mantenerlo a lo largo del tiempo. Para ello se utilizan distintas técnicas que resultan atractivas a los clientes y nos permiten afianzar nuestra posición y asegurar ventas.
Con este tipo de programas se pretende crear un vínculo entre las empresas y sus clientes, con el objetivo de fidelizarlos e incrementar las posibles ventas.

- Tarjetas de felicitación: esta opción nos permite enviar a nuestros clientes felicitaciones por sus cumpleaños, Navidad u otra circunstancia mediante el almacenamiento de sus datos en un fichero electrónico (cumpliendo la LOPD)
- Comunicaciones personalizadas: envío directo al consumidor de una serie de productos o servicios exclusivos, de edición limitada con un descuento especial. Despierta el interés del cliente. Es necesario conocer al cliente para enviarle información de aquello que le pueda resultar interesante.

- Cupones descuento: enviar una serie de descuentos para futuras compras tras haber superado una cantidad o tras la adquisición de un determinado número de artículos.

- Descuentos: rebajar una serie de productos para animar al cliente a comprar con el propósito de atraerlo y que se disponga a adquirir otros productos. Se puede realizar una rebaja en el precio de manera permanente a todos aquellos clientes que acudan de forma periódica a nuestro negocio.
- Regalos: en alguna ocasión se pueden regalar determinados artículos en función del volumen de compra, del importe o de promociones que se encuentren vigentes
- Contrato fidelidad: colaboración entre la empresa y el usuario por el que se establece una relación comercial.
- Puntos por compra: programas de acumulación de puntos tras la realización de compras de un importe determinado. Se acumulan en una cuenta del usuario y le permiten obtener ciertas ventajas a la hora de realizar una nueva compra.

Entornos Digitales
La evolución y consolidación de los entornos digitales ha demostrado que el potencial de la transformación es mucho mayor, y especialmente de carácter estratégico. Las empresas que triunfan emplean las nuevas tecnologías para transformar los propios modelos de negocios de sus sectores, y aprovechan las oportunidades para generar mejores experiencias fidelizadoras con sus clientes.

Efectivamente, los clientes han cambiado su forma de relacionarse con las empresas gracias a las nuevas tecnologías, que les otorgan un inmenso poder, crean transparencia y les dan capacidad de lograr lo que quieren, no importa cuándo ni dónde. Más allá del primer gran impacto generado por la extensión de Internet, el segundo gran impacto fue generado por la enorme accesibilidad que abrieron los dispositivos y aplicaciones móviles en todo el mundo.

Posicionamiento
El posicionamiento es el proceso mediante el cual una empresa crea una imagen distinta y una identidad para sus productos, servicios y marcas en la mente de sus consumidores. La imagen diferencia la oferta de la empresa de los competidores, comunicando al público meta que su producto, servicio o marca satisfacen mejor sus necesidades que cualquier alternativa existente.
La imagen y la identidad única forman el binomio conocido como “posición”, que es intangible y tan solo existe en la mente del consumidor, y representa la manera en que los mercadólogos quieren que aquél perciba los productos y las marcas. El resultado de un posicionamiento eficaz es una percepción inmejorable en la mente de los consumidores respecto de las ofertas de la competencia. Buena parte de los productos nuevos terminan por fracasar debido a que los consumidores los perciben como ofertas “del montón” que no les ofrecen ventajas o beneficios únicos en comparación con los de competencia, lo cual es consecuencia de un posicionamiento inadecuado.
El resultado de una estrategia de posicionamiento exitosa es una imagen de marca distintiva, en la que los consumidores confían al hacer elecciones entre productos. Asimismo, una imagen de marca positiva favorece la lealtad del consumidor, promueve su interés en futuras promociones de la marca y lo “inocula” contra las ofertas de la competencia.
En última instancia el posicionamiento es más importante para el éxito del producto que sus características reales, aunque los productos deficientes no conseguirán una buena recepción basándose únicamente en la imagen. El resultado de un posicionamiento eficaz es una percepción única del del producto en la mente del consumidor.

Marcas
De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”. En términos técnicos, siempre que un mercadólogo genere un nombre, logotipo o símbolo para un nuevo producto está creando una marca.

Para los consumidores, las marcas desempeñan funciones importantes: identifican a la fuente o fabricante de un producto y les permiten asignar la responsabilidad a un producto o distribuidor en particular. Pero lo más importante es que las marcas tienen un significado especial para ellos, pues con base en experiencias pasadas con el producto y su programa de marketing de años, los consumidores saben cuáles marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. Como resultado, estas le ofrecen un medio de simplificación rápido para tomar decisiones.

Cuidado de la piel (SKINCARE)

Skincare (también escrito *skin care*) es la combinación de hábitos y productos diseñados para limpiar, hidratar y proteger la piel de forma consistente. No es un ritual estético: es fisiología aplicada. Su objetivo real es mantener la barrera cutánea sana frente a los agresores cotidianos —radiación UV, contaminación, cambios de temperatura— y apoyar los procesos biológicos que la piel ejecuta de forma natural.

¿Por qué el skincare va más allá de "verse bien"?

La piel, con una superficie aproximada de 1.8 m 2, es el órgano más grande del cuerpo humano y cumple funciones que van mucho más allá de la apariencia.
Primero, actúa como barrera inmunológica innata: los queratinocitos, el tipo celular más abundante de la epidermis, no solo forman una barrera física, sino que detectan patógenos, producen péptidos antimicrobianos y coordinan la respuesta inflamatoria ante agresiones externas.
Segundo, la piel es el principal órgano termorregulador del cuerpo: mediante vasodilatación, vasoconstricción y sudoración, facilita el intercambio de calor para mantener la temperatura corporal estable.
Tercero, la barrera lipídica del estrato córneo limita activamente la evaporación de agua desde la dermis hacia el exterior, un proceso que se conoce como pérdida transepidérmica de agua (TEWL, por sus siglas en inglés).
Cuando esa barrera se compromete (por el uso de limpiadores con pH inadecuado, sobre exfoliación o productos incorrectos para el tipo de piel), la TEWL aumenta de forma significativa: estudios clínicos documentan incrementos de 5 a 6 veces por encima del valor basal tras daño controlado en el estrato córneo, con consecuencias en todos los tipos de piel, no solo en la seca o la sensible.

El skincare no consiste en usar más productos. Consiste en usar los correctos para el tipo de piel, en el orden correcto, con la constancia que requiere la biología cutánea. Esta es también la diferencia fundamental entre un cosmético convencional, que actúa solo en la superficie, y un dermocosmético: un producto formulado con ingredientes activos en la concentración y el pH adecuados para actuar sobre procesos biológicos reales, con evidencia clínica.

RESULTADOS

Se analizaron las estrategias de fidelización que aplican las diferentes marcas del cuidado de la piel (SKINCARE) de diferentes países como: The Ordinary - Canadá, Centella - Corea del Sur, Skinceuticals - EUA, Neutrógena - EUA, Eucerin - Alemania, La roche posay- Francia, Shiseido - Japón, Ahal - México, Avene- Francia, estas marcas tienen presencia digital, lo que permite al consumidor mexicano realizar compras de los diferentes productos que ofrecen. A continuación, se muestra en la tabla, las marca con cada una las estrategias de fidelización identificadas y su descripción:

The Ordinary - Canadá

Son populares entre los usuarios que desean experimentar ingredientes funcionales de alta concentración a precios razonables, pero parece que hay aspectos que requieren precaución, como la posible sensación de tirantez o irritación de la piel durante su uso

Estrategias de fidelización	**Descripción**
Programas de Recompensa / Puntos	Se pudo identificar que no cuentan con un programa de puntos tradicional porque su filosofía evita el gasto en marketing que influiría en el costo del producto.
Suscripciones o Membresías	Algunas se apoyan en el programa "Planea y Ahorra" de Amazon México o suscripciones de Sephora. Aunque The Ordinary por sí solo no ofrece suscripciones ni membresías, sin embargo, ofrecen otras alternativas para influencers.
Personalización / Experiencia del Cliente	Cuenta con un cuestionario llamado "Creador de Régimen" en su página web para armar rutinas de skincare basándose en tu edad, tipo de piel, problemas de la piel, etc.

Experiencia Post-venta y Atención al cliente	Tienen un enfoque educativo ya que mandan correos explicando el cómo usar sus productos correctamente, tanto en aplicaciones como en qué productos evitar mezclar.
Contenido en Redes Sociales	Tienen una gran presencia principalmente en Instagram y TikTok, su contenido es sumamente técnico, minimalista y científico.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	Suelen utilizar anuncios dinámicos en Meta como Facebook o Instagram, los cuales están mayormente enfocados en el último producto que estuviste viendo en su web.
Envíos Gratuitos	Se observa que no aplica el envío gratis en su web, pero en tiendas autorizadas como Sephora, Amazon o Mercado Libre, sí lo ofrecen en compras mayores a $599 aproximadamente.
Comunidades de la Marca	Se identificó que cuentan con comunidades orgánicas masivas de "skinintellectuals", que son mayormente influencers mexicanos compartiendo rutinas y combinaciones de productos.

Skin1004 Centella - Corea del Sur

Es una marca coreana de cuidado de la piel que ofrece productos limpios y veganos que utilizan Centella asiática de Madagascar.

Estrategias de fidelización	**Descripción**
Programas de Recompensa / Puntos	Se observó que la marca por sí sola no cuenta con un programa de recompensa o puntos, pero opera a través de distribuidores autorizados que tienen sus propios sistemas de beneficios.
Suscripciones o Membresías	Se identificó que no ofrecen sistemas de membresías para el mercado mexicano, ya que la marca opera en Corea y se apoyan mayormente en distribuidores autorizados en México para vender sus productos.
Personalización / Experiencia del Cliente	Se observó que cuentan con un catálogo digital, basándose principalmente en una estructura personalizada de acuerdo a las necesidades de cada tipo de piel.
Experiencia Post-venta y Atención al cliente	Cuentan con formularios en su página web donde puedes gestionar cualquier inconveniente que se te presente con sus productos, aunque en envíos internacionales su respuesta y gestión de atención al cliente puede tardar debido a la distancia.
Contenido en Redes Sociales	Se observó que mayormente se apoyan de videos cortos como reels o Tiktoks estéticos, realizando rutinas de skincare paso a paso y también usan formatos de videos ASMR en TikTok.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	Se identificó que la marca utiliza estrategias de anuncios dinámicos y recordatorios visuales principalmente en Instagram sobre el último producto consultado en su página web. Aunque también vía correo electrónico mandan recordatorios a tras dejar el carrito abandonado.
Envíos Gratuitos.	Sí cuentan con envío gratis directo a México, aunque se basan bajo ciertas condiciones, como un monto mínimo de $1,200 aproximadamente y depende completamente de la logística internacional.

Comunidades de la Marca	Se observaron distintos foros de K-Beauty en México y diversos grupos en Facebook que comparten rutinas de skincare y tips de cuidado personal.

Skinceuticals - Estados Unidos

Es líder en el cuidado dermatológico de la piel y ofrece antioxidantes avanzados y tratamientos correctivos para la transformación de la piel.

Estrategias de fidelización	**Descripción**
Programas de Recompensa / Puntos	Se identificó que por sí sola la marca no ofrece programas de recompensa o puntos en su tienda oficial, aunque cuentan con distribuidores autorizados que ofrecen sus propios programas de puntos acumulables.
Suscripciones o Membresías	Se observó que la marca no ofrece suscripciones o membresías para el mercado mexicano, pero ofrecen una cuenta de registro gratuito donde puedes ver los productos comprados anteriormente y también te notifican cuando hay ofertas o promociones de algunos productos. Sin embargo, en algunas plataformas de distribuidores autorizados ofrecen una reposición automática de productos.
Personalización / Experiencia del Cliente	Cuentan con un test guiado con inteligencia artificial que ayuda para estructurar tu propia rutina personalizada basándose en tu tipo de piel y necesidades.
Experiencia Post-venta y Atención al cliente	Se identificó que cuentan con canales de contacto directo bajo un horario específico, ya sea vía telefónica, correo electrónico o su formulario web. En la experiencia post-venta, incluyen un control de calidad muy estricto ya que cada producto cuenta con una codificación exclusiva que les ayuda a identificar rápidamente el lote en caso de algún inconveniente.
Contenido en Redes Sociales	Se observó que priorizan el contenido con enfoque científico, sobrio y de estética minimalista, sus publicaciones en redes son respaldadas por sus embajadores que mayormente son dermatólogos certificados, médicos y cirujanos reconocidos.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	Se pudo identificar que en sus estratégias de remarketing utilizan anuncios en distintas redes sociales como Facebook e Instagram y Google con los productos que han visto en su página web. Y en su estrategia de carrito abandonado, suelen enviar correo electrónico dentro de las primeras dos horas después de haber dejado el carrito, donde te recuerdan el producto que dejaste.
Envíos Gratuitos	En la tienda digital de la marca, ofrecen envío sin costo bajo 2 condiciones: si es la primera vez que compras en su página el envío es gratis sin importar el monto de la compra y si ya has comprado anteriormente en su web, te ofrecen envío sin costo a partir de $3,000 en compras.
Comunidades de la Marca	Se observó que cuentan con una comunidad muy fuerte integrada principalmente por dermatólogos, cirujanos plásticos y médicos estéticos

Neutrógena - Estados Unidos

Es una marca global de cuidado de la piel que ofrece soluciones recomendadas por dermatólogos para diversos tipos de piel a través de tecnologías hidratantes y limpiadoras.

Estrategias de fidelización	Descripción
Programas de Recompensa / Puntos	Se identificó que la marca no maneja puntos propios para sus clientes en México, aunque sus distribuidores autorizados como Walmart, Farmacia San Pablo o Chedraui cuentan con sus propios monederos donde puedes acumular puntos.
Suscripciones o Membresías	Se observó que en México no cuentan con suscripciones ni membresías, pero puedes utilizar los programas de suscripción de sus distribuidores como las compras programadas a través de Amazon México que te ofrece de 10% a 15% de descuento recurrente.
Personalización / Experiencia del Cliente	La marca utiliza una estrategia de hiper personalización a través de su función web Skin360, el cual utiliza un escáner facial con IA para evaluar la salud de la piel y también utilizan recomendaciones basados en los datos que han recolectado de ti, recomendándote productos basados en tu piel.
Experiencia Post-venta y Atención	Se identificó que, para dudas rápidas sobre el uso de sus productos, los puedes contactar vía Instagram y Facebook, aunque también cuentan con un número telefónico donde puedes contactarlos para resolver tus inconvenientes.
Contenido en Redes Sociales	Cuentan con colaboraciones masivas con creadores de la Generación Z y "dermfluencers", con objetivo de educar a la audiencia con contenido entretenido e informado.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	Se observó que cuentan con una variedad de anuncios en redes sociales que te redirigen a completar la compra en las diferentes plataformas en las que distribuyen sus productos. Y en su estrategia de carrito abandonado utilizan incentivos específicos en los que te ofrecen cupones de descuento temporales o envíos gratis.
Envíos Gratuitos.	Se identificó que sus envíos gratuitos dependen totalmente de las políticas que ofrecen sus distribuidores autorizados.
Comunidades de la Marca	Cuentan con campañas masivas de protección solar e hidratación bajo hashtags virales en TikTok México, aunque principalmente tienen comunidades integradas por embajadores influencers y profesionales de la salud.

Eucerin - Alemania

Es la marca líder en Alemania en el cuidado de la piel, que ofrece innovaciones clínicamente probadas y seguras para la salud de la barrera cutánea, respaldadas por más de 120 años de experiencia.

Estrategias de fidelización	Descripción
Programas de Recompensa / Puntos	Se pudo observar que Eucerin no cuenta con programas de recompensa para el mercado mexicano, pero ofrece programas donde te envían productos de pruebas gratis y puedes acceder a descuentos en distintas farmacias o plataformas donde distribuyen sus productos.

Suscripciones o Membresías	La marca no ofrece membresías directas al cliente mexicano, aunque te ofrece la alternativa de comprar a través de sus distribuidores autorizados.
Personalización / Experiencia del Cliente	Se identificó que utilizan herramientas digitales gratuitas como su test interactivo en su web, el cual está enfocado en ayudar a los usuarios a encontrar la rutina más adecuada para las necesidades de su piel.
Experiencia Post-venta y Atención al cliente	Cuentan con canales de atención directa vía telefónica, correo electrónico, formulario en su página web e inclusive redes sociales como Facebook e Instagram. También cuentan con un boletín informativo que te envían por correo electrónico con guías sobre cómo incorporar sus productos correctamente.
Contenido en Redes Sociales	Se identificó que cuentan con contenido en redes bajo un concepto principalmente estético e informativo, generando alianzas con médicos. Generan contenido educativo basándose en rutinas de skincare y rutinas diarias cortas.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	Se apoyan directamente de sus distribuidores, ya que ellos ejecutan los anuncios de los productos vistos en su web a través de las redes sociales y al dejar un carrito abandonado, los distintos distribuidores con el que hayas dejado el producto, mandan correo electrónico recordándote o usan notificaciones push y sms.
Envíos Gratis	La marca no realiza envíos directos, se apoyan completamente de sus distintos distribuidores autorizados y de ellos dependen completamente las políticas de envío.
Comunidades de la Marca	Se observó que cuentan con una comunidad extensa principalmente en tiktok donde se comparten tips o rutinas de skincare con los productos de la marca, igualmente cuentan con una comunidad de dermo influencers integrada por dermatólogos, profesionales de la salud e influencers que validan la efectividad de sus productos y recomiendan rutinas.

La roche-posay - Francia

La Roche-Posay es una marca de cuidado de la piel que utiliza ingredientes de agua termal recomendados por dermatólogos para pieles sensibles.

Estrategias de fidelización	**Descripción**
Programas de Recompensa / Puntos	Se identificó que la marca por sí sola no cuenta con un programa de puntos dirigido al mercado mexicano, pero se puede obtener puntos o recompensas a través de programas en las farmacias o tiendas departamentales que distribuyen sus productos.
Suscripciones o Membresías	La marca no cuenta directamente con suscripciones o membresías para México, solo cuentan con una suscripción a un boletín de noticias vía correo electrónico. De la forma en que se pueden recibir entregas periódicas automatizadas, solamente es a través de los e-commerce de farmacias de cadena.

Personalización / Experiencia del Cliente	Cuentan con Spotscan AI, la cual es una Inteligencia Artificial web que analiza fotos del rostro del usuario para recomendar rutinas de skincare personalizadas, cada recomendación es respaldada por estudios clínicos.
Experiencia Post-venta y Atención al cliente	La marca cuenta con distintos canales de atención directa al cliente como un formulario web y la opción de contactarlos vía redes sociales como Facebook e Instagram. También incluyen campañas constantes de seguimiento sobre la salud cutánea, abarcando distintos temas.
Contenido en Redes Sociales	Se observó que la marca no busca solo vender, sino educar a su audiencia mediante videos dinámicos y cortos como reels o tiktoks de dermatólogos mexicanos donde desmienten rumores populares sobre el cuidado diario de la piel.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	Se pudo identificar que la marca cuenta con campañas de remarketing en distintas redes sociales dirigidas según el tipo de piel y búsquedas previas con enlaces directos para comprar con las farmacias o cadenas que distribuyen sus productos.
Envíos Gratis	La marca ofrece envíos gratis a través de sus distribuidores autorizados, lo cual depende por completo de las condiciones de envío de las cadenas o farmacias.
Comunidades de la Marca	Se observó que cuentan con una comunidad digital masiva unida bajo movimientos globales de concientización cómo *#SaveYourSkin*. Al igual que cuentan con el apoyo de la comunidad de médicos y profesionales de la salud.

Shiseido - Japón

Es una marca de belleza japonesa de lujo que ofrece productos de cuidado de la piel y maquillaje innovadores basados en avances científicos.

Estrategias de fidelización	**Descripción**
Programas de Recompensa / Puntos	Se identificó que la marca no ofrece programas de recompensa ni puntos directo a México, pero se pueden obtener puntos acumulables de forma directa en tiendas departamentales como Palacio de Hierro o distribuidores autorizados.
Suscripciones y Membresías	Se pudo observar que la marca no cuenta con una tienda exclusiva para México, así que todos los beneficios de lealtad y regalos se gestionan directamente a través de sus distribuidores autorizados.
Personalización / Experiencia del Cliente	La marca ofrece consultas virtuales personalizadas uno a uno por videollamada con asesoras de belleza en México, pero también dependen del cómo lo manejen sus distribuidores.
Experiencia Post-venta y Atención al cliente	Se identificó que la marca maneja empaques premium de alta calidad (estilo japonés), su ejecución operativa como los reembolsos, envíos y demás, Shiseido les delega la responsabilidad a sus distribuidores, aunque la marca retiene la el control de lealtad emocional, educación del consumidor y cuenta con un soporte especializado para cada cliente.
Contenido en Redes Sociales	La marca basa su contenido visual enfocado en el arte, el lujo asiático y la

	ciencia de la longevidad celular, tratan de educar. generar deseo y redirigir el tráfico de audiencia a sus distribuidores autorizados.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	Shiseido aprovecha las plataformas de sus socios comerciales y aplica un retargeting sutil en Google y redes sociales como Instagram y Facebook que resalta la exclusividad y la tecnología premium de sus productos.
Envíos Gratis	Se observó que sus políticas de envío, dependen completamente de sus socios comerciales, aunque la mayoría de las compras de la marca califican automáticamente un envío estándar de cortesía sin costo en las compras que superen los $1,500 aproximadamente.
Comunidades de la Marca	La marca cuenta con consumidoras mexicanas de alto poder adquisitivo fieles al estatus y prestigio de la cosmética J-Beauty, igualmente cuentan con comunidades a través de sus distribuidores como Sephora o Palacio de hierro.

Ahal - México

Es la alternativa natural y consciente para tu rutina de belleza. Es regresar a la raíz para llevar las bondades de la tierra a tu piel con ingredientes ancestrales

Estrategias de fidelización	**Descripción**
Programas de Recompensa / Puntos	La marca no cuenta directamente con programas de recompensa, aunque ofrecen alternativas como ofertas y productos de regalo.
Suscripciones y Membresías	Se identificó que la empresa cuenta con una suscripción a un boletín informativo donde te otorgan un descuento en tu primera compra y te dan acceso anticipado a sus ventas especiales o productos nuevos.
Personalización / Experiencia del Cliente	Ahal basa la personalización y la experiencia del cliente en la educación sobre sus productos, ofrecen total transparencia y basan sus asesorías a través de cuestionarios interactivos para recomendar rutinas y productos según el tipo de piel y el clima de México.
Experiencia Post-venta y Atención al cliente	La marca suele enviar correos personalizados de agradecimiento detallando el impacto ecológico positivo de la compra y también ofrecen una gestión directa para posibles inconvenientes a través de canales directos como whatsapp y correo electrónico, priorizando la resolución rápida de incidentes.
Contenido en Redes Sociales	Se pudo observar que cuentan con contenido muy cercano, humano, y con un concepto minimalista donde muestran el detrás de cámaras en su laboratorio, también basan su contenido en la educación sobre los ingredientes de sus productos y rutinas de skincare.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	La marca utiliza un flujo automatizado de carrito abandonado mediante correos electrónicos amigables que incluyen cupones de descuento o con una posibilidad de envío gratis para asegurar la compra.
Envíos Gratis	Cuentan con envío gratuito directo a todo México en compras que superen los $2500 MXN dentro de su plataforma web, también hay ocasiones donde ofrecen envíos gratis por una cantidad menor en temporadas especiales o promociones.

Avene- Francia

Es una marca francesa de cuidado dermatológico que utiliza agua termal para pieles sensibles.

Estrategias de fidelización	**Descripción**
Programas de Recompensa / Puntos	La marca cuenta con varias dinámicas de acumulación y descuentos digitales en las secciones de dermocosmética de sus farmacias socias.
Suscripciones o Membresías	Se identificó que la marca no cuenta con suscripciones o membresías directamente desde su página web, así que dependen completamente de las políticas de entrega periódica operadas por los canales digitales de sus distribuidores farmacéuticos.
Personalización / Experiencia del Cliente	Cuentan con cuestionarios rápidos en su web mexicana diseñados para identificar el nivel de hipersensibilidad de la piel y también suelen hacer eventos interactivos en redes sociales con dermatólogos aliados donde responden las inquietudes de los usuarios acerca de los productos de la marca.
Experiencia Post-venta y Atención al cliente	Se observó que la marca envía boletines informativos a través del distribuidor autorizado donde hayas comprado con consejos clínicos para calmar brotes, irritaciones o enrojecimientos severos y cuentan con canales de contacto donde puedes informar sobre algún inconveniente, ya sea por su formulario web o redes sociales.
Contenido en Redes Sociales	Se pudo observar que su contenido se basa en una estética visual suave, relajante y pacífica, con un enfoque científico y educativo, su objetivo no es solo vender, sino enseñarles a sus usuarios como cuidar su piel con sus productos mediante reels o videos cortos en Instagram.
Estrategias de Remarketing / Carrito Abandonado	La marca no cuenta con una tienda en línea para el mercado mexicano, sin embargo, diseña sus estrategias de Remarketing a través de datos compartidos con sus distribuidores autorizados, mediante anuncios dinámicos, recordatorios vía correo electrónico y cupones para impulsar la venta.
Envíos Gratis	La marca depende completamente de las políticas de sus distribuidores, aunque la mayoría de sus socios ofrecen un envío gratis en compras mayores a $500 y en ocasiones en compras grandes suelen enviar formatos miniatura de aguas termales o geles limpiadores de obsequio al adquirir rutinas completas.
Comunidades de la Marca	Las comunidades de la marca se basan en espacios de educación con profesionales de la salud, pacientes con condiciones de la piel y familias mexicanas, todo esto hecho para la concientización y recomendación de rutinas de skincare.

Tabla 1. Elaboración propia. Estrategias de fidelización de las marcas del cuidado de la piel (Skincare) .

Los resultados mostrados indican que las estrategias más utilizadas son: 1) Programas de recompensa-puntos,

2) suscripciones o membresías, 3) personalización-experiencia del cliente, 4) experiencia posventa y atención a cliente, 5) contenido en redes sociales, 6) remarketing-carrito abandonado, 7) envíos gratuitos y 8) comunidades de marca. De las estrategias utilizadas por las diferentes marcas, las que más relevancia tienen, considerando las reseñas de los consumidores mexicanos son:

-**Personalización/experiencia del cliente**. Cuentan con un cuestionario llamado "Creador de Régimen" en su página web para armar rutinas de skincare basándose en tu edad, tipo de piel, problemas de la piel, etc., Spotscan AI, la cual es una Inteligencia Artificial web que analiza fotos del rostro del usuario para recomendar rutinas de skincare personalizadas, cada recomendación es respaldada por estudios clínicos,estrategia de hiper personalización a través de su función web Skin360, el cual utiliza un escáner facial con IA para evaluar la salud de la piel y también utilizan recomendaciones basados en los datos que han recolectado de ti, recomendándote productos basados en tu piel, ofrecen consultas virtuales personalizadas uno a uno por videollamada con asesoras de belleza en México, basa la personalización y la experiencia del cliente en la educación sobre sus productos, ofrecen total transparencia y basan sus asesorías a través de cuestionarios interactivos para recomendar rutinas y productos según el tipo de piel y el clima de México, cuestionarios rápidos en su web mexicana diseñados para identificar el nivel de hipersensibilidad de la piel y también suelen hacer eventos interactivos en redes sociales con dermatólogos aliados donde responden las inquietudes de los usuarios acerca de los productos de la marca.

-Experiencia post-venta y atención a cliente. Maneja empaques premium de alta calidad (estilo japonés), su ejecución operativa como los reembolsos, envíos y demás, Shiseido le delega la responsabilidad a sus distribuidores, aunque la marca retiene la el control de lealtad emocional, educación del consumidor y cuenta con un soporte especializado para cada cliente, suele enviar correos personalizados de agradecimiento detallando el impacto ecológico positivo de la compra y también ofrecen una gestión directa para posibles inconvenientes a través de canales directos como whatsapp y correo electrónico, priorizando la resolución rápida de incidentes, Tienen un enfoque educativo ya que mandan correos explicando el cómo usar sus productos correctamente, tanto en aplicaciones como en qué productos evitar mezclar, Se observó que la marca envía boletines informativos a través del distribuidor autorizado donde hayas comprado con consejos clínicos para calmar brotes, irritaciones o enrojecimientos severos y cuentan con canales de contacto donde puedes informar sobre algún inconveniente, ya sea por su formulario web o redes sociales, Cuentan con canales de atención directa vía telefónica, correo electrónico, formulario en su página web e inclusive redes sociales como Facebook e Instagram.

-Envíos gratuitos. Se identificó que sus envíos gratuitos dependen totalmente de las políticas que ofrecen sus distribuidores autorizados, La marca depende completamente de las políticas de sus distribuidores, aunque la mayoría de sus socios ofrecen un envío gratis en compras mayores a $500 y en ocasiones en compras grandes suelen enviar formatos miniatura de aguas termales o geles limpiadores de obsequio al adquirir rutinas completas, Se observa que no aplica el envío gratis en su web, pero en tiendas autorizadas como Sephora, Amazon o Mercado Libre, sí lo ofrecen en compras mayores a $599 aproximadamente, Cuentan con envío gratuito directo a todo México en compras que superen los $2500 MXN dentro de su plataforma web, también hay ocasiones donde ofrecen envíos gratis por una cantidad menor en temporadas especiales o promociones.

-**Programa de recompensas**. La marca cuenta con varias dinámicas de acumulación y descuentos digitales en las secciones de dermocosmética de sus farmacias socias, La marca no cuenta directamente con programas de recompensa, aunque ofrecen alternativas como ofertas y productos de regalo, Se identificó que la marca no maneja puntos propios para sus clientes en México, aunque sus distribuidores autorizados como Walmart, Farmacia San Pablo o Chedraui cuentan con sus propios monederos donde puedes acumular puntos, la marca por sí sola no cuenta con un programa de puntos dirigido al mercado mexicano, pero se puede obtener puntos o recompensas a través de programas en las farmacias o tiendas departamentales que distribuyen sus productos. Se pudo observar que Eucerin no cuenta con programas de recompensa para el mercado mexicano, pero ofrece programas donde te envían productos de pruebas gratis y puedes acceder a descuentos en distintas farmacias o plataformas donde distribuyen sus productos.

Cabe mencionar que de las marcas analizadas, las tres mejor calificadas y con mejor posicionamiento en el mercado mexicano son: Skin 1004 Cantella (coreana) con pocos años en el mercado mexicano, calificación promedio: 4.47 (29,279 reseñas), Skinceuticals (Estados Unidos) con calificación promedio: 4.22 (562 reseñas) y La roche-posey (Francesa), con calificación promedio: 4.07 (43,141 reseñas). Skin1004 Centella(coreana), Skinceuticals (Estados Unidos), seguida de La roche-posey (Francesa). La marca mejor calificada Skin1004 Centella es de cuidado de la

piel Clean Beauty de alta calidad a un precio razonable. Seguida la marca Skinceuticals tiene precios muy elevados, con pocas reseñas, es una marca de dermocosmética profesional premium distribuida a través de canales especializados como dermatología y spas médicos. Se enfoca en el cuidado de la piel de alto rendimiento. Y La roche-posey tiene precios accesibles, calidad y es dermocosmética y se posiciona como una cosmética dermo recomendada por expertos dermatológicos de todo el mundo.

METODOLOGÍA

Esta investigación se basa en un análisis documental, a través de la revisión documental de literatura científica, en buscadores y bases de datos, y un análisis cualitativo comparativo entre marcas de cuidado de la piel (skincare) y de diferentes países, que tienen presencia digital. Esta combinación permite no solo identificar las estrategias de fidelización, sino también comprender aspectos contextuales y estratégicos de cómo las marcas se posicionan en plataformas digitales y cómo eso impacta para la fidelización de los clientes en el mercado mexicano.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que las estrategias de fidelización que implementan las marcas del cuidado personal (skincare) son indispensables para buscar un mejor posicionamiento; así como lograr la preferencia de los consumidores en el mercado mexicano, por lo que es relevante identificar cuáles son las estrategias más importantes para el consumidor mexicano y enfocarse las marcas en ellas. Las principales estrategias de fidelización que utilizan son: 1) Programas de recompensa-puntos, 2) suscripciones o membresías, 3) personalización-experiencia del cliente, 4) experiencia posventa y atención a cliente, 5) contenido en redes sociales, 6) remarketing-carrito abandonado, 7) envíos gratuitos y 8) comunidades de marca. Las estrategias más importantes de acuerdo a las reseñas de los consumidores que principalmente son las mujeres: personalización/experiencia del cliente, experiencia post-venta y atención a cliente**,** envíos gratuitos y programa de recompensas.
Elegir marcas de productos del cuidado de la piel (skincare) es una compra de alta participación y alto involucramiento por parte del consumidor, ya que son productos de consumo personal y que requieren una cuidadosa elección, que dependen de varios factores como: la experiencia de la marca., calidad de los productos, precios y las estrategias de fidelización que utilizan para que los clientes sigan comprando. Por ello es indispensable conocer al consumidor y los factores que influyen en su compra y poder implementar las estrategias de fidelización más adecuadas para el consumidor, que principalmente son las mujeres.

BIBLIOGRAFÍA

-Aguero Cobo, Lorena (2014) . Estrategias de fidelización de clientes. Repositorio abierto de la Universidad de Cantabria Ucrea.
https://repositorio.unican.es/xmlui/browse?authority=f75eb568-c25f-41aa-991a-8609e6361c87&type=author

-Ahal - México,
https://www.ahal.mx/?srsltid=AfmBOorWsSPLbzuSzvEnPBpuDe9CfyJ0YmIhDeC3a_eF2ofXSanypBhr

-Avene- Francia
https://www.eauthermaleavene.com.mx/

-Centella (skin1004) - Corea del Sur,
https://www.skin1004.com/collections/centella?srsltid=AfmBOooods2f4HiRII7G-tR732PHInc_Eu56RIqarFoEWxS1tf777tst

-Eucerin - Alemania,
https://www.eucerin.com.mx/especiales/thiamidol-hiperpigmentacion-facial?utm_source_platform=DV360&utm_source=pmax&utm_medium=cross-network&utm_campaign=T03_000041_cross-network&utm_term=Want_Male&utm_content=_Conv&gad_source=1&gad_campaignid=23780547968&gbraid=0AAAABAS-b8CHnAKeJohwG0-Ye

V-AKIUhA&gclid=Cj0KCQjwo_PRBhDNARIsAEcVALXvkVIas3pyV22fgG3cNfNj4ww-kkHfcqwy--YSQPGUcIR70gZaHEEaAlgPEALw_wcB

-Lane Keller, Kevin (2008). Administración estratégica de marca; Branding, Tercera edición. Editorial: Pearson Educacion. p. 2, 6.

-La roche posay- Francia, https://www.laroche-posay.com.mx/?gclsrc=aw.ds&gad_source=1&gad_campaignid=13088765950&gbraid=0AAAAAC3q5jvaWkPnIpABsWla3DIA2oyhN&gclid=Cj0KCQjwo_PRBhDNARIsAEcVALXGyc5LFCaKpwK6GHvKBa_NRDCjpiYgaVQzVvi7q0zpJUwHSTG0uDsaAt1gEALw_wcB

-Neutrógena - EUA, https://www.neutrogena.com.mx/productos/nuestra-linea/face-care-intensitive?utm_source=google&utm_medium=cpa&utm_campaign=neutrogena&utm_term=conversion_mx-brand&utm_content=marca&gclsrc=aw.ds&gad_source=1&gad_campaignid=22124536233&gbraid=0AAAADd0AfXu9dwTOfmFfyXIqVyp8bEX7&gclid=Cj0KCQjwo_PRBhDNARIsAEcVALWO0Qxy-ssnl8CyeFdV6hi_ZR7G2koVhm9El3p59MzpWeYWcsbbdWQaAvxrEALw_wcB

-Schiffman, L. G. y Wisenblit, J. (2015). Comportamiento del consumidor, 11va. Edición. Pearson editorial. p. 44.

-Shiseido - Japón, https://es.shiseido.com/us/es/

-Skinceuticals - EUA, https://www.skinceuticals.com.mx/skincare/serums/?gclsrc=aw.ds&ds_rl=1277711&ds_rl=1279315&gad_source=1&gad_campaignid=8101740469&gbraid=0AAAAAC3qbZcphNZ5TmYYGVKsswahK5E9Q&gclid=Cj0KCQjwo_PRBhDNARIsAEcVALWP7FK2FpWxepQCVK5Lql2z_jshwIlt4DAfFexB8tdQdhIc_JhaxlMaAlbfEALw_wcB

-Skincare: ¿qué es, para qué sirve y cómo empezar? - Haut Boutique https://www.hautboutique.com/blogs/rutinas-cuidado-facial/que-es-skincare-guia-principiantes?utm_source=chatgpt.com

-The Ordinary - Canadá, https://www.theordinarys.com.mx/

-Villaseca Morales, David (2017). Innovación y marketing de servicios en la era digital, 2da edición. Alfaomega Grupo Editor. p. 21-22.

EL IMPACTO DEL MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES EN LA DECISIÓN DE COMPRA Y POSICIONAMIENTO DE CAFETERÍAS

José Luis Zapata Sánchez[1], María de Jesús Pérez Hervert[2], Ivonne Elena Zapata Magaña[3]
[1]Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo
jzapata@uqroo.edu.mx

RESUMEN
Basado en los datos de una encuesta aplicada a 225 personas de diversas edades en la ciudad de Chetumal Quintana Roo, se analiza la influencia del marketing digital y el uso de redes sociales en el posicionamiento de cafeterías. El estudio revela un perfil de consumidor predominantemente femenino (60%) y centrado en la Gen Z y Millennials jóvenes (92% entre 16 y 30 años). Los hallazgos revelan una recurrencia de consumo predominantemente mensual (36%), seguida de frecuencias quincenales (22.7%) y tripartitas (21.3%), con una clara concentración de tráfico en la franja matutina (43.1%). Asimismo, el segmento joven de 19 a 21 años representa el 15.6% del total de clientes.
En términos de comunicación digital, el contenido visual de producto (*food styling*) lidera la preferencia de la audiencia con un 42.7% (96 menciones), superando a las reseñas (18.2%) y a los formatos cortos en video como Reels y TikTok (17.3%). Estos datos confirman que la apelación visual y la prueba social (*social proof*) son los principales detonantes en el proceso de decisión de compra. En contraste, las promociones (13.8%) y las historias temporales (8.0%) registran una menor influencia, lo que sugiere priorizar la inversión en la producción fotográfica y audiovisual de alto impacto sobre las tácticas de conversión directa o de bajo alcance.

Palabras Clave: Uso de redes sociales, marketing digital, cafeterías.

INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo actual, el uso estratégico de las plataformas digitales resulta determinante para el posicionamiento y la sostenibilidad comercial de los negocios locales. Ante la apertura de un nuevo establecimiento en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, la propuesta de valor debe articularse en torno a una experiencia integral que combine un menú especializado (cafés de especialidad, lattes, tés y repostería artesanal) con un diseño de espacio acogedor que rinda homenaje a la cultura local. Sin embargo, en mercados gastronómicos con alta densidad de oferta, la diferenciación no depende únicamente del atributo físico del producto, sino de la capacidad para generar valor percibido y conectar emocionalmente con el consumidor (Pine & Gilmore, 2011).
Dado que el sector enfrenta una saturación progresiva donde los competidores disputan la atención mediante estrategias digitales efectivas, las redes sociales trascienden el rol de simples canales publicitarios para convertirse en plataformas clave de comunicación asertiva y construcción de comunidad (Kotler & Armstrong, 2012). En este sentido, la creación de contenido con un enfoque visual (*food styling*) y el aprovechamiento de la prueba social (*social proof*) incrementan la intención de visita y fortalecen el *engagement* con el público objetivo, especialmente en los segmentos jóvenes y en franjas horarias de alto tráfico como la mañana (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Por lo tanto, resulta imprescindible fundamentar el plan de marketing digital en el análisis sistemático de los hábitos de consumo locales y los patrones de comportamiento en redes sociales (Weinberg, 2009).
El objetivo principal es evaluar la influencia de las plataformas digitales y el uso de redes sociales para la atracción de clientes en el sector de cafeterías.
La hipótesis que se plantea es la siguiente: las variaciones o categorías de la variable edad se encuentran asociadas al comportamiento de la variable "qué tipo de contenido en redes sociales de cafeterías consideras más influyente".

BASE TEÓRICA

Marketing Digital y Posicionamiento

El marketing digital abarca el conjunto de estrategias orientadas a la promoción de productos y servicios mediante canales interactivos y plataformas virtuales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). En el ecosistema hiperconectado actual, las organizaciones emplean estas herramientas no solo para incrementar su alcance, sino para construir e implementar un posicionamiento de marca sólido. El posicionamiento se define como el lugar distintivo y relevante que ocupa una marca en la mente del consumidor respecto a sus competidores directos (Kotler & Keller, 2016).
A través del entorno digital, las empresas articulan este posicionamiento mediante la personalización de contenidos, la optimización en motores de búsqueda (SEO) y la interacción continua en redes sociales, lo que permite proyectar los atributos diferenciadores de la propuesta de valor (Kaplan & Haenlein, 2010). De este modo, la alineación entre

la estrategia digital y la identidad de marca resulta determinante para moldear la percepción de valor, generar confianza y consolidar una ventaja competitiva sostenible frente al público objetivo.

En la industria del consumo masivo y de servicios gastronómicos, la decisión de compra es un proceso estructurado en el que el consumidor evalúa alternativas antes de elegir un establecimiento específico (Solomon, 2017). El marketing digital interviene activamente en este proceso —desde la fase de reconocimiento de la necesidad hasta la evaluación posterior a la compra— al proporcionar información visual estratégica y validación de pares. En las cafeterías, la publicación constante de contenido de alta calidad sobre productos (*food styling*) y las recomendaciones directas de otros usuarios funcionan como detonantes emocionales y racionales que reducen el riesgo percibido e incentivan la visita inicial (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).
Por su parte, el posicionamiento en el sector de servicios no depende únicamente de la calidad tangible del producto (como el sabor del café o la repostería), sino de la experiencia global percibida por el cliente en el punto de venta y en el entorno virtual (Zeithaml et al., 2018). Una estrategia digital consistente permite asociar la marca con atributos clave como la conveniencia, la atmósfera del local o la rapidez del servicio. De esta forma, las redes sociales operan como un canal interactivo para comunicar la propuesta de valor diferenciadora, moldeando la percepción del consumidor y garantizando un lugar prioritario en la mente de la audiencia objetivo ante la decisión de consumo en franjas específicas, como la mañana o la tarde.

Comportamiento del consumo en Gen Z y Millenials

El estudio del comportamiento del consumidor ha experimentado un giro paradigmático con el ascenso de los Millennials (nacidos entre 1981 y 1996) y la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012). Ambas cohortes dominan el mercado actual, pero presentan dinamismos de compra diferenciados que configuran las estrategias de la mercadotecnia moderna. Mientras que los Millennials consolidaron la transición hacia el ecosistema digital valorando la economía de experiencias sobre la propiedad material (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017), la Gen Z emergió como la primera generación verdaderamente nativa digital, exigiendo hiperpersonalización e inmediatez en cada punto de contacto (Pew Research Center, 2019).
Un vector determinante en la toma de decisiones de ambos segmentos es la ética y la responsabilidad social corporativa. Los consumidores de la Gen Z condicionan su lealtad de marca al compromiso real con causas socioambientales y la erradicación del *greenwashing* (Francis y Hoefel, 2018). Por su parte, los Millennials priorizan la transparencia transaccional y la prueba social (*social proof*), utilizando reseñas digitales, recomendaciones cara a cara y plataformas como Instagram antes de ejecutar una conversión (Solomon, 2019).
En términos del viaje del consumidor (*customer journey*), los Millennials prefieren esquemas omnicanal donde la investigación en línea concluye en transacciones fluidas e integradas (Schiffman y Wisenblit, 2019). En contraste, la Gen Z opera bajo una lógica de comercio conversacional y social (*social commerce*), donde la intencionalidad de compra se activa directamente en formatos de video corto como TikTok, mediante dinámicas impulsadas por algoritmos predictivos y el marketing de influencia auténtico (Vitelar, 2019). Para los profesionales de la mercadotecnia, comprender estas divergencias es indispensable para diseñar propuestas de valor que no solo capten atención en entornos saturados, sino que generen *engagement* sostenible a largo plazo.

Comportamiento en Redes Sociales de la Gen Z y Millennials

En la disciplina de la mercadotecnia contemporánea, la transformación de los hábitos de consumo está intrínsecamente ligada a la evolución de las plataformas digitales. Las cohortes de los Millennials y la Generación Z representan los núcleos demográficos de mayor impacto en la economía global, configurando un mercado caracterizado por la hiperconectividad (Pew Research Center, 2019). Sin embargo, su comportamiento en redes sociales difiere sustancialmente en hábitos, expectativas y patrones de atención, lo que exige a las organizaciones reconfigurar sus estrategias de posicionamiento de productos y servicios (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017). Comprender estas dinámicas es crucial para la segmentación efectiva y la construcción de capital de marca en entornos saturados (Keller, 2013).
El comportamiento del uso de redes sociales en los Millennials se distingue por una relación dialéctica con la tecnología, al ser la cohorte que presenció la transición analógica-digital. Esta generación prioriza plataformas como Instagram, LinkedIn y Facebook, utilizándolas como herramientas personalizadas, creación de redes profesionales y consumo de contenidos informativos (Solomon, 2019). Los Millennials valoran las interacciones basadas en la economía de experiencias y la construcción de comunidades digitales. Por su parte, la Generación Z opera como la primera cohorte de nativos digitales puros, cuya interacción en redes como TikTok, Snapchat y diseño de Reels en

Instagram se rige por la inmediatez, la búsqueda de autenticidad sin filtros y una capacidad de atención dinámica (Francis y Hoefel, 2018). Para la Gen Z, las redes son espacios interactivos de identidad, entretenimiento y descubrimiento continuo.

Estas variaciones en el consumo de medios transforman radicalmente las tácticas de posicionamiento estratégico. El posicionamiento tradicional, centrado en atributos funcionales expuestos mediante publicidad unidireccional, ha perdido eficacia ante ambas generaciones. Hoy en día, el posicionamiento de productos y servicios exige la integración de tres pilares fundamentales: autenticidad, contenido generado por el usuario e hiperpersonalización (Schiffman y Wisenblit, 2019). Mientras los Millennials responden favorablemente al posicionamiento impulsado por la prueba social (*social proof*), las recomendaciones entre iguales y la narrativa de marca estéticamente cuidada (*storytelling*), la Gen Z demanda un posicionamiento transparente, donde el valor de la marca esté respaldado por compromisos tangibles con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (Djafarova y Bowes, 2021).

Asimismo, la arquitectura del embudo de ventas ha mutado hacia el concepto de comercio social. Las redes sociales han dejado de ser simples canales de concientización para convertirse en puntos de transacción directa e instantánea (Vitelar, 2019). La Gen Z interactúa activamente con algoritmos predictivos que personalizan sus *feeds (gustos particulares)*, convirtiendo el descubrimiento de productos en una experiencia fluida impulsada por el marketing de microinfluencers. Estos creadores de contenido son percibidos como pares creíbles cuyas recomendaciones activan compras de impulso. Para los Millennials, la conversión suele requerir una investigación omnicanal más exhaustiva donde las redes validan la reputación de la marca antes de concretar la transacción.

En conclusión, los estudiantes y profesionales de la mercadotecnia deben comprender que posicionar un producto o servicio ante la Gen Z y los Millennials implica trascender la promoción convencional para articular un ecosistema conversacional. Las marcas exitosas son aquellas capaces de adaptar sus mensajes a la brevedad y dinamismo visual que exige la Gen Z, sin descuidar la profundidad y el valor relacional que buscan los Millennials. El posicionamiento moderno en redes sociales no consiste únicamente en captar la atención del usuario, sino en transformar esa interacción digital en una relación de confianza, ética y pertenencia comunitaria a largo plazo.

E-marketing, decisión de compra y diferenciación

El avance acelerado de las tecnologías de la información ha transformado sustancialmente el paradigma comercial, posicionando al *e-marketing* como un eje estratégico fundamental para las organizaciones contemporáneas (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019). En este ecosistema saturado de estímulos digitales, comprender la manera en que el consumidor toma sus decisiones de compra requiere analizar nuevas variables operativas. El proceso tradicional de decisión —que abarca desde el reconocimiento de la necesidad hasta la evaluación posventa— se ha dinamizado mediante la interacción constante en redes sociales, plataformas de comercio electrónico y motores de búsqueda (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021). Los usuarios ya no evalúan alternativas de forma pasiva; por el contrario, acceden a volúmenes masivos de información, comparan atributos en tiempo real y consultan opiniones de otros consumidores para reducir la incertidumbre transaccional (Solomon, 2020).

Frente a esta sobreoferta informativa, la diferenciación se consolida como la ventaja competitiva crítica para evitar la comoditización de los productos en entornos digitales (Armstrong y Kotler, 2020). Las empresas no solo compiten por precio o calidad intrínseca, sino por la propuesta de valor integrada en el entorno virtual. En este contexto, la implementación de estrategias de *content marketing* y el uso prospectivo de la analítica de datos permiten a las empresas diseñar experiencias de usuario hiperpersonalizadas y relevantes (Patrutiu-Baltes, 2016). Asimismo, la calidad del servicio electrónico y la optimización de los puntos de contacto digitales actúan como potentes elementos diferenciadores que influyen directamente en la percepción de valor y la confianza de la marca (Grewal, Hulland, Kopalle y Karahanna, 2020).

El *e-marketing* interviene activamente en la fase de evaluación de alternativas a través de herramientas como el posicionamiento SEO, la publicidad programática y el *influencer marketing*, modelando las actitudes y la intención de compra del cliente (De Vries, Gensler y Leeflang, 2017). Sin embargo, una diferenciación efectiva exige superar la simple visibilidad algorítmica e integrar un compromiso ético, transparencia en el manejo de datos y una gestión fluida de la omnicanalidad (Lamberton y Stephen, 2016). Cuando una marca logra articular una comunicación coherente con un servicio digital excepcional, no solo simplifica la decisión de compra del consumidor, sino que fomenta una lealtad sostenible basada en un posicionamiento distintivo dentro del mercado globalizado (Saura, 2021).

Estrategias de E-Marketing y Diferenciación en el Sector de Servicios: El Caso de las Cafeterías

El sector de servicios, particularmente el de las cafeterías de especialidad y establecimientos gastronómicos afines, ha experimentado una profunda transformación operativa impulsada por la adopción de herramientas de *e-marketing* y posicionamiento digital (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019). A diferencia de los bienes tangibles, los servicios se caracterizan por su intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero, lo que incrementa el riesgo percibido por el consumidor durante la etapa previa a la compra (Lovelock y Wirtz, 2021). En este contexto, el entorno digital se ha convertido en el escaparate fundamental donde las empresas del rubro no solo exhiben su oferta, sino que construyen la dimensión tangible del servicio mediante estímulos visuales, interacciones digitales e integración de plataformas sociales (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021).

En la decisión de compra de un servicio de restauración o cafetería, la presencia en redes sociales como Instagram y TikTok actúa como el principal catalizador del descubrimiento y la evaluación de alternativas (De Vries, Gensler y Leeflang, 2017). Los consumidores buscan la validación de sus pares a través de fotografías de la ambientación, reseñas en Google Maps o TripAdvisor, y contenido generado por usuarios. Este fenómeno exige a las cafeterías diseñar experiencias "fotogénicas" e interactivas dentro de sus instalaciones, haciendo que la propia arquitectura y presentación de los productos sirvan como insumos para el marketing orgánico en línea (Solomon, 2020). Asimismo, la facilidad de ordenamiento digital —vía aplicaciones de entrega o código QR en mesa— agiliza el viaje del cliente y reduce las fricciones operativas (Grewal et al., 2020).

La diferenciación en el mercado de cafeterías mediante el *e-marketing* no se limita únicamente a la calidad del grano o los productos ofrecidos, sino a la construcción de una comunidad en torno al espacio y la marca (Armstrong y Kotler, 2020). Estrategias como el *content marketing* orientado a la sostenibilidad, el origen ético del café y la creación de programas de fidelización mediante aplicaciones móviles permiten a los establecimientos crear ventajas competitivas sostenibles frente a cadenas globales o competidores locales (Patrutiu-Baltes, 2016). La personalización en la comunicación, combinada con la recolección estratégica de datos de los clientes, facilita la emisión de promociones geolocalizadas que incentivan la recompra en momentos clave del día (Saura, 2021). En última instancia, la convergencia entre la experiencia física en el establecimiento (*offline*) y la interacción constante en canales digitales (*online*) define el éxito y la lealtad del consumidor en los servicios contemporáneos (Lamberton y Stephen, 2016).

METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un enfoque metodológico mixto que combina los alcances exploratorio y descriptivo a través del trabajo de campo. El alcance exploratorio se fundamentó en la revisión de fuentes secundarias especializadas para conceptualizar las estrategias de marketing aplicadas al sector gastronómico. Por su parte, la fase descriptiva permitió cuantificar y analizar las variables clave que caracterizan el comportamiento del consumidor en el mercado objeto de estudio.

La recolección de datos primarios se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra de 225 consumidores residentes en Chetumal, Quintana Roo, considerando un criterio de inclusión de edad a partir de los 16 años utilizando un muestreo aleatorio simple.

Para el procesamiento de los datos se aplicó un análisis estadístico descriptivo utilizando el software SPSS (versión 26). Este procedimiento permitió sintetizar, tabular y sistematizar la frecuencia de las respuestas, ofreciendo una perspectiva rigurosa sobre los patrones de conducta, las preferencias del cliente y la frecuencia de asistencia a establecimientos de cafetería en la región.

RESULTADOS

El análisis sociodemográfico y de hábitos del consumidor revela un perfil claro: la muestra (N = 225) presenta un marcado predominio femenino (60% frente al 40% masculino) y un estado civil mayoritariamente soltero (82%, seguido por un 12% casado y un 6% en unión libre). En términos de edad, la población estudiada es mayoritariamente joven, ya que casi el 78% se concentra entre los 16 y 27 años (51.6% de 16 a 21 años y 26.2% de 22 a 27 años), mientras que el rango de 28 a 35 años representa solo el 10.7%. Esta distribución demográfica explica por qué el núcleo principal del mercado está compuesto por universitarios y jóvenes adultos.

En cuanto a los patrones de comportamiento, la frecuencia de asistencia a cafeterías es constante pero mayoritariamente moderada: el 36% acude una vez al mes (frecuencia global más común con 81 registros), el 22.7% dos veces, el 21.3% tres veces y el 20% registra una asistencia alta de cuatro o más veces al mes. Al analizar el cruce de variables, el segmento de 19 a 21 años destaca como el motor de consumo (116 personas) e impulsa las categorías

de mayor recurrencia; por el contrario, la participación cae drásticamente a partir de los 28 años. Estos hallazgos confirman que las estrategias comerciales y de e-marketing deben priorizar al público universitario de 19 a 21 años.

Finalmente, respecto a las percepciones de formato, destaca que un 41.8% (n = 94) no posee una preferencia definida, evidenciando un consumidor flexible o neutral sin una lealtad arraigada a un tipo de concepto. Entre quienes sí muestran una preferencia explícita, las cafeterías temáticas encabezan el gusto del público (23.1%, n = 52), seguidas de cerca por las cafeterías tradicionales (21.8%, n = 49). En contraste, las cafeterías de especialidad registran la menor captación (13.3%, n = 30), lo que sugiere que para este nicho joven, la ambientación y la experiencia temática pesan más en la elección inicial que la especialización técnica del producto.

Tabla 1. Edad vs frecuencia de consumo en cafeterías

	¿Con que frecuencia consume en cafeterías?				
Edad	1 vez al mes	2 veces al mes	3 veces al mes	4 o más veces al mes	Total
16-18	13	3	6	4	26
	5.80%	1.30%	2.70%	1.80%	11.60%
19-21	35	32	21	28	116
	15.60%	14.20%	9.30%	12.40%	51.60%
22-24	20	8	8	7	43
	8.90%	3.60%	3.60%	3.10%	19.10%
25-27	1	6	6	3	16
	0.40%	2.70%	2.70%	1.30%	7.10%
28-30	3	0	1	2	6
	1.30%	0.00%	0.40%	0.90%	2.70%
Mas de 30	9	2	6	1	18
	4.00%	0.90%	2.70%	0.40%	8.00%
Total	81	51	48	45	225
	36.00%	22.70%	21.30%	20.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla cruzada revela una alta concentración de consumidores en el rango de 19 a 21 años, representando el 51.6% de la muestra total (116 personas), seguido por el grupo de 22 a 24 años con un 19.1%. En cuanto a los patrones de visita, la frecuencia predominante es de 1 vez al mes con un 36.0% del total, aunque el segmento de 19 a 21 años destaca por concentrar la mayor recurrencia intensiva, aportando un 12.4% (28 personas) a la categoría de 4 o más visitas mensuales. Los rangos de edad de 25 años en adelante registran participaciones sensiblemente menores, sumando en conjunto únicamente un 17.8% de los encuestados. En conclusión, el núcleo principal de demanda en cafeterías está conformado por jóvenes universitarios y adultos jóvenes (19-24 años), quienes no solo asisten con mayor regularidad, sino que sostienen los volúmenes de consumo más elevados del mercado analizado

Uso de Redes Sociales por Grupo de Edad

El análisis de la tabla cruzada evidencia que Facebook es la plataforma predominante para buscar recomendaciones de cafeterías, concentrando el 52.9% de las preferencias totales (119 usuarios), seguida muy de cerca por Instagram con un 39.1% (88 usuarios).
En conjunto, ambas redes sociales representan el 92.0% del comportamiento de búsqueda de la muestra analizada, mientras que TikTok (6.2%) y X (1.8%) muestran una relevancia residual en esta categoría.

Tabla 2. Edad Vs. Redes sociales que usas con mayor frecuencia para buscar recomendaciones de cafeterías

Edad	Instagram	Facebook	TikTok	X	Total
16-18	11	14	0	1	26
	4.9%	6.2%	0.0%	0.4%	11.6%
19-21	49	60	6	1	116
	21.8%	26.7%	2.7%	0.4%	51.6%
22-24	20	19	3	1	43
	8.9%	8.4%	1.3%	0.4%	19.1%
25-27	3	13	0	0	16
	1.3%	5.8%	0.0%	0.0%	7.1%
28-30	2	2	2	0	6
	0.9%	0.9%	0.9%	0.0%	2.7%
30 y más	3	11	3	1	18
	1.3%	4.9%	1.3%	0.4%	8.0%
Total	88	119	14	4	225
	39.1%	52.9%	6.2%	1.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Al segmentar por rangos de edad, el grupo predominantemente activo de 19 a 21 años (51.6% del total) distribuye sus preferencias principalmente entre Facebook (26.7%) e Instagram (21.8%), consolidando a esta franja demográfica como el principal motor de consulta digital. Por su parte, en los segmentos de mayor edad, como el rango de 25 a 27 años (5.8%) y el grupo de más de 30 años (4.9%), se observa una marcada preferencia hacia Facebook por encima de Instagram. Finalmente, la participación de TikTok se concentra de manera casi exclusiva en jóvenes de 19 a 24 años, sumando el 4.0% de las respuestas de ese grupo específico.

Tabla 3. Tabla de contingencia edad del entrevistado * Tipo de cafetería que agrada al encuestado

Edad	Cafetería tradicional	Cafetería de especialidad	Cafetería con tematica	No tengo preferencia	Total
16-18	4	3	5	14	26
	1.80%	1.30%	2.20%	6.20%	11.60%
19-21	26	9	24	57	116
	11.60%	4.00%	10.70%	25.30%	51.60%
22-24	11	9	11	12	43
	4.90%	4.00%	4.90%	5.30%	19.10%
25-27	5	2	6	3	16
	2.20%	0.90%	2.70%	1.30%	7.10%
28-30	0	2	2	2	6
	0.00%	0.90%	0.90%	0.90%	2.70%
Mas de 30	3	5	4	6	18
	1.30%	2.20%	1.80%	2.70%	8.00%
Total	49	30	52	94	225
	21.80%	13.30%	23.10%	41.80%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla cruzada indica que la categoría predominantemente seleccionada es "No tengo preferencia", la cual representa el 41.8% del total (94 personas), seguida de las cafeterías con temática (23.1%, 52 personas) y las tradicionales (21.8%, 49 personas). En contraste, las cafeterías de especialidad registran el menor nivel de preferencia con un 13.3% (30 personas). Al segmentar los datos por edad, el grupo de 19 a 21 años abarca más de la mitad de la muestra (51.6%, 116 encuestados) y muestra un patrón similar: la mayoría señala no tener preferencia (25.3%), aunque exhibe un claro atractivo hacia los formatos tradicionales (11.6%) y temáticos (10.7%). Por su parte, en el rango de 22 a 24 años (19.1% del total), la distribución es notablemente equilibrada entre "No tengo preferencia" (5.3%), cafeterías tradicionales (4.9%) y temáticas (4.9%). En los adolescentes de 16 a 18 años (11.6%), la neutralidad vuelve a destacar con un 6.2%, teniendo poca inclinación explícita por las cafeterías tradicionales o de especialidad (1.8% y 1.3%, respectivamente). En los segmentos mayores a 25 años, que juntos suman el 17.8% de los participantes, se observa una modesta dispersión donde la especialidad cobra un peso relativo mayor en el grupo de más de 30 años (2.2% del total). Finalmente, la amplia preferencia neutral sugiere una gran oportunidad comercial para posicionar propuestas diferenciadas que logren fidelizar a un mercado mayoritariamente indeciso.

Tabla 4. Edad Vs. ¿Qué tipo de contenido en redes sociales de cafeterías consideras más influyente?

Edad	Fotos de comida	Reseñas	Promociones	Videos (TikTok/ Reels)	Historias	Total
16-18	15	4	3	3	1	26
	6.70%	1.80%	1.30%	1.30%	0.40%	11.60%
19-21	51	21	14	21	9	116
	22.70%	9.30%	6.20%	9.30%	4.00%	51.60%
22-24	18	7	9	5	4	43
	8.00%	3.10%	4.00%	2.20%	1.80%	19.10%
25-27	4	6	3	1	2	16
	1.80%	2.70%	1.30%	0.40%	0.90%	7.10%
28-30	3	0	0	2	1	6
	1.30%	0.00%	0.00%	0.90%	0.40%	2.70%
Mas de 30	5	3	2	7	1	18
	2.20%	1.30%	0.90%	3.10%	0.40%	8.00%
Total	96	41	31	39	18	225
	42.70%	18.20%	13.80%	17.30%	8.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla cruzada evidencia que las fotos de comida representan el tipo de contenido más influyente, concentrando el 42.7% de las preferencias totales (96 personas), seguidas por las reseñas (18.2%) y los videos en TikTok o Reels (17.3%). Por su parte, las promociones (13.8%) y las historias (8.0%) registran un menor impacto decisivo en la audiencia general. Al segmentar por edad, el grupo de 19 a 21 años (51.6% de la muestra) lidera la preferencia por las fotos de comida con un 22.7% del total (51 personas), distribuyendo el resto de su interés entre reseñas (9.3%) y videos (9.3%). En los jóvenes de 16 a 18 años (11.6% del total), el estímulo visual destaca contundentemente, pues más de la mitad considera las fotos de comida como el factor principal (6.7%). El segmento de 22 a 24 años (19.1%) mantiene la tendencia al favorecer las imágenes fotográficas (8.0%), aunque asigna un peso Relevante a las promociones (4.0%). En contraste, en el grupo de más de 30 años (8.0%), los videos cortos superan a las fotos de comida (3.1% frente a 2.2%). Por otro lado, en la franja de 25 a 27 años (7.1%), las reseñas son el formato con mayor aceptación (2.7%). En conclusión, el contenido enfocado en fotografía gastronómica constituye la herramienta digital con mayor capacidad de influencia transversal en las distintas franjas de edad.

Tabla 5 Medidas simétricas

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	.308	.380
	V de Cramer	.154	.380
	Coeficiente de contingencia	.294	.380
N de casos válidos		225	

El análisis de las medidas simétricas revela que no existe una asociación estadísticamente significativa entre las dos variables nominales evaluadas. La significación aproximada (p-valor) para los tres coeficientes (**Phi = .308**, **V de Cramer = .154** y **Coeficiente de contingencia = .294**) es de **.380**, un valor sensiblemente superior al umbral estándar de **.05** (alpha = 0.05).

Por lo tanto, se concluye que con un tamaño de muestra de N = 225 casos válidos, las variaciones o categorías de la variable edad no están condicionadas ni asociadas al comportamiento de la variable "¿Qué tipo de contenido en redes sociales de cafeterías consideras más influyente?" en la población de estudio.

Tabla 6. Medidas de asociación direccionales del procedimiento tablas de contingencia

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Lambda	Simétrico	0.017	0.019	0.854	0.393
	Edad dependiente	0	0	.c	.c
	¿Qué tipo de contenido en redes sociales de cafeterías consideras más influyente? dependiente	0.031	0.036	0.854	0.393
Tau Goodman y Kruskal	Edad dependiente	0.013	0.007		.789d
	¿Qué tipo de contenido en redes sociales de cafeterías consideras más influyente? dependiente	0.027	0.013		.248d
Coeficiente de incertidumbre	Simétrico	0.034	0.013	2.516	.370e
	Edad dependiente	0.034	0.013	2.516	.370e
	¿Qué tipo de contenido en redes sociales de cafeterías consideras más influyente? dependiente	0.033	0.013	2.516	.370e

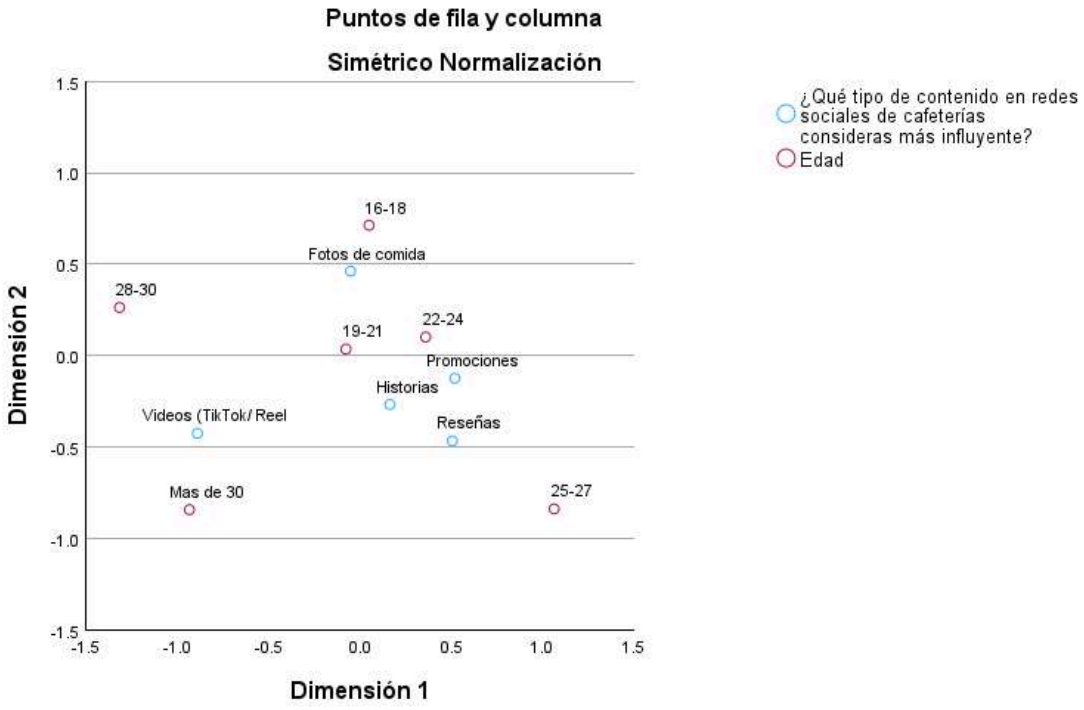
El análisis de las medidas direccionales muestra que no existe una capacidad predictiva ni una relación de dependencia estadísticamente significativa entre la Edad del encuestado y la variable ¿Qué tipo de contenido en redes sociales de cafeterías consideras más influyente?

- Lambda: El valor de Lambda con *Edad dependiente* es de .000, lo que indica que conocer el tipo de contenido preferido no reduce en absoluto el error al predecir la edad del consumidor. Por otro lado, al considerar el *tipo de contenido como variable dependiente*, el valor es apenas de .031 con una significación de .393 ($p > 0.05$).
- Tau de Goodman y Kruskal: Muestra valores de reducción de error marginales (0.013 para edad dependiente y 0.027 para contenido dependiente), alcanzando niveles de significación de .789 y .248 respectivamente, ambos por encima del umbral de significancia estándar (alpha = 0.05).
- Coeficiente de incertidumbre: Los valores simétricos y direccionales se ubican en torno a .033 - .034 con una significación de .370 ($p > 0.05$).

En conclusión, los datos confirman que la preferencia por el tipo de contenido digital en cafeterías es independiente de la edad de los consumidores. Por lo tanto, no es posible predecir el impacto de un formato audiovisual o fotográfico basándose únicamente en el grupo etario al que pertenece la audiencia.

En la gráfica 1 se representan los valores referenciales expresados en los ejes factoriales de los análisis de las dos nubes de perfiles relacionadas, ya que provienen de la misma tabla de contingencia. Y refleja la cercanía y asociación espacial entre los grupos de Edad y la percepción sobre el Tipo de contenido más influyente en redes sociales:

Gráfica 1. Primer plano factorial Edad Vs. Contenido en redes sociales de cafeterías



Cercanía con *Fotos de comida* (16-18 años): Existe una clara proximidad entre el segmento más joven (16-18 años) y el punto correspondiente a Fotos de comida en la parte superior del mapa (Dimensión 2 positiva). Esto indica que este grupo tiende a verse fuertemente influenciado por el contenido visual directo del producto (*food styling*).

Agrupación central (19-21 y 22-24 años): Los rangos de 19-21 y 22-24 años se posicionan cerca del origen de las dimensiones, próximos a formatos como Promociones, Historias y Reseñas. Esta ubicación central refleja un comportamiento versátil, donde combinan el interés por la validación social y los incentivos económicos de compra.

Asociación con *Videos (TikTok / Reels)* (Más de 30 años y 28-30 años): En el cuadrante inferior izquierdo (Dimensión 1 y 2 negativas), el segmento de Más de 30 años muestra cercanía espacial con el formato de Videos (TikTok / Reels). Asimismo, la categoría de 28-30 años se sitúa en esa misma dirección respecto a la Dimensión 1, sugerente de un sesgo hacia formatos audiovisuales dinámicos e informativos.

Inclinación hacia *Reseñas* (25-27 años): El segmento de 25-27 años se desplaza hacia el cuadrante inferior derecho, situándose más próximo al punto de Reseñas, lo que refleja una preferencia por el contenido de opinión, valoración objetiva y recomendación previa a la decisión de consumo.

En síntesis, el mapa perceptual complementa el análisis al proyectar visualmente cómo la audiencia más joven prioriza el estímulo fotográfico, los segmentos intermedios (19-24) responden a una mezcla de promociones y prueba social, mientras que los adultos jóvenes y mayores de 30 años muestran mayor afinidad hacia las reseñas detalladas y los videos en formato corto.

Tabla 7. ¿Recomendaría la cafetería que usted frecuenta a otras personas? Vs. ¿Qué tipo de cafetería es de tu agrado?

	¿Qué tipo de cafetería es de tu agrado?				
¿Recomendaría la cafetería…	Cafetería tradicional	Cafetería de especialidad	Cafetería con tematica	No tengo preferencia	Margen activo
Totalmente en desacuerdo	2	1	3	5	11
En desacuerdo	3	4	0	2	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	5	12	13	38
Acuerdo	25	10	17	48	100
Totalmente de acuerdo	11	10	20	26	67
Margen activo	49	30	52	94	225

La tabla muestra que la mayoría de los encuestados se inclina a recomendar la cafetería que frecuenta, concentrando 167 de las 225 respuestas en las categorías de "Acuerdo" (100) y "Totalmente de acuerdo" (67). Respecto al tipo de establecimiento, el grupo de "No tengo preferencia" es el más numeroso con 94 respuestas, seguido por la "Cafetería con temática" (52) y la "Cafetería tradicional" (49). Las menciones negativas ("En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo") son marginales y representan únicamente 20 de los 225 casos analizados (8.88%). Adicionalmente, la prueba del análisis de correspondencias muestra una inercia total de 0.082 y un valor p no significativo (Sig. = .105), indicando que la disposición a recomendar no presenta una asociación estadísticamente significativa con la preferencia por el tipo de cafetería.

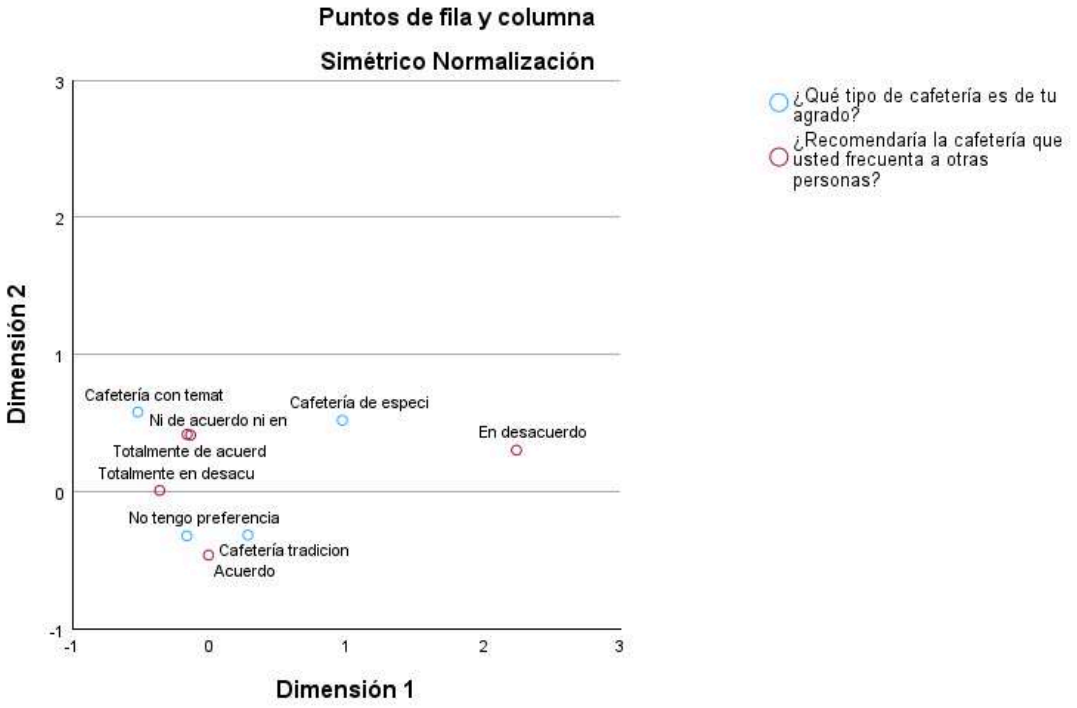
Tabla 8. Resumen de análisis de correspondencia

					Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Contabilizado para	Acumulativa	Desviación estándar	Correlación
1	.218	.047			.581	.581	.072	.111
2	.179	.032			.394	.975	.065	
3	.045	.002			.025	1.000		
Total		.082	18.353	.105[a]	1.000	1.000		

a. 12 grados de libertad

El resumen del análisis de correspondencias muestra una inercia total de 0.082 con un valor de Chi-cuadrado de 18.353 y una significancia de $p = 0.105$ (12 g.l.), indicando que la relación general entre las variables no es estadísticamente significativa al nivel habitual ($p < 0.05$). A pesar de esto, las dos primeras dimensiones explican en conjunto el 97.5% de la varianza (inercia) acumulada, correspondiendo un 58.1% a la Dimensión 1 y un 39.4% a la Dimensión 2. La tercera dimensión aporta únicamente un 2.5% adicional, por lo que la representación bidimensional retiene de forma casi completa la variabilidad de los datos. En conclusión, aunque la reducción dimensional a dos ejes resulta técnicamente adecuada para graficar, los resultados deben interpretarse con cautela debido a la falta de significancia estadística general.

Gráfica 2. Primer plano factorial del tipo de cafetería de agrado Vs. Recomendación de la cafetería.



El mapa perceptual del análisis de correspondencias muestra la asociación entre el tipo de cafetería preferido y la disposición a recomendarla. Se observa un agrupamiento claro entre las "cafeterías tradicionales" y una postura de "Acuerdo" para recomendar el lugar, reflejando satisfacción constante. Por su parte, quienes eligen "cafeterías con temática" o "De especialidad" se ubican cerca de posturas neutrales ("Ni de acuerdo ni en desacuerdo") y "Totalmente de acuerdo". Los consumidores sin una preferencia definida ("No tengo preferencia") se asocian a un menor nivel de compromiso en la recomendación. Finalmente, la categoría "En desacuerdo" se proyecta alejada a la derecha en la Dimensión 1, mostrando baja afinidad con los formatos actuales. En conclusión, las cafeterías tradicionales generan un nivel de recomendación orgánico consistente, mientras que los formatos temáticos y de especialidad requieren reforzar la experiencia para elevar la lealtad y prescripción del cliente

CONCLUSIONES

El presente estudio permite establecer un diagnóstico integral sobre las dinámicas de consumo, percepción de marca y comportamiento digital en el sector de las cafeterías, definiendo con precisión el perfil del cliente clave y las pautas para su abordaje estratégico. La investigación confirma que el mercado está fuertemente dominado por una audiencia joven y universitaria, donde el grupo de 19 a 21 años representa más de la mitad de la muestra (51.6%) y actúa como el motor central del volumen de ventas e intensidad de visitas. Este núcleo, sumado al rango de 22 a 24 años, sostiene los hábitos de asistencia más recurrentes (alcanzando hasta 4 o más visitas mensuales), con una presencia predominantemente femenina (60%) y soltera (82%). En el ámbito del e-marketing y la prospección digital, los datos demuestran que la búsqueda de recomendaciones y la toma de decisiones están concentradas en un ecosistema duopólico compuesto por Facebook (52.9%) e Instagram (39.1%), las cuales abarcan conjuntamente el 92% de la interacción de la muestra. Aunque las pruebas direccionales estocásticas (como Lambda, Tau de Goodman-Kruskal y Coeficiente de Incertidumbre, con $p > 0.05$) confirman que la preferencia de contenido no depende de la edad de

forma predictiva rígida, el análisis perceptual por correspondencias revela matices clave por etapa de vida: los adolescentes (16-18 años) responden fuertemente al estímulo visual directo (food styling y fotos de comida); los universitarios (19-24 años) se mueven en un terreno dinámico guiado por promociones, historias y prueba social; mientras que los segmentos de mayor edad (25 a 30+ años) priorizan la certidumbre a través de reseñas detalladas y formatos audiovisuales informativos. A nivel de posicionamiento y diferenciación, el hallazgo más significativo radica en la elevada neutralidad de los consumidores, donde un 41.8% manifiesta no tener preferencia por un formato de cafetería en particular. Esta falta de lealtad arraigada representa una ventana de oportunidad crítica para las marcas del sector. Si bien los conceptos temáticos (23.1%) y tradicionales (21.8%) lideran la captación frente a la menor demanda de cafeterías de especialidad (13.3%), el análisis espacial evidencia que las cafeterías tradicionales aseguran una recomendación boca a boca orgánica y constante ("Acuerdo"), mientras que los formatos temáticos y de especialidad polarizan las respuestas entre la fascinación ("Totalmente de acuerdo") y la indiferencia ("Ni de acuerdo ni en desacuerdo"). En conclusión, la rentabilidad y sostenibilidad comercial de las cafeterías en el entorno actual dependen de diseñar propuestas de valor híbridas. Las marcas deben captar al volumen de universitarios mediante una comunicación activa en Facebook e Instagram impulsada por promociones e incentivos visuales, al tiempo que elevan la consistencia operativa de la experiencia en tienda. Convertir la flexibilidad del 41.8% de consumidores indecisos en lealtad de marca requerirá transformar la mera ambientación atractiva en un servicio integral que combine conveniencia, validación digital y un estándar de atención constante.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: An introduction* (14.ª ed.). Pearson Education.
- Djafarova, E., & Bowes, T. (2021). 'Instagram made me buy it': Generation Z impulse buying in fashion e-commerce. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102345.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2017). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1-8.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7.ª ed.). Pearson.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14.ª ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moverse de lo tradicional a lo digital.* Editorial Empresa Activa.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.ª ed.). Pearson Education.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for the future. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy* (9.ª ed.). World Scientific Publishing Company.
- Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound marketing - the most important digital marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 9(58), 61-68.
- Pew Research Center. (2019). *Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy* (Edición actualizada). Harvard Business Press.
- Saura, J. R. (2021). Using data sciences in digital marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 92-102.
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (13.ª ed.). Pearson.
- Solomon, M. R. (2019). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (13.ª ed.). Pearson.
- Solomon, M. R. (2017). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12.ª ed.). Pearson Education.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). Comportamiento del consumidor (11.ª ed.). Pearson Educación.
- Vitelar, A. (2019). Like, share, comment: Oh my! Generation Z's engagement with social media marketing. *Journal of Media Research*, 12(1), 24-41.
- Weinberg, T. (2009). *The Social Media Marketing Book*. O'Reilly Media.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL UTILIZADAS EN LA PROMOCIÓN DE LOS PRINCIPALES ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL PUEBLO MÁGICO DE PÁTZCUARO, MICHOACÁN

Alberto Cortés Hernández, Alejandra Berenice García Torres, Christian Antonio Hernández Hernández
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
alberto.cortes@umich.mx

RESUMEN
La transformación digital del turismo ha modificado la manera en que los destinos culturales construyen visibilidad, reputación y deseo de visita. En este contexto, el presente estudio analiza las principales estrategias de marketing digital utilizadas en la promoción de ocho atractivos emblemáticos del Pueblo Mágico de Pátzcuaro, Michoacán: Plaza Vasco de Quiroga, Basílica de Nuestra Señora de la Salud, Casa de los Once Patios, Museo de Artes e Industrias Populares, Templo del Sagrario, Plaza Gertrudis Bocanegra, Muelle General y Mirador El Estribo. El objetivo general es analizar dichas estrategias e identificar su contribución al posicionamiento y a la atracción turística del destino. Metodológicamente, se desarrolló una investigación cualitativa, documental, descriptiva, no experimental y de corte transversal, apoyada en análisis de contenido digital de fuentes institucionales, portales turísticos especializados, información pública indexada en buscadores, recursos cartográficos y evidencias de comunicación en redes sociales. La observación se organizó en seis dimensiones: presencia institucional, contenidos turísticos, social media y contenido generado por usuarios, información práctica y geolocalización, activación vinculada con eventos y capacidad de conversión. Los resultados muestran un ecosistema digital híbrido en el que participan organismos públicos, portales independientes, prestadores de servicios, medios y usuarios. La Plaza Vasco de Quiroga, la Basílica y la Casa de los Once Patios presentan la mayor integración digital, mientras que El Sagrario y El Estribo muestran oportunidades para fortalecer perfiles verificables, llamados a la acción y actualización de contenidos. También se identifica una elevada concentración de la visibilidad en temporadas como Noche de Muertos. Se concluye que Pátzcuaro dispone de activos digitales suficientes para reforzar su posicionamiento, pero requiere una estrategia integrada de gobernanza, contenidos, analítica, geolocalización, colaboración con creadores y señalética inteligente.
PALABRAS CLAVE: marketing digital; promoción turística; Pátzcuaro; Pueblo Mágico; atractivos turísticos.

INTRODUCCIÓN

La digitalización ha desplazado una parte sustantiva de la experiencia turística hacia etapas previas al viaje. Antes de llegar físicamente a un destino, el visitante potencial compara imágenes, rutas, reseñas, videos, horarios, precios y recomendaciones disponibles en línea. Xiang, Magnini y Fesenmaier (2015) explican que las tecnologías de información participan de manera decisiva en la planeación del viaje, debido a que los turistas recurren a múltiples fuentes digitales para reducir incertidumbre y evaluar alternativas. En ese proceso, un atractivo que carece de información accesible, contenido visual actualizado o referencias de otros visitantes puede quedar en desventaja frente a lugares con una huella digital más consistente, aun cuando su valor histórico o cultural sea superior.

Hays, Page y Buhalis (2013) sostienen que las redes sociales se incorporaron a las estrategias de las organizaciones de marketing de destinos porque permiten alcanzar audiencias extensas con recursos relativamente limitados. Esta capacidad resulta especialmente relevante para localidades culturales y Pueblos Mágicos, cuya diferenciación depende menos de la infraestructura masiva y más de la comunicación de símbolos, patrimonio, experiencias y autenticidad. En México, la política turística ha reconocido progresivamente esta necesidad: la Cruzada Nacional por la Digitalización Turística en Pueblos Mágicos planteó el uso de plataformas, redes y herramientas tecnológicas como vía para ampliar promoción, comercialización y posicionamiento (Secretaría de Turismo, 2021).

Pátzcuaro constituye un caso de especial interés. La Secretaría de Turismo federal (2019) lo describe como un destino en el que conviven tradiciones purépechas, arquitectura colonial, plazas, artesanías y patrimonio religioso. El municipio fue incorporado al Programa Pueblos Mágicos en 2002 y se convirtió en el primero de Michoacán en obtener el nombramiento; en 2024, la Secretaría de Turismo de Michoacán subrayó que el destino continuaba recibiendo visitantes nacionales e internacionales atraídos por su arquitectura, paisaje, gastronomía y, de manera particularmente intensa, por la Noche de Muertos (Secretaría de Turismo de Michoacán, 2024a).

Desde la perspectiva territorial, Pátzcuaro posee una trayectoria turística anterior al propio Programa Pueblos Mágicos. Núñez Camarena y Ettinger Mc Enulty (2020) muestran que la ciudad ha funcionado históricamente como nodo regional para la comercialización de artesanías y como punto de articulación con comunidades de la cuenca lacustre. Las autoras advierten, además, que la incorporación al programa intensificó intervenciones en la Zona de Monumentos Históricos y en áreas relacionadas con la actividad turística. Por ello, el análisis de la promoción digital

no puede limitarse a identificar si existe una página web; requiere comprender qué valores territoriales se seleccionan, cómo se narran y qué actores intervienen en la construcción de la imagen del destino.

La relevancia económica y social del turismo local se observa con claridad en las temporadas de alta demanda. El Primer Informe de Gobierno 2024-2027 del Ayuntamiento de Pátzcuaro reportó que la edición de Noche de Muertos organizada entre octubre y noviembre alcanzó una ocupación hotelera superior al 95 %, una afluencia estimada de 285 mil personas y una derrama aproximada de 275 millones de pesos; el mismo documento informó que el Nacimiento Monumental y el Árbol Navideño instalados entre diciembre de 2024 y enero de 2025 atrajeron alrededor de 300 mil turistas y visitantes (Ayuntamiento de Pátzcuaro, 2025). Estos datos evidencian la capacidad del destino para movilizar flujos turísticos, pero también muestran la importancia de gestionar la comunicación durante todo el año y no únicamente en fechas emblemáticas.

Un indicador adicional del valor de la esfera digital se registró durante la Semana de Muertos de 2024. El Gobierno de Michoacán (2024) informó que Pátzcuaro encabezó el crecimiento del interés de búsqueda relacionado con destinos para esta celebración, con un incremento de 410 % de acuerdo con información difundida por Booking.com. Este dato no equivale por sí mismo a una medición causal de llegadas, pero sí permite observar que la intención de viaje y el posicionamiento del destino se expresan crecientemente en plataformas digitales. En consecuencia, la competencia turística se desarrolla simultáneamente en el territorio físico y en los entornos de búsqueda, recomendación y socialización en línea.

La promoción digital de Pátzcuaro no depende de un solo actor. En el ecosistema observado participan la Secretaría de Turismo federal, la Secretaría de Turismo de Michoacán, el Ayuntamiento, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, portales como Pátzcuaro.com, iniciativas independientes como Experiencia Pátzcuaro, guías turísticas digitales, medios informativos, hoteles, comercios, organizadores de eventos y visitantes que producen fotografías, reseñas y videos. Rodríguez-Herrera, Casado Montilla, López-Molina y Pulido-Fernández (2025), al estudiar las redes de actores del destino, identifican precisamente que la gestión turística de Pátzcuaro depende de relaciones entre instituciones, organizaciones y actores periféricos cuya integración no siempre es homogénea. Esa estructura también se refleja en el espacio digital.

El problema de investigación surge de una aparente paradoja. Pátzcuaro posee un alto reconocimiento simbólico y una abundante producción digital vinculada con sus festividades y paisajes; sin embargo, dicha presencia no necesariamente se traduce en una estrategia coordinada para cada atractivo. Algunos sitios cuentan con páginas informativas, mapas, horarios, contactos y contenido social recurrente, mientras que otros dependen principalmente de menciones dispersas de terceros. Leung, Law, van Hoof y Buhalis (2013) advierten que las redes sociales transformaron la relación entre organizaciones turísticas y consumidores al multiplicar las fuentes de información y reducir el control unilateral sobre el mensaje. Para un destino patrimonial, esta condición puede ser una ventaja si se articula adecuadamente, o una fuente de fragmentación si cada actor comunica de manera aislada.

En este estudio se entiende por estrategia de marketing digital el conjunto articulado de acciones orientadas a aumentar visibilidad, interacción, información útil, diferenciación y preferencia mediante recursos digitales. Esta definición rebasa la simple existencia de una cuenta en redes sociales. Incluye contenidos, posicionamiento en buscadores, geolocalización, narrativas audiovisuales, información de servicio, interacción, colaboraciones, promoción de eventos y herramientas que facilitan la conversión de interés en visita. Carrasco (2019) señala que el marketing digital puede funcionar como estrategia para el turismo cuando conecta la oferta con segmentos específicos y facilita que el usuario pase de la información a una acción concreta.

La selección del caso se concentra en ocho atractivos que representan distintas dimensiones del producto turístico local. Pátzcuaro.com (s.f.-a) presenta dentro de la ciudad una oferta que incluye iglesias, plazas, edificios coloniales, miradores, muelles y mercados. Con base en su recurrencia en fuentes turísticas, su representatividad histórica y cultural, su diversidad funcional y la posibilidad de rastrear su presencia digital, se eligieron la Plaza Vasco de Quiroga, la Basílica de Nuestra Señora de la Salud, la Casa de los Once Patios, el Museo de Artes e Industrias Populares, el Templo del Sagrario, la Plaza Gertrudis Bocanegra, el Muelle General y el Mirador El Estribo.

A diferencia de estudios centrados exclusivamente en encuestas de visitantes, la investigación propone observar el destino a partir de su arquitectura digital visible. La pregunta que orienta el trabajo es: ¿qué estrategias de marketing digital se utilizan actualmente para promover los principales atractivos turísticos del Pueblo Mágico de Pátzcuaro y de qué manera contribuyen, desde su presencia y articulación digital, al posicionamiento y a la atracción turística del destino? El objetivo general consiste en analizar las principales estrategias de marketing digital utilizadas en la promoción de los atractivos turísticos del Pueblo Mágico de Pátzcuaro, Michoacán, con la finalidad de identificar su contribución al posicionamiento y a la atracción turística del destino.

El concepto de contribución se utiliza de manera deliberadamente prudente. El diseño documental no permite atribuir causalidad entre una publicación determinada y el número de visitantes; por ello, la contribución se analiza mediante mecanismos observables de visibilidad, descubrimiento, información, construcción de imagen, interacción y

facilitación de la decisión de viaje. Esta delimitación evita confundir asociación promocional con impacto causal y permite construir resultados replicables a partir de evidencias digitales públicas. Con ello, la ponencia busca aportar una lectura aplicada sobre cómo un Pueblo Mágico con fuerte capital patrimonial puede organizar mejor sus activos digitales y distribuir la atención entre atractivos que actualmente presentan distintos niveles de presencia.

TEORÍA

Marketing digital, marketing turístico y creación de valor

Selman (2017) define el marketing digital a partir de las estrategias que ocurren en la web y que buscan generar una acción o conversión del usuario. Dos atributos resultan especialmente útiles en turismo: personalización y masividad. La primera permite adaptar mensajes a intereses, segmentos y momentos del viaje; la segunda hace posible ampliar alcance sin depender exclusivamente de medios de comunicación de gran costo. En un destino cultural, estas propiedades permiten comunicar de manera diferenciada un templo, un museo, una plaza o un mirador, aun cuando todos formen parte de una misma marca territorial.

El marketing turístico, por su parte, integra la lógica de intercambio con la gestión de experiencias. Kotler, Bowen y Makens (2009) plantean que el marketing en hospitalidad y turismo debe comprender necesidades, diseñar valor y construir relaciones con públicos que evalúan simultáneamente servicios tangibles e intangibles. En ese sentido, la promoción de Pátzcuaro no vende únicamente un desplazamiento geográfico; propone una expectativa de contacto con arquitectura, historia, cultura purépecha, gastronomía, artesanía, religiosidad y paisaje lacustre. Cuando esa expectativa se construye digitalmente, el contenido actúa como anticipación de la experiencia.

Navarro (2015) distingue entre recurso y atractivo turístico a partir de la valoración y gestión que permiten transformar elementos territoriales en motivos efectivos de visita. Esta idea es central para el presente estudio: la existencia patrimonial de la Basílica o de la Casa de los Once Patios no garantiza por sí sola que distintos segmentos comprendan su significado, horarios, posibilidades de visita o relación con otros espacios. El marketing digital interviene al traducir el valor patrimonial en información, relatos y señales de relevancia capaces de ser encontradas por el usuario.

La estrategia digital, por tanto, debe articular objetivos. Una publicación puede perseguir alcance; una ficha en Google o un mapa, facilitar llegada; un video corto, despertar deseo; una reseña, disminuir incertidumbre; y una página con horarios, teléfono o ruta, contribuir a la conversión. Hays et al. (2013) muestran que las organizaciones de marketing de destinos emplean social media precisamente porque los objetivos comunicativos son múltiples y porque las plataformas permiten combinar difusión, conversación y respuesta. En la práctica, la calidad estratégica depende de la coherencia entre estos componentes, no del número de canales abiertos.

Comportamiento del consumidor digital y decisión turística

El comportamiento del consumidor ayuda a explicar por qué la información digital afecta la elección del destino. Kotler y Keller (2012) describen un proceso de decisión en el que el individuo reconoce una necesidad, busca información, evalúa alternativas, decide y posteriormente valora la experiencia. En turismo, la búsqueda y la evaluación adquieren un peso particular debido a que el servicio no puede probarse antes del viaje. Fotografías, reputación, comentarios, ubicación, facilidad de acceso y contenido audiovisual funcionan como sustitutos informativos de una experiencia futura.

Xiang et al. (2015) observan que la planeación contemporánea del viaje se apoya en Internet y que los turistas combinan buscadores, sitios de información y contenidos sociales. La decisión deja de ser lineal porque el usuario puede regresar constantemente a etapas anteriores: descubre un lugar en un video, consulta su ubicación, verifica reseñas, compara horarios y finalmente incorpora el sitio a un itinerario. Desde esta perspectiva, la promoción de un atractivo no termina cuando logra visibilidad; necesita proporcionar elementos suficientes para sostener el tránsito desde la inspiración hasta la acción.

Leung et al. (2013) identifican en la literatura turística que los medios sociales intervienen tanto en la fase previa como durante y después del viaje. Antes de viajar facilitan inspiración y comparación; durante la estancia sirven para navegación, recomendaciones y comunicación; después, permiten compartir la experiencia y producir contenido que influirá en otros usuarios. Este ciclo convierte al visitante en coproductor de la imagen del destino. Para Pátzcuaro, donde la estética urbana, los rituales y la artesanía son altamente fotografiables, el contenido generado por usuarios puede multiplicar el alcance de la promoción institucional.

La consecuencia estratégica es que los atractivos deben pensarse como nodos de un recorrido digital y físico. Un usuario que descubre la Plaza Vasco de Quiroga puede buscar qué visitar a menos de diez minutos caminando; otro puede llegar a la Basílica por motivos religiosos y posteriormente interesarse por el Museo o la Casa de los Once

Patios. La información conectada, los mapas, las rutas temáticas y las recomendaciones cruzadas aumentan la posibilidad de prolongar la estancia y distribuir los flujos. Gretzel, Sigala, Xiang y Koo (2015) vinculan este tipo de integración con el turismo inteligente, en el que información y tecnologías se transforman en propuestas de valor para visitantes y destinos.

Redes sociales, contenido generado por usuarios y posicionamiento de destinos

Las redes sociales transformaron la promoción turística porque redujeron la separación entre emisor y receptor. Hays et al. (2013) encontraron que las organizaciones nacionales de turismo utilizan estas plataformas para alcanzar mercados globales y complementar recursos promocionales limitados. A diferencia de los medios tradicionales, la publicación digital puede recibir comentarios, compartirse, almacenarse, geolocalizarse y convertirse en una recomendación interpersonal visible. El destino deja de emitir un mensaje único y pasa a participar en una conversación distribuida.

En el contexto mexicano, Aguilar Olivé y Torres-González (2023) analizaron las redes sociales como estrategia de posicionamiento de un Pueblo Mágico y observaron que la información publicada por visitantes influye en la percepción y decisión de otros usuarios. El hallazgo es relevante porque muestra que la promoción oficial compite y, al mismo tiempo, puede complementarse con narrativas de viajeros. En Pátzcuaro, esta lógica se manifiesta en fotografías de plazas, recorridos por los Once Patios, peregrinaciones, videos de la Noche de Muertos o tomas panorámicas del lago, cuya circulación excede los canales institucionales.

Tolentino, Pedroso y Gianocário (2019) señalan que las redes sociales pueden contribuir al posicionamiento de un destino cuando se utilizan para estructurar una identidad reconocible y mantener relaciones con públicos. La palabra posicionamiento no debe reducirse aquí a la posición de un enlace en un buscador; se refiere a la construcción de asociaciones mentales. Para Pátzcuaro, dichas asociaciones pueden articularse alrededor de la herencia de Vasco de Quiroga, la cultura purépecha, la arquitectura de tierra y teja, la artesanía, la religiosidad y la experiencia lacustre.

No obstante, la abundancia de contenido no equivale a control estratégico. Una alta presencia de publicaciones independientes puede aumentar notoriedad, pero también concentrar la imagen en unos pocos símbolos o temporadas. El reto de la organización turística consiste en reconocer el valor del contenido generado por usuarios, seleccionar y redistribuir piezas de calidad, orientar hashtags, proporcionar datos verificables y conectar la inspiración con servicios concretos. La socialización de la marca territorial funciona mejor cuando las instituciones actúan como curadoras y facilitadoras de una conversación que ya existe.

Marketing experiencial y narrativa digital del patrimonio

Moral Moral y Fernández Alles (2012) explican que el marketing experiencial desplaza el énfasis desde la simple comunicación de atributos hacia la generación de sensaciones, emociones, pensamientos, actuaciones y relaciones. En turismo cultural esta perspectiva es especialmente pertinente, porque el visitante no busca únicamente observar un inmueble; espera interpretar un contexto, experimentar un ambiente y producir recuerdos. Las plataformas digitales pueden anticipar esa experiencia mediante relatos, recorridos audiovisuales, sonidos, testimonios de artesanos, escenas gastronómicas o explicaciones históricas.

Cachero-Martínez y Vázquez-Casielles (2017) muestran que las experiencias positivas influyen en la conducta del consumidor al generar emociones, curiosidad y mayor disposición a permanecer. Aunque su estudio se desarrolla en un contexto comercial, la lógica es transferible al turismo: el contenido que despierta curiosidad puede incrementar el tiempo de exploración digital y estimular la intención de visita. Una publicación sobre la Casa de los Once Patios adquiere mayor valor cuando no se limita a mostrar una fachada, sino que comunica el proceso artesanal, el uso histórico del edificio y la posibilidad de observar a productores trabajando.

El patrimonio religioso ofrece otro ejemplo. La Basílica de Nuestra Señora de la Salud puede promoverse como obra arquitectónica, pero su significado se amplía cuando se comunica la presencia de la Virgen de la Salud, la memoria de Vasco de Quiroga, las peregrinaciones y la festividad de diciembre. Pátzcuaro.com (s.f.-b) destaca que el templo es uno de los principales referentes religiosos de la ciudad y que recibe peregrinos que acuden por devoción. La narrativa digital, por lo tanto, debe respetar la dimensión espiritual y evitar convertir el patrimonio vivo en una escenografía descontextualizada.

La experiencia digital también puede organizarse territorialmente. En lugar de publicaciones aisladas, las plataformas pueden proponer rutas: patrimonio de Vasco de Quiroga, arquitectura religiosa, artesanía, plazas y mercados, o conexiones con el lago. Esta lógica favorece la comprensión del destino como sistema y no como colección de fotografías. Desde el enfoque de marketing, la ruta aumenta oportunidades de interacción y consumo local; desde el enfoque cultural, ayuda a contextualizar cada atractivo dentro de una historia compartida.

Turismo inteligente y digitalización de los Pueblos Mágicos

Gretzel et al. (2015) utilizan el concepto de turismo inteligente para describir destinos que integran tecnologías, información y actores con el fin de crear valor. El énfasis no recae exclusivamente en disponer de infraestructura tecnológica, sino en la capacidad de convertir datos y conectividad en experiencias más útiles. En un Pueblo Mágico, esta visión puede materializarse en señalética con códigos QR, rutas georreferenciadas, información multilingüe, sistemas de recomendación y contenidos que se actualizan de acuerdo con temporada, horario o perfil del visitante.

La política turística mexicana ha incorporado explícitamente la digitalización. La Secretaría de Turismo (2021) planteó que los Pueblos Mágicos requieren herramientas tecnológicas para competir y mejorar promoción, comercialización y distribución. Posteriormente, el Programa Sectorial de Turismo 2025-2030 propuso fortalecer la identidad, promoción y desarrollo integral del programa, mientras que las acciones de modernización turística han mantenido la dimensión digital como componente de competitividad (Secretaría de Turismo, 2025). Esta orientación ofrece un marco institucional favorable para que destinos como Pátzcuaro desarrollen estrategias más sistemáticas.

En el ámbito estatal, la Secretaría de Turismo de Michoacán (2025a) realizó capacitación en marketing digital y turismo receptivo para agencias y touroperadores de distintos municipios, entre ellos Pátzcuaro. El programa abordó posicionamiento, promoción en redes, captación de mercados y experiencia del visitante. La existencia de estas acciones demuestra que la transformación digital no es solo una tendencia académica, sino una necesidad reconocida por los gestores turísticos locales y estatales.

Un desarrollo especialmente significativo para Pátzcuaro fue anunciado en mayo de 2026. El Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2026) informó que el municipio sería el primero del país en contar con un proyecto de señalética inteligente orientado a mejorar la experiencia del turista. La iniciativa es relevante para esta investigación porque conecta el entorno digital con el espacio urbano: si la señalética incorpora información, rutas, códigos o servicios digitales, los atractivos pueden convertirse en puntos de acceso a una narrativa integrada del destino.

Antecedentes de estrategias digitales aplicadas al turismo

La literatura aplicada ofrece casos que permiten identificar repertorios de acción transferibles a destinos culturales. En Ecuador y Perú se han documentado estrategias basadas en páginas oficiales, redes sociales, contenido de influencers, chatbots y marketing de contenidos; en México, el estudio del Pueblo Mágico de Tapijulapa muestra la importancia del contenido social para el posicionamiento. La Tabla 1 sintetiza estos antecedentes sin asumir que una herramienta funcione de igual manera en todos los territorios; su propósito es reconocer alternativas para construir la matriz de observación del caso Pátzcuaro.

Tabla 1. Estrategias de marketing digital documentadas en destinos turísticos seleccionados.

Destino	Estrategias digitales identificadas	Referencia
Cantón Loja, Ecuador	Sitio web oficial y difusión turística en línea	Sotomayor (2023)
Cantón Colta, Ecuador	Redes sociales y contenido asociado con influencers	Estrada et al. (2023)
Cajamarca, Perú	Redes sociales y herramientas conversacionales	Lozano y Sagardia (2023)
Lima Metropolitana, Perú	Redes sociales, marketing de contenidos e influencers	Núñez (2023)
Tapijulapa, México	Redes sociales y contenido de visitantes para posicionamiento	Aguilar Olivé y Torres-González (2023)

Fuente: elaboración propia

Gobernanza digital, reputación y coherencia de la marca destino

La construcción de una marca destino en entornos digitales no depende únicamente de la cantidad de publicaciones, sino de la coherencia de los significados que distintos actores asocian con el territorio. Hays, Page y Buhalis (2013) explican que las organizaciones de marketing de destinos operan en redes sociales dentro de un entorno en el que el mensaje institucional convive con publicaciones de empresas, medios y usuarios. Para un Pueblo Mágico, esa condición implica que la reputación emerge de múltiples voces: una ficha oficial puede enfatizar patrimonio, mientras una reseña puede centrarse en accesibilidad, servicio o saturación. La gestión estratégica consiste en reducir contradicciones informativas sin pretender controlar toda la conversación.

Rodríguez-Herrera et al. (2025) muestran que la estructura turística de Pátzcuaro se sostiene en relaciones entre actores públicos, privados y sociales. Esa red territorial posee un correlato digital: dependencias gubernamentales, museos, templos, prestadores, portales especializados, hoteles, guías y creadores pueden referirse al mismo atractivo con diferentes nombres, horarios, ubicaciones o énfasis. Cuando la información básica no es consistente, el visitante debe invertir mayor esfuerzo para verificarla; cuando existe interoperabilidad mínima, cada actor amplifica al resto. Por ello, la gobernanza digital puede definirse como la coordinación de datos, narrativas y responsabilidades de actualización necesarias para que el destino sea comprensible y navegable en línea.

La reputación constituye otro componente de la estrategia. Leung et al. (2013) señalan que el contenido social y las opiniones de otros viajeros adquirieron influencia sobre la búsqueda de información y las decisiones turísticas. En un destino patrimonial, la reputación no solo se forma mediante una valoración numérica: también intervienen fotografías recientes, comentarios sobre conservación, facilidad de llegada, atención recibida, limpieza, disponibilidad de servicios y autenticidad percibida. De esta manera, la escucha digital debe considerar tanto indicadores cuantitativos como temas recurrentes de conversación que puedan revelar barreras o atributos valorados por el visitante.

La coherencia de marca no significa comunicar todos los atractivos de la misma manera. Al contrario, la diferenciación interna permite ampliar el posicionamiento del destino. Tolentino, Pedroso y Gianocário (2019) relacionan el uso de redes sociales con la capacidad de posicionar destinos mediante contenidos que consolidan una identidad reconocible. Pátzcuaro puede mantener una identidad común asociada con patrimonio, cultura purépecha y paisaje lacustre, mientras cada atractivo desarrolla una promesa específica: contemplación urbana en la Plaza Vasco de Quiroga, devoción e historia en la Basílica, encuentro con oficios en los Once Patios, interpretación cultural en el Museo, memoria religiosa en el Sagrario, vida cotidiana en la Plaza Gertrudis Bocanegra, movilidad lacustre en el Muelle y paisaje en El Estribo.

Desde esta perspectiva, la madurez digital puede evaluarse mediante la articulación entre visibilidad, credibilidad y utilidad. La visibilidad permite que el atractivo sea descubierto; la credibilidad surge de fuentes verificables, reputación y consistencia; la utilidad proporciona datos que facilitan la experiencia. Gretzel et al. (2015) plantean que el turismo inteligente agrega valor cuando los sistemas de información se conectan con las necesidades del visitante y con la gestión del destino. Aplicado a Pátzcuaro, un atractivo digitalmente maduro no es el que publica con mayor frecuencia, sino el que ofrece información confiable, narrativa diferenciada, ubicación clara y vínculos que permiten avanzar hacia la visita.

La medición debe acompañar esta gobernanza. En marketing digital, el alcance y los seguidores aportan información sobre exposición, pero no explican por sí mismos si una estrategia facilita la decisión turística. Resulta más pertinente observar comportamientos de intención, tales como búsquedas del atractivo, clics hacia mapas, consultas de horarios, guardados, solicitudes de ruta o interacción con contenidos de planificación. Xiang et al. (2015) destacan que el turista contemporáneo combina fuentes durante el proceso de planeación; por ello, el análisis de desempeño debe reconstruir el recorrido entre descubrimiento, evaluación y acción. Esta lógica sustenta las dimensiones utilizadas posteriormente en la matriz de observación del estudio.

Pátzcuaro como producto turístico cultural

El Programa Pueblos Mágicos se fundamenta en la puesta en valor de localidades con símbolos, historia, cultura y atributos singulares. La Secretaría de Turismo (2019) incluye entre los principales atractivos de Pátzcuaro la Casa de los Once Patios, la Plaza Vasco de Quiroga, el Templo del Sagrario, la Basílica de la Virgen de la Salud y otros espacios vinculados con la memoria urbana. Esta concentración de activos culturales permite construir productos turísticos de corta distancia peatonal, condición favorable para la creación de rutas digitales y contenidos encadenados.

Núñez Camarena y Ettinger Mc Enulty (2020) destacan que Pátzcuaro ya poseía vocación turística y conexiones regionales antes de obtener la distinción de Pueblo Mágico. El nombramiento reforzó la atención sobre la imagen urbana y la Zona de Monumentos Históricos, pero también plantea el desafío de equilibrar promoción, conservación y necesidades locales. Desde la perspectiva digital, esta tensión implica que el contenido promocional debe comunicar valor cultural sin banalizar las prácticas comunitarias ni reducir el territorio a una postal homogénea.

La gobernanza es un componente adicional. Rodríguez-Herrera et al. (2025) encontraron que Pátzcuaro cuenta con una red de actores turísticos caracterizada por relaciones moderadas de confianza y colaboración, con funcionarios públicos como actores puente. Este resultado es útil para interpretar la promoción en línea: cuando las instituciones, prestadores, medios y creadores no comparten criterios, calendarios o información, el usuario recibe mensajes fragmentados. Una estrategia digital integrada requiere acuerdos mínimos sobre identidad, fuentes confiables, rutas, calendario de eventos, uso de marca y métricas.

Selección y caracterización de los ocho atractivos turísticos

Pátzcuaro.com (s.f.-a) organiza la oferta de la ciudad en una amplia relación de atractivos que abarca arquitectura religiosa, plazas, edificios coloniales, miradores, muelles y mercados. Para el presente trabajo se seleccionaron ocho sitios mediante cuatro criterios: a) representatividad simbólica o histórica; b) diversidad de experiencia turística; c) recurrencia en fuentes de promoción turística; y d) existencia de una huella digital susceptible de observación. La selección permite comparar atractivos con funciones distintas sin trasladar el análisis hacia localidades de la región lacustre que se encuentran fuera de la ciudad de Pátzcuaro.

Tabla 2. Atractivos turísticos seleccionados y dimensión principal de la experiencia.

Atractivo	Dimensión turística	Justificación de inclusión
Plaza Vasco de Quiroga	Patrimonio urbano y vida pública	Imagen icónica del centro histórico; punto de encuentro, eventos, gastronomía y servicios.
Basílica de Nuestra Señora de la Salud	Turismo religioso e histórico	Símbolo de devoción regional, memoria de Vasco de Quiroga y patrimonio arquitectónico.
Casa de los Once Patios	Artesanía y arquitectura	Integra patrimonio edificado con producción, exhibición y venta de artesanías.
Museo de Artes e Industrias Populares	Museo y patrimonio cultural	Interpreta historia, oficios y producción artesanal de la región purépecha.
Templo del Sagrario	Arquitectura religiosa	Referente histórico ligado al antiguo Santuario de Nuestra Señora de la Salud.
Plaza Gertrudis Bocanegra	Espacio público, comercio y memoria	Articula mercado, gastronomía, artesanía y memoria de la heroína patzcuarense.
Muelle General	Experiencia lacustre y conectividad	Principal punto de salida hacia Janitzio y otras islas; concentra servicios y artesanías.
Mirador El Estribo	Paisaje y recreación	Amplía la oferta hacia naturaleza, panorámica, caminata y actividades recreativas.

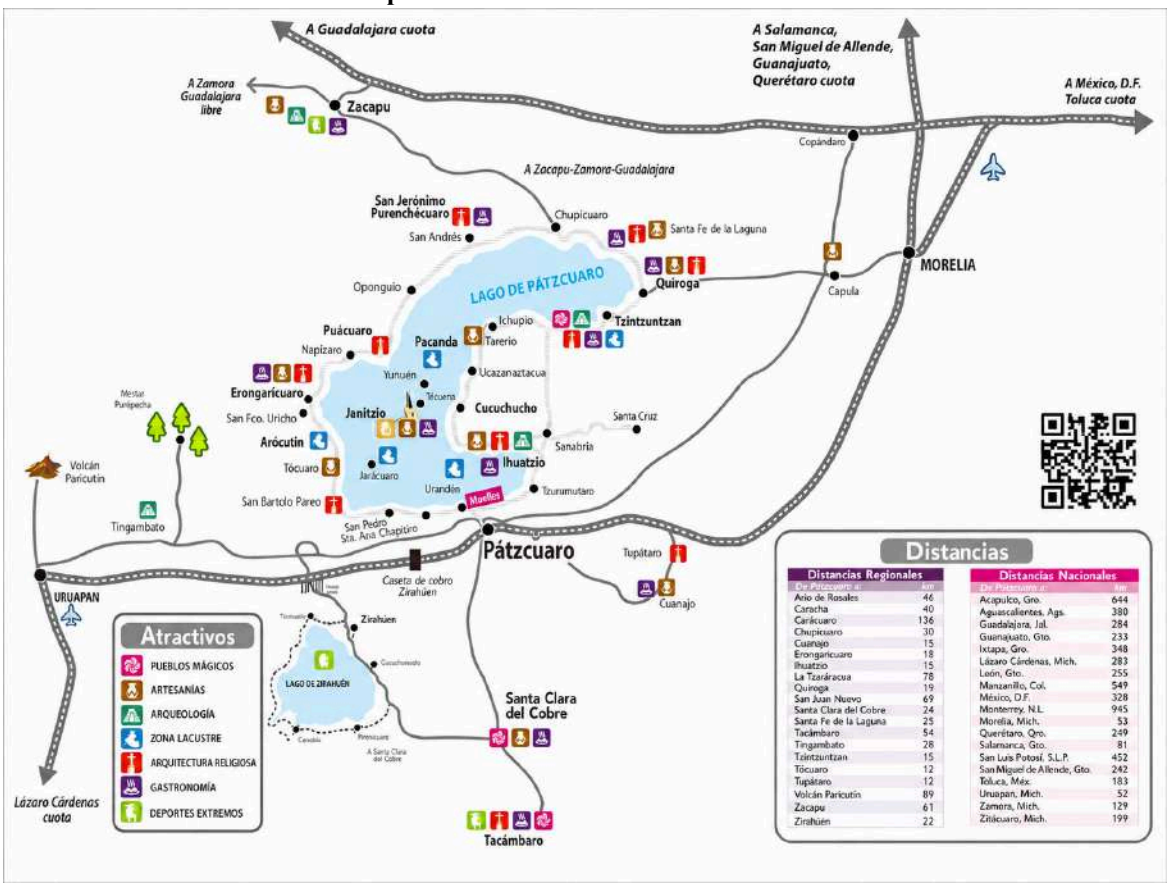
Fuente: elaboración propia con base en Secretaría de Turismo (2019) y Pátzcuaro.com (s.f.-a).

La Plaza Vasco de Quiroga constituye uno de los espacios de mayor capacidad icónica del destino. Pátzcuaro.com (s.f.-c) la describe como una gran plaza rodeada de edificios coloniales, reconocible por sus dimensiones, casonas y ausencia de edificios religiosos dentro del propio espacio central. Su valor digital deriva de la diversidad de escenas que concentra: jardines, portales, gastronomía, artesanías, conciertos, ferias y celebraciones. El Ayuntamiento la utiliza además como escenario de eventos de alta afluencia, por lo que su imagen aparece de manera recurrente en campañas estacionales y contenidos de visitantes.

La Basílica de Nuestra Señora de la Salud combina patrimonio histórico, religión e identidad local. De acuerdo con Pátzcuaro.com (s.f.-b), el templo fue construido por mandato de Vasco de Quiroga, albergó funciones catedralicias y conserva la imagen de la Virgen de la Salud, además de los restos del propio Quiroga. La guía Visit Pátzcuaro proporciona dirección, horarios, teléfono, correo y vínculo digital de contacto, lo que ejemplifica una comunicación más cercana a la conversión: el usuario no solo conoce el sitio, sino que obtiene datos para organizar la visita. Esta integración eleva su madurez digital frente a atractivos con contenido principalmente descriptivo.

La Casa de los Once Patios presenta una ventaja experiencial evidente. Pátzcuaro.com (s.f.-d) señala que la edificación de origen conventual alberga talleres y venta de artesanías regionales, de modo que el visitante puede observar procesos de producción y adquirir piezas. El Instituto Nacional de Antropología e Historia reconoce el inmueble dentro del Catálogo Nacional de Monumentos Históricos, mientras que guías digitales recientes incorporan ubicación, contacto y referencias a redes. La combinación de historia, arquitectura, compra y demostración artesanal favorece formatos audiovisuales y contenido generado por usuarios.

Mapa 1. Atractivos Turísticos de Pátzcuaro.



Fuente: Experiencia Pátzcuaro (2025).

El Museo de Artes e Industrias Populares agrega una dimensión interpretativa. El INAH (2026) lo presenta como un recinto vinculado con la antigua sede del Colegio de San Nicolás y con la producción artesanal purépecha, además de publicar horarios, tarifas, contacto y mapa. Pátzcuaro.com (s.f.-e) resalta sus colecciones de lacas, maque y artes populares. En marketing digital, el museo tiene la posibilidad de generar contenidos educativos de mayor profundidad que una visita panorámica: cápsulas sobre oficios, piezas, exposiciones, productores y procesos de conservación pueden ampliar el tiempo de interacción y diferenciarlo de otros museos regionales.

El Templo del Sagrario posee alta relevancia histórica, pero una estructura digital más dependiente de portales generales. Pátzcuaro.com (s.f.-f) documenta que su edificación comenzó en 1693 y se prolongó durante dos siglos, y que albergó el Santuario de Nuestra Señora de la Salud hasta 1924. El atractivo aparece en rutas y contenidos de festividades religiosas, aunque su comunicación práctica y su identidad digital propia son menos visibles que las de la Basílica. Esto lo convierte en un caso útil para distinguir entre reconocimiento patrimonial y consolidación de una estrategia digital autónoma.

La Plaza Gertrudis Bocanegra, conocida también como Plaza Chica, articula memoria histórica y vida cotidiana. Pátzcuaro.com (s.f.-g) la identifica como la segunda plaza en importancia de la ciudad y destaca su cercanía con mercados de artesanías y comida típica. Digitalmente, esa mezcla permite contenidos más cotidianos y gastronómicos, capaces de complementar la imagen monumental de la Plaza Vasco de Quiroga. Para el posicionamiento del destino, su fortaleza reside en mostrar que Pátzcuaro no es únicamente patrimonio contemplativo, sino también interacción con mercados, consumo local y prácticas urbanas vivas.

El Muelle General amplía la experiencia desde el centro histórico hacia el sistema lacustre. Según Pátzcuaro.com (s.f.-h), es el principal punto de salida de embarcaciones hacia Janitzio y otras islas, además de concentrar artesanías, restaurantes y antojitos. En términos de marketing, funciona como nodo de conectividad más que como monumento aislado. La promoción digital del muelle puede integrar itinerarios, horarios de navegación, recomendaciones de seguridad, temporadas, servicios y enlaces con otras comunidades. Su potencial de conversión es alto porque la

búsqueda del usuario suele estar asociada a una acción concreta: embarcar, comprar un recorrido o planear una visita al lago.

El Mirador El Estribo introduce paisaje y recreación en una muestra dominada por atractivos culturales. Pátzcuaro.com (s.f.-i) lo sitúa en un volcán apagado y describe un camino arbolado, áreas para visitantes y una escalinata de más de 400 peldaños hacia la cima. También menciona la posibilidad de observar actividades de parapente cuando el viento es favorable. Desde la comunicación digital, el atractivo es altamente visual y puede asociarse con panorámicas, caminata y naturaleza; sin embargo, requiere información práctica consistente sobre acceso, condiciones, tiempos y servicios para que la inspiración visual se convierta en una visita segura y planificada.

METODOLOGÍA

La investigación se diseñó con un enfoque cualitativo, documental y descriptivo, de carácter no experimental y corte transversal. Su finalidad no fue medir estadísticamente la opinión de turistas ni reproducir resultados obtenidos en otros destinos, sino observar de manera sistemática la arquitectura digital disponible para promover Pátzcuaro. El diseño documental resulta pertinente cuando el objeto de análisis se encuentra materializado en sitios web, portales institucionales, fichas de atractivos, contenidos sociales, mapas, notas de promoción, programas públicos y documentos turísticos que pueden revisarse sin intervenir en el fenómeno.

El alcance exploratorio se justifica porque la promoción digital de los atractivos seleccionados no se concentra en una sola plataforma ni dispone de un inventario público único. La observación tuvo que reconstruir un ecosistema compuesto por fuentes de distinta naturaleza. El componente descriptivo permitió registrar estrategias, niveles de integración y vacíos de comunicación sin pretender demostrar relaciones causales. En consecuencia, expresiones como contribución al posicionamiento se interpretan como capacidad observable para mejorar descubrimiento, comprensión, recordación, interacción o facilidad de visita.

La unidad de análisis estuvo constituida por ocho atractivos ubicados en la ciudad de Pátzcuaro: Plaza Vasco de Quiroga, Basílica de Nuestra Señora de la Salud, Casa de los Once Patios, Museo de Artes e Industrias Populares, Templo del Sagrario, Plaza Gertrudis Bocanegra, Muelle General y Mirador El Estribo. La selección fue intencional y se apoyó en cuatro criterios: presencia recurrente en fuentes turísticas, valor histórico o simbólico, diversidad de experiencias y rastreabilidad digital. No se incorporaron Janitzio, Tzintzuntzan, Santa Clara del Cobre u otros sitios regionales debido a que el objeto del estudio se delimitó a la localidad de Pátzcuaro.

El corpus documental se integró con fuentes oficiales y especializadas disponibles públicamente. Se revisaron páginas de la Secretaría de Turismo federal y estatal, Ayuntamiento de Pátzcuaro, Fondo Nacional de Fomento al Turismo e Instituto Nacional de Antropología e Historia. Se incorporaron además Pátzcuaro.com, Experiencia Pátzcuaro y guías digitales especializadas, junto con resultados indexados en buscadores que permitieron verificar la existencia de contenidos sociales, mapas, reseñas, contactos y referencias de terceros. Las fuentes académicas se utilizaron para construir el marco conceptual y establecer categorías de observación.

La ventana principal de observación digital se estableció en agosto de 2026. Esta decisión permite considerar desarrollos recientes, como el anuncio de señalética inteligente para Pátzcuaro y la continuidad de iniciativas de promoción digital en Michoacán. Debido a que los entornos en línea son dinámicos, los resultados deben entenderse como una fotografía analítica del periodo de consulta y no como una representación permanente. Los perfiles pueden cambiar de nombre, los enlaces pueden actualizarse y las métricas sociales variar en intervalos muy breves.

Para aumentar la consistencia del análisis se construyó una matriz de seis dimensiones. La primera, presencia institucional, registró si el atractivo aparece en fuentes gubernamentales, culturales o de gestión patrimonial. La segunda, contenido turístico especializado, valoró la existencia de páginas o guías con descripción y narrativa orientada al visitante. La tercera, social media y contenido generado por usuarios, observó la circulación de publicaciones, videos, recomendaciones o referencias sociales visibles. La cuarta, información práctica y geolocalización, consideró dirección, mapa, horario, teléfono, ruta o datos equivalentes.

La quinta dimensión examinó la activación por eventos y narrativa experiencial. En esta categoría se identificó si el atractivo se integra en festividades, rutas, programas culturales o relatos que muestran actividades y no únicamente características físicas. La sexta dimensión, capacidad de conversión, observó elementos que permiten transformar interés en una acción: planear ruta, contactar, reservar, consultar horarios, acceder a redes oficiales, identificar un punto de embarque o vincular el atractivo con servicios complementarios. El concepto de conversión se utiliza de manera amplia y turística, no exclusivamente comercial.

Tabla 3. Matriz de dimensiones para el análisis de estrategias de marketing digital.

Dimensión	Evidencia observada	Función estratégica
Presencia institucional	Inclusión en fuentes de gobierno, cultura, patrimonio o gestión turística.	Respaldo, legitimidad y consistencia de información.
Contenido turístico especializado	Fichas, reportajes, guías, fotografías, contexto histórico y recomendaciones.	Inspiración, diferenciación y comprensión del atractivo.
Social media y UGC	Publicaciones, videos, hashtags, referencias de creadores y visitantes.	Alcance orgánico, interacción y prueba social.
Información práctica y geolocalización	Dirección, horario, mapa, contacto, rutas o coordenadas.	Reducción de incertidumbre y facilitación de visita.
Eventos y narrativa experiencial	Vínculo con festividades, actividades, talleres, gastronomía o recorridos.	Activación temporal y construcción de deseo.
Capacidad de conversión	Enlaces, llamadas a la acción, contacto, ruta, reserva o servicios asociados.	Paso de interés digital a conducta turística.

Fuente: elaboración propia.

Para interpretar la evidencia se utilizaron tres niveles cualitativos: alto, medio y bajo. Un nivel alto indica presencia clara y diversificada en la dimensión; medio señala existencia parcial, dependiente de terceros o con menor integración; y bajo corresponde a una presencia limitada o poco orientada a la experiencia turística. La escala no pretende producir un índice estadístico ni ordenar los atractivos por popularidad. Su función es hacer comparable la evidencia observada y localizar áreas específicas de oportunidad.

El procedimiento se desarrolló en cinco etapas. Primero se sistematizó la literatura del trabajo base sobre marketing digital, marketing turístico, comportamiento del consumidor y marketing experiencial. En segundo lugar se actualizó el contexto con estudios y documentos centrados en Pátzcuaro y Pueblos Mágicos. En tercer lugar se delimitaron los ocho atractivos. En cuarto lugar se revisó la presencia digital de cada uno conforme a la matriz. Finalmente, los hallazgos fueron comparados para identificar patrones transversales y formular recomendaciones de estrategia integrada.

La confiabilidad del análisis se fortaleció mediante triangulación de fuentes. Cuando fue posible, la descripción de un atractivo se contrastó entre una fuente institucional y un portal turístico; de igual forma, la presencia digital se interpretó considerando simultáneamente contenido propio, menciones institucionales y producción de terceros. Esta triangulación es importante porque una sola fuente puede estar desactualizada o responder a objetivos específicos. Por ejemplo, una ficha patrimonial privilegia historia y conservación, mientras que una guía turística prioriza accesibilidad, experiencia y servicios.

El estudio presenta limitaciones. No se utilizaron interfaces de programación de aplicaciones de redes sociales, por lo que no se compararon seguidores, impresiones, alcance, engagement o conversiones con métricas estandarizadas. Tampoco se realizó una encuesta a visitantes de Pátzcuaro ni se accedió a datos de campañas pagadas. Por esta razón, las conclusiones sobre atracción turística se formulan en términos de mecanismos de contribución y no de efectos causales. Una investigación posterior podría incorporar analítica web, métricas sociales, entrevistas con gestores y encuestas de origen de inspiración del viaje.

Desde la perspectiva ética, únicamente se analizaron materiales disponibles públicamente y no se recolectaron datos personales de usuarios. Las publicaciones de terceros se utilizaron como evidencia de la existencia de contenido generado por usuarios, sin identificar perfiles personales en el manuscrito. Asimismo, la investigación distingue entre fuentes institucionales, portales independientes y literatura científica para evitar atribuir carácter oficial a contenidos que no lo tienen.

RESULTADOS

Ecosistema digital de promoción turística de Pátzcuaro

El primer hallazgo es que la promoción digital de Pátzcuaro funciona como un ecosistema híbrido y distribuido. No se identificó una única plataforma que concentre de manera exhaustiva información, narrativa, geolocalización, redes y conversión para los ocho atractivos. La Secretaría de Turismo federal ofrece una caracterización general del Pueblo Mágico; la Secretaría estatal difunde festividades, resultados de afluencia y acciones de promoción; el Ayuntamiento

documenta eventos y desarrollo turístico; el INAH concentra información patrimonial y museística; y portales especializados complementan con fotografías, mapas y recomendaciones.

Esta dispersión no debe interpretarse exclusivamente como debilidad. En términos de alcance, la existencia de múltiples actores incrementa los puntos de contacto con el visitante. El problema aparece cuando las fuentes no están conectadas entre sí o presentan diferentes niveles de actualización. Hays et al. (2013) advierten que el valor de las redes sociales para los destinos depende de su inserción en una estrategia y no únicamente de la actividad aislada. En Pátzcuaro, la oportunidad consiste en convertir la diversidad de emisores en una red coordinada de información y contenidos.

Un segundo hallazgo es la importancia de la promoción basada en eventos. La Plaza Vasco de Quiroga adquiere visibilidad reforzada durante Noche de Muertos, festivales, actividades navideñas y eventos gastronómicos. El Gobierno de Michoacán (2024) reportó un crecimiento notable del interés digital por Pátzcuaro durante la temporada de Muertos, mientras que el Ayuntamiento de Pátzcuaro (2025) documentó altas cifras de afluencia y ocupación en eventos celebrados en el centro. Esta relación demuestra que el calendario cultural actúa como motor de contenidos y búsquedas, aunque puede generar una concentración temporal de la atención.

La Secretaría de Turismo de Michoacán ha reconocido el componente digital como parte de la competitividad turística. En 2025 realizó capacitación específica en marketing digital, posicionamiento y redes para actores del sector, incluidos participantes de Pátzcuaro (Secretaría de Turismo de Michoacán, 2025a). Esta orientación institucional coincide con la evidencia observada: la promoción del destino ya no depende de un único portal, sino de la capacidad de prestadores, instituciones y creadores para producir contenidos consistentes y conectarlos con decisiones de viaje.

El tercer hallazgo es la coexistencia de información histórica relativamente estable con contenidos de actualización desigual. Sitios como Pátzcuaro.com conservan fichas extensas de los atractivos y funcionan como archivo turístico; otras plataformas recientes agregan horarios, mapas, rutas y contactos. La coexistencia de capas antiguas y nuevas de información puede ser útil si el usuario encuentra datos coincidentes, pero genera riesgo cuando horarios, nombres, enlaces o servicios cambian. La gestión digital requiere, por tanto, mecanismos de revisión periódica y una fuente de referencia para información crítica.

Nivel cualitativo de integración digital por atractivo

La Tabla 4 resume la valoración cualitativa derivada de la matriz. Los niveles no representan popularidad absoluta ni audiencia; expresan el grado de integración observable de cada atractivo en las seis dimensiones definidas. La comparación muestra tres patrones: atractivos con integración digital alta y diversa; atractivos con presencia suficiente pero dependiente de portales de terceros; y atractivos cuya visibilidad es principalmente experiencial o social, con menor soporte de información práctica y conversión.

Tabla 4. Integración cualitativa de estrategias digitales en los ocho atractivos analizados.

Atractivo	Institucional	Contenido	Social/UGC	Info./mapa	Eventos/experiencia	Conversión
Plaza Vasco de Quiroga	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio-Alto
Basílica de Ntra. Sra. de la Salud	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Casa de los Once Patios	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio-Alto	Alto
Museo de Artes e Industrias Populares	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
Templo del Sagrario	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Bajo-Medio
Plaza Gertrudis Bocanegra	Medio	Alto	Alto	Medio-Alto	Alto	Medio
Muelle General	Medio	Alto	Alto	Medio-Alto	Alto	Medio-Alto
Mirador El Estribo	Bajo-Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo-Medio

Fuente: elaboración propia.

Atractivos con mayor integración digital

La Plaza Vasco de Quiroga presenta una integración alta porque funciona simultáneamente como atractivo, escenario de eventos y símbolo visual del destino. Su presencia en fuentes institucionales y turísticas es constante, y la

producción de visitantes amplifica la disponibilidad de imágenes y recomendaciones. La plaza se beneficia además de su función de nodo: cafés, portales, comercio y actividades culturales generan motivos recurrentes para publicar. Desde el punto de vista de posicionamiento, esta diversidad consolida la asociación entre Pátzcuaro y su centro histórico, aunque existe el riesgo de que la plaza absorba una proporción excesiva de la atención digital frente a otros atractivos.

La Basílica de Nuestra Señora de la Salud muestra uno de los perfiles más completos. Además de la narrativa histórica disponible en Pátzcuaro.com y fuentes culturales, existen guías con dirección, horarios, teléfono, correo y enlaces de contacto. Esta combinación reduce fricción en la decisión del visitante. El atractivo cuenta también con activación estacional asociada a la Virgen de la Salud y peregrinaciones, lo que le permite mantener una narrativa diferente a la de Noche de Muertos. En términos de estrategia, representa un caso en el que patrimonio, información práctica y experiencia religiosa se encuentran mejor conectados.

La Casa de los Once Patios se posiciona de manera sólida porque integra tres factores de alta capacidad digital: arquitectura, artesanía y experiencia de compra. El contenido generado por visitantes no solo reproduce la imagen del edificio, sino que muestra talleres, objetos y procesos. La existencia de información de contacto y referencias a perfiles especializados facilita la relación con usuarios interesados en artesanía. En comparación con un monumento contemplativo, este atractivo ofrece mayor diversidad de llamadas a la acción: visitar, observar, comprar, fotografiar, aprender y recomendar.

El Museo de Artes e Industrias Populares presenta alta legitimidad institucional por su vínculo con el INAH. La página del Instituto actualizada en 2026 ofrece datos de acceso y contexto cultural, lo que fortalece la confiabilidad. Sin embargo, el potencial de social media puede ampliarse. La colección y los oficios tradicionales permiten producir series de contenido, microhistorias, entrevistas, piezas del mes, recorridos cortos y explicaciones de técnicas. Su fortaleza principal reside en la profundidad cultural; su oportunidad consiste en traducir esa riqueza a formatos de alta circulación sin simplificar el contenido.

Atractivos con presencia intermedia y oportunidades de articulación

El Templo del Sagrario presenta reconocimiento histórico y aparece en rutas, páginas turísticas y contenidos vinculados con celebraciones religiosas. No obstante, su identidad digital depende en mayor medida de portales generales y de menciones circunstanciales. La consecuencia es que un usuario puede descubrirlo, pero dispone de menos elementos para profundizar, verificar horarios o vincular la visita con una experiencia guiada. La estrategia recomendada no necesariamente exige crear una infraestructura digital compleja; podría resolverse mediante una ficha oficial actualizada, geolocalización consistente y enlaces desde rutas de patrimonio religioso.

La Plaza Gertrudis Bocanegra obtiene visibilidad por su cercanía con mercados, comida típica y actividad cotidiana. Su fortaleza se encuentra en el contenido social y experiencial, pero esa misma condición puede diluir la identidad histórica de la plaza. Una narrativa digital más equilibrada debería comunicar simultáneamente a Gertrudis Bocanegra, la relación con el antiguo espacio de San Agustín, el mercado y la gastronomía. Esta combinación permitiría diferenciar la Plaza Chica de la Plaza Vasco de Quiroga y distribuir mejor el recorrido peatonal del visitante.

El Muelle General presenta un patrón particular: no requiere posicionarse únicamente como monumento porque su principal función es facilitar el acceso al lago y a las islas. Pátzcuaro.com (s.f.-h) documenta su papel como principal punto de salida de lanchas. Por ello, la estrategia digital debería privilegiar información actualizada sobre operación, rutas, tiempos, servicios, movilidad y recomendaciones, además del contenido paisajístico. En este caso la conversión es altamente funcional: el visitante necesita transformar una intención de conocer el lago en una decisión logística precisa.

El Mirador El Estribo posee alto potencial visual y de contenido generado por usuarios, pero menor integración institucional y de conversión. La descripción disponible en Pátzcuaro.com resalta el paisaje, la escalinata y actividades recreativas, elementos adecuados para reels, fotografía panorámica y recomendaciones de caminata. Sin embargo, el contenido inspiracional debe acompañarse de datos sobre acceso, condiciones físicas, horarios de mayor conveniencia y seguridad. La ausencia de esta segunda capa puede provocar que un contenido sea atractivo en redes sin facilitar realmente la visita.

Estrategias de marketing digital identificadas

La primera estrategia transversal es el marketing de contenidos. La promoción de Pátzcuaro se apoya en narrativas históricas, fotografías de arquitectura, gastronomía, artesanía y festividades. Experiencia Pátzcuaro ha desarrollado un enfoque de documentación cultural que presenta la región mediante crónicas y narrativas, mientras que Pátzcuaro.com conserva fichas descriptivas de múltiples atractivos. Estas aproximaciones muestran que el destino

dispone de abundante materia prima narrativa. El reto consiste en adaptar profundidad y formato a diferentes momentos: una ficha extensa para planeación, un video breve para descubrimiento y una ruta descargable para estancia.

La segunda estrategia es social media apoyada por contenido generado por usuarios. Aguilar Olivé y Torres-González (2023) explican que las publicaciones de visitantes pueden influir en el posicionamiento de un Pueblo Mágico. En Pátzcuaro, la Casa de los Once Patios, la Plaza Vasco de Quiroga, la Basílica, el muelle y El Estribo producen escenarios altamente compartibles. El valor estratégico aumenta cuando las instituciones etiquetan ubicaciones correctamente, promueven hashtags consistentes, obtienen autorización para republicar contenido de calidad y conectan esas piezas con información oficial.

La tercera estrategia es el marketing de eventos. Las temporadas de Muertos, Navidad, festivales y celebraciones religiosas generan picos de búsqueda y producción de contenido. El caso de 2024 es ilustrativo: el Gobierno de Michoacán (2024) reportó un incremento extraordinario del interés por Pátzcuaro para Noche de Muertos, mientras que los registros municipales muestran ocupación y afluencia elevadas. Una estrategia madura debe aprovechar ese pico para crear audiencias reutilizables, invitarlas a regresar en otras temporadas y presentar atractivos menos conocidos, en lugar de tratar cada evento como una campaña aislada.

La cuarta estrategia es la visibilidad en buscadores y geolocalización. En turismo, aparecer en una búsqueda exacta y ofrecer mapa, dirección, horario y contacto reduce costos cognitivos. Xiang et al. (2015) destacan que la búsqueda en Internet es parte estructural de la planificación. La observación muestra que los atractivos con fichas institucionales o guías actualizadas presentan mejor información práctica. Para el destino, estandarizar nombres, categorías, horarios y ubicaciones en plataformas cartográficas sería una acción de bajo costo y alto impacto operativo.

La quinta estrategia es la integración de mapas, rutas y recursos de orientación. El mapa de atractivos de Pátzcuaro funciona como una representación regional de conexiones, distancias y categorías. A esta lógica se suma el proyecto de señalética inteligente anunciado por Fonatur para 2026, que puede convertir el espacio urbano en una interfaz digital. Si los códigos y señales vinculan a contenido multilingüe, rutas temáticas, audio, accesibilidad y servicios, la orientación dejaría de ser un componente separado del marketing y se convertiría en parte de la experiencia de marca.

La sexta estrategia es la promoción institucional cruzada. La Secretaría de Turismo, el Ayuntamiento, el INAH y actores independientes publican contenidos desde perspectivas distintas. Esta diversidad puede convertirse en ventaja si se definen enlaces y roles: el gobierno estatal amplía alcance, el municipio actualiza agenda y servicios, el INAH aporta rigor patrimonial, los portales especializados traducen información a lenguaje turístico y los creadores aportan experiencia social. Rodríguez-Herrera et al. (2025) muestran que la gobernanza del destino depende de redes; la promoción digital es una extensión de esa misma gobernanza.

Tabla 5. Estrategias digitales observadas y contribución potencial al posicionamiento turístico.

Estrategia	Evidencia principal	Contribución
Marketing de contenidos	Historia, artesanía, gastronomía, patrimonio y relatos visuales.	Construye diferenciación y asociaciones simbólicas.
Social media y UGC	Fotos, videos, recomendaciones, hashtags y publicaciones de visitantes.	Amplía alcance, interacción y prueba social.
Marketing de eventos	Noche de Muertos, fiestas religiosas, festivales y temporada navideña.	Genera picos de búsqueda y motivos de viaje.
SEO local y geolocalización	Fichas, mapas, horarios, dirección, rutas y datos de contacto.	Facilita descubrimiento y reduce incertidumbre.
Cartografía y señalética inteligente	Mapas turísticos, códigos, rutas y futuro sistema de señalética digital.	Integra experiencia física y digital.
Promoción institucional cruzada	Interacción entre Sectur, Ayuntamiento, INAH, portales y actores privados.	Aumenta legitimidad, cobertura y consistencia.

Fuente: elaboración propia

Lectura comparada por tipología de atractivo y etapa del viaje

La comparación entre los ocho casos permite observar que la efectividad promocional depende de la relación entre la naturaleza del atractivo y la etapa del viaje en la que interviene. Los espacios altamente icónicos, como la Plaza

Vasco de Quiroga y la Basílica, funcionan con fuerza en la fase de descubrimiento porque poseen elementos visuales y simbólicos fácilmente reconocibles. No obstante, su notoriedad también puede utilizarse en la fase de planeación mediante rutas, agendas y recomendaciones cruzadas. En contraste, sitios como el Museo o el Sagrario requieren mayor contextualización para que el usuario comprenda por qué deben formar parte de su itinerario.

En los atractivos de patrimonio urbano, la estrategia más valiosa es la conexión territorial. La Plaza Vasco de Quiroga y la Plaza Gertrudis Bocanegra no deben comunicarse como puntos aislados, sino como nodos desde los cuales el visitante puede caminar hacia museos, templos, mercados, portales y comercios. La lógica de proximidad es particularmente útil en dispositivos móviles, porque una búsqueda realizada durante la estancia puede convertirse inmediatamente en desplazamiento. Gretzel et al. (2015) vinculan la inteligencia turística con el aprovechamiento contextual de información; bajo esa perspectiva, la geolocalización transforma el espacio público en una interfaz para descubrir experiencias próximas.

Los atractivos religiosos presentan una condición diferente. La Basílica de Nuestra Señora de la Salud posee reconocimiento devocional propio y, por tanto, puede atraer públicos cuya motivación principal no es el turismo cultural convencional. El Templo del Sagrario, aunque patrimonialmente relevante, tiene menor autonomía en la conversación digital y se beneficia de contenidos que expliquen su relación histórica con la Virgen de la Salud y con el trazado urbano. Kotler, Bowen y Makens (2009) sostienen que la segmentación permite construir valor a partir de necesidades distintas; en este caso, la comunicación puede diferenciar entre peregrinación, apreciación arquitectónica, historia local y recorridos culturales sin alterar la naturaleza religiosa de los espacios.

La Casa de los Once Patios y el Museo de Artes e Industrias Populares comparten una dimensión cultural, pero generan experiencias distintas. La primera articula patrimonio arquitectónico, observación de oficios y compra de artesanías, lo que facilita videos breves, demostraciones y narrativas centradas en personas productoras. El Museo requiere una mediación interpretativa mayor: colecciones, técnicas, contexto histórico y patrimonio inmaterial pueden transformarse en cápsulas, recorridos temáticos o contenidos educativos. Moral Moral y Fernández Alles (2012) subrayan que una experiencia se fortalece cuando activa sensaciones, pensamientos y relaciones; el reto digital consiste en anticipar esos estímulos sin sustituir la visita presencial.

El Muelle General y el Mirador El Estribo amplían la promesa de Pátzcuaro más allá del centro histórico. En el Muelle, la información de servicio adquiere un peso especial: accesos, horarios de embarcaciones, recomendaciones, conexiones y referencias de seguridad pueden reducir fricción. En El Estribo, la decisión depende de visualizar el paisaje y comprender condiciones de acceso, esfuerzo físico y tiempo disponible. Xiang et al. (2015) muestran que la información digital reduce incertidumbre durante la planeación; por ello, estos espacios se benefician de contenidos prácticos que acompañen la inspiración visual. Su fortalecimiento contribuiría además a diversificar los recorridos y a distribuir la atención turística.

La matriz cualitativa evidencia también una asimetría entre contenido de inspiración y contenido de conversión. Pátzcuaro posee abundantes fotografías, videos y menciones capaces de despertar interés, pero no todos los atractivos mantienen con la misma claridad horarios, contactos, accesibilidad, mapas o vínculos verificables. Esta brecha es relevante porque el consumidor puede abandonar una alternativa cuando la información necesaria para evaluarla resulta incompleta. Kotler y Keller (2012) ubican la búsqueda de información y la evaluación de alternativas antes de la decisión; en consecuencia, cada dato práctico debe entenderse como parte del marketing y no como un componente administrativo separado.

Otro hallazgo transversal es la utilidad del contenido generado por usuarios como evidencia social. Las plazas, la Basílica, los Once Patios y el Muelle generan escenarios propicios para fotografías y videos que circulan sin requerir producción institucional. Sin embargo, la visibilidad espontánea puede concentrarse en encuadres repetitivos y dejar fuera aspectos de interpretación histórica o conducta responsable. Aguilar Olivé y Torres-González (2023) advierten que las redes sociales influyen en el posicionamiento de los Pueblos Mágicos; por ello, las instituciones pueden aprovechar esa energía mediante curaduría, republicación autorizada y contenidos que complementen la imagen con contexto, rutas y recomendaciones.

Finalmente, la comparación permite distinguir entre posicionamiento del destino y posicionamiento de cada atractivo. Pátzcuaro puede ser ampliamente reconocido como Pueblo Mágico y, al mismo tiempo, algunos de sus sitios permanecer poco diferenciados en línea. Esta diferencia es estratégica: una marca destino fuerte genera tráfico inicial, pero para aumentar la diversidad de la experiencia se requiere transferir parte de esa notoriedad hacia atractivos secundarios. La promoción cruzada, los itinerarios de uno o dos días y las rutas temáticas ofrecen mecanismos para realizar esa transferencia sin diluir los íconos principales. De esta manera, el marketing digital puede contribuir no solo a atraer visitantes, sino a orientar su distribución dentro de la localidad.

Contribución al posicionamiento y a la atracción turística

Los hallazgos permiten afirmar que el marketing digital contribuye al posicionamiento de Pátzcuaro principalmente mediante cuatro mecanismos. El primero es la repetición de símbolos reconocibles: plaza principal, Basílica, artesanía, lago y arquitectura. El segundo es la legitimación informativa proporcionada por instituciones. El tercero es la prueba social generada por visitantes y creadores. El cuarto es la reducción de fricción mediante mapas, horarios y contactos. Estos mecanismos no operan de forma aislada; su combinación aumenta la probabilidad de que el usuario recuerde el destino, lo considere viable y lo incorpore a una decisión de viaje.

La contribución a la atracción turística se observa especialmente en la capacidad de transformar patrimonio en experiencias comunicables. Una fotografía de la Plaza Vasco de Quiroga puede generar reconocimiento; un video de artesanos en la Casa de los Once Patios agrega curiosidad; una ficha con horarios de la Basílica o del Museo facilita planeación; y una ruta al Muelle General convierte el interés en acción. Este encadenamiento coincide con el proceso de búsqueda y evaluación descrito por Kotler y Keller (2012) y con la lógica digital del viaje analizada por Xiang et al. (2015).

El principal límite es que la contribución se concentra de manera desigual. Los atractivos más famosos reciben mayor producción de contenido y aparecen en más fuentes, lo que refuerza su visibilidad mediante un efecto acumulativo. Los sitios con menor identidad digital pueden quedar subordinados a rutas genéricas, aun cuando posean valor patrimonial. La gestión turística debería utilizar la fortaleza de los íconos como puerta de entrada para redistribuir atención: por ejemplo, una publicación sobre la Plaza Vasco de Quiroga puede recomendar el Museo, el Sagrario y la Plaza Gertrudis Bocanegra en un recorrido peatonal.

Otro límite es la dependencia de la temporada de Muertos como gran concentrador de notoriedad. La alta búsqueda registrada en 2024 demuestra que el evento tiene capacidad internacional de posicionamiento, pero también puede simplificar la imagen del destino si no se conectan las audiencias con otras experiencias. Pátzcuaro dispone de patrimonio religioso, artesanal, museístico, gastronómico y paisajístico para construir una estrategia de 365 días. El marketing digital puede desempeñar aquí una función de desestacionalización al secuenciar contenidos y productos según el calendario anual.

La futura señalética inteligente abre una oportunidad para fortalecer esa integración. Fonatur (2026) anunció a Pátzcuaro como primer municipio en recibir este tipo de señalética avanzada. Si la infraestructura se vincula con una arquitectura digital coherente, cada señal puede dirigir al visitante hacia microcontenidos, audios, rutas, información de accesibilidad y servicios. En términos de turismo inteligente, esto permitiría que la promoción deje de terminar cuando el turista llega y continúe durante la estancia, mejorando orientación y distribución territorial de los flujos.

Propuesta de líneas estratégicas para Pátzcuaro

A partir de los resultados se propone una estrategia integrada con cinco líneas. La primera es gobernanza digital: crear un inventario único de atractivos, responsables de información, enlaces oficiales y periodicidad de actualización. No se requiere centralizar toda la comunicación en una sola institución, pero sí establecer una fuente de datos confiable que alimente portales, redes y señalética. Esta medida reduciría inconsistencias y facilita que medios, hoteles y creadores remiten a información verificable.

La segunda línea es la arquitectura de contenidos. Cada atractivo debería contar con una ficha base y con un paquete de contenidos adaptables: descripción breve, relato extendido, fotografías de alta calidad, video vertical, ubicación, accesibilidad, horarios, recomendaciones y vínculo con atractivos cercanos. La Casa de los Once Patios puede enfatizar oficios; el Museo, conocimiento; la Basílica, devoción y patrimonio; el Muelle, conectividad; El Estribo, naturaleza. La diferenciación evita que todos los atractivos se promocionen con la misma fórmula.

La tercera línea es gestión de social media y UGC. En lugar de competir con creadores independientes, la estrategia puede incorporarlos mediante convocatorias, visitas temáticas, republicación autorizada y lineamientos de información responsable. Hays et al. (2013) muestran que la interacción es una característica estructural de las redes sociales, mientras que Aguilar Olivé y Torres-González (2023) evidencian su papel en Pueblos Mágicos. El objetivo sería convertir la conversación existente en una red de prescripción alineada con la identidad del destino.

La cuarta línea es analítica y conversión. Se recomienda medir consultas de rutas, clics en mapas, guardados, reproducciones completas, búsquedas de marca, visitas a fichas y acciones de contacto. Las métricas de vanidad, como número total de seguidores, son insuficientes si no se vinculan con objetivos. Para el Muelle General, por ejemplo, la métrica relevante puede ser la consulta de indicaciones; para el Museo, visitas a horarios; para un evento, descargas de programa; para la Casa de los Once Patios, consultas de ubicación y permanencia en contenido artesanal.

La quinta línea es desestacionalización y rutas. La notoriedad de Noche de Muertos debe utilizarse como entrada para comunicar productos de otros meses. Una secuencia editorial anual puede combinar patrimonio religioso, artesanía, mercados, gastronomía, miradores, talleres, museos y recorridos lacustres. Esta lógica permite sostener presencia digital aun fuera de los picos de temporada y distribuir la actividad turística entre diferentes espacios y actores locales.

Tabla 6. Acciones prioritarias para fortalecer la promoción digital de los atractivos de Pátzcuaro.

Línea	Acción	Horizonte
Gobernanza de información	Inventario único, responsables, enlaces verificados y calendario de actualización.	Corto plazo
Fichas digitales normalizadas	Historia, horarios, mapa, accesibilidad, contacto, multimedia y atractivos cercanos.	Corto plazo
Calendario editorial 365 días	Distribuir contenidos por temporadas, perfiles y tipos de experiencia.	Corto plazo
Programa de UGC y creadores	Curaduría, permisos de republicación, rutas temáticas y contenidos colaborativos.	Mediano plazo
Analítica de intención y conversión	Medir clics a mapas, rutas, horarios, contactos, guardados y consultas.	Mediano plazo
Integración con señalética inteligente	QR, contenidos multilingües, audio, accesibilidad y rutas georreferenciadas.	Mediano plazo
Estrategia de desestacionalización	Usar eventos de alta demanda para promover experiencias de todo el año.	Continuo

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados.

CONCLUSIONES

El estudio permitió adaptar el análisis del marketing digital turístico a un objeto territorial específico y metodológicamente delimitado: ocho atractivos representativos del Pueblo Mágico de Pátzcuaro. La evidencia muestra que el destino dispone de una presencia digital amplia, pero distribuida entre instituciones, portales especializados, prestadores de servicios, medios, organizadores y usuarios. Esta característica produce un ecosistema rico en contenidos y puntos de contacto, aunque con distintos grados de actualización, profundidad e integración. Por ello, el reto principal no es comenzar desde cero, sino articular activos que ya existen.

En respuesta al objetivo general, se identificaron como principales estrategias el marketing de contenidos, las redes sociales y el contenido generado por usuarios, la promoción basada en eventos, la visibilidad en buscadores y sistemas de geolocalización, la cartografía turística, la promoción institucional cruzada y la transición hacia recursos de turismo inteligente. Estas estrategias contribuyen al posicionamiento al aumentar descubrimiento, repetición de símbolos, legitimidad informativa y asociaciones experienciales. Contribuyen a la atracción turística al reducir incertidumbre y facilitar que el usuario transforme inspiración en planeación, ruta, contacto o visita.

Los ocho atractivos no presentan el mismo nivel de madurez digital. La Plaza Vasco de Quiroga, la Basílica de Nuestra Señora de la Salud y la Casa de los Once Patios muestran la integración más consistente entre narrativa, visibilidad, contenido social e información práctica. El Museo de Artes e Industrias Populares destaca por su respaldo institucional y profundidad cultural. La Plaza Gertrudis Bocanegra y el Muelle General cuentan con alto potencial experiencial y social, aunque requieren mayor articulación de información. El Templo del Sagrario y el Mirador El Estribo exhiben oportunidades claras para fortalecer identidad digital propia, datos prácticos y llamadas a la acción.

La concentración de la atención en la Noche de Muertos constituye simultáneamente una fortaleza y un riesgo. El crecimiento de interés digital observado durante 2024 confirma el poder de la festividad para colocar a Pátzcuaro en la conversación turística nacional e internacional. Sin embargo, una estrategia excesivamente estacional puede reducir la diversidad del destino a una sola experiencia. La promoción digital debería utilizar estos picos de interés para introducir otras narrativas: patrimonio religioso, artesanía, museos, plazas, gastronomía, miradores y vida lacustre a lo largo del año.

El componente territorial es esencial. Los atractivos del centro histórico se encuentran relativamente próximos y pueden integrarse mediante rutas peatonales, mientras que el Muelle y El Estribo amplían el recorrido hacia

experiencias lacustres y paisajísticas. La incorporación de señalética inteligente anunciada para 2026 representa una oportunidad para conectar el espacio físico con contenidos digitales y superar la lógica de fichas aisladas. Una arquitectura de información basada en rutas, proximidad y perfiles de visitante puede aumentar tiempo de estancia, distribución de flujos y consumo local sin depender únicamente de publicidad pagada.

Desde la gestión, la investigación confirma la importancia de la coordinación entre actores. La literatura reciente sobre Pátzcuaro muestra que las relaciones entre stakeholders son determinantes para la gobernanza turística; la misma lógica se traslada al marketing digital. Una estrategia eficaz requiere que Ayuntamiento, Sectur, INAH, portales, prestadores y creadores compartan datos básicos, calendarios, enlaces y criterios de identidad, aun cuando cada uno conserve su propio tono y audiencia. La coordinación no implica uniformidad; implica compatibilidad de información y objetivos.

Metodológicamente, el trabajo no demuestra causalidad entre exposición digital y número de visitantes. Su aportación consiste en identificar mecanismos de contribución y niveles de integración observables en el ecosistema digital. Esta cautela es importante para evitar atribuir al marketing resultados que también dependen de conectividad, seguridad, eventos, infraestructura, precios, reputación y condiciones económicas. Investigaciones futuras deberían complementar el análisis con encuestas a turistas, métricas de campañas, analítica web, datos de búsquedas, entrevistas con gestores y estudios longitudinales antes y después de intervenciones digitales.

En síntesis, Pátzcuaro cuenta con capital cultural, reconocimiento y producción digital suficientes para consolidar una estrategia avanzada de promoción turística. La prioridad no debería ser multiplicar indiscriminadamente cuentas o publicaciones, sino construir un sistema integrado de contenidos, datos, geolocalización, analítica y experiencias. Si los atractivos más posicionados se utilizan como puertas de entrada hacia sitios con menor visibilidad y si la comunicación se mantiene durante todo el año, el marketing digital puede contribuir a un posicionamiento más diverso, una mejor experiencia informativa y una distribución más equilibrada de la atención turística dentro del Pueblo Mágico.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Olivé, C. G., & Torres-González, A. (2023). Social networks as a positioning strategy of a magic town. Journal of Tourism and Heritage Research, 6(4), 96-114. https://www.jthr.es/index.php/journal/article/view/519

Ayuntamiento de Pátzcuaro. (2025). Primer Informe de Gobierno 2024-2027. https://www.patzcuaro.gob.mx/wp-content/uploads/2025/08/1er-Informe-patzcuaro-m.pdf

Cachero-Martínez, S., & Vázquez-Casielles, R. (2017). Stimulating curiosity and consumer experience in a retailer. American Journal of Industrial and Business Management, 7(4), 473-486. https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74034

Carrasco, T. (2019). Marketing digital como una estrategia para el turismo. Explorador Digital, 2(4), 20-33. https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i4.338

Estrada, E. E., Vergara, H. E., & Escudero, A. I. (2023). Estrategias digitales del marketing en el fortalecimiento turístico del Cantón Colta. Revista Boliviana de Administración, 5(4). https://revistareba.org/index.php/reba/article/view/1456

Experiencia Pátzcuaro. (2025). Atractivos Turísticos de Pátzcuaro [Mapa].

Fondo Nacional de Fomento al Turismo. (2026, 14 de mayo). Presenta Fonatur proyectos de Infraestructura y Desarrollo Turísticos para la región Purépecha en el marco del Plan Michoacán. https://www.gob.mx/fonatur/prensa/presenta-fonatur-proyectos-de-infraestructura-y-desarrollo-turisticos-para-la-region-purepecha-en-el-marco-del-plan-michoacan

Gobierno de Michoacán. (2024, 5 de noviembre). Semana de Muertos en zona Lacustre y Morelia dejó más turismo y derrama económica: Sectur. https://michoacan.gob.mx/noticias/semana-de-muertos-en-zona-lacustre-y-morelia-dejo-mas-turismo-y-derrama-economica-sectur/

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. Electronic Markets, 25, 179-188. https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8

Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: Its use by national tourism organisations. Current Issues in Tourism, 16(3), 211-239. https://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215

Instituto Nacional de Antropología e Historia. (2026). Museo Local de Artes e Industrias Populares de Pátzcuaro. https://inah.gob.mx/museos/museo-local-de-artes-e-industrias-populares-de-patzcuaro

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2009). Marketing for hospitality and tourism (5th ed.). Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing management (14th ed.). Pearson Education.

Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. Journal of Travel & Tourism Marketing, 30(1-2), 3-22. https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919

Lozano, L. E., & Sagardia, M. (2023). Estrategias de marketing digital y la captación de clientes en las agencias de turismo de la ciudad de Cajamarca, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/34918

Moral Moral, M., & Fernández Alles, M. T. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial. Entelequia: Revista Interdisciplinar, 14, 237-251. http://hdl.handle.net/10498/30739

Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: Conceptualización, clasificación y valoración. Cuadernos de Turismo, 35, 335-357. https://doi.org/10.6018/turismo.35.221641

Núñez, G. J. (2023). Estrategias de marketing digital de las empresas del sector turismo en Lima Metropolitana en los años 2020 y 2021 [Tesis, Universidad Privada del Norte]. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33336

Núñez Camarena, G. M., & Ettinger Mc Enulty, C. (2020). La transformación de un territorio cultural. El desarrollo de los Pueblos Mágicos en México: Pátzcuaro como caso de estudio. Urbano, 23(41), 40-57. https://doi.org/10.22320/07183607.2020.23.41.03

Pátzcuaro.com. (s.f.-a). Atractivos de Pátzcuaro. https://www.patzcuaro.com/atractivos/index.html

Pátzcuaro.com. (s.f.-b). Basílica de Nuestra Señora de la Salud. https://www.patzcuaro.com/atractivos/1_basilica.htm

Pátzcuaro.com. (s.f.-c). Plaza Vasco de Quiroga. https://www.patzcuaro.com/atractivos/6_plaza_vasco.html

Pátzcuaro.com. (s.f.-d). Casa de los Once Patios. https://www.patzcuaro.com/atractivos/5_once_patios.html

Pátzcuaro.com. (s.f.-e). Museo de Artes e Industrias Populares. https://www.patzcuaro.com/atractivos/2_museo.htm

Pátzcuaro.com. (s.f.-f). Templo del Sagrario. https://www.patzcuaro.com/atractivos/4_el_sagrario.htm

Pátzcuaro.com. (s.f.-g). Plaza Gertrudis Bocanegra. https://www.patzcuaro.com/atractivos/9_plaza_gertrudis.html

Pátzcuaro.com. (s.f.-h). Muelle General de Pátzcuaro. https://www.patzcuaro.com/atractivos/23_muelle_general.html

Pátzcuaro.com. (s.f.-i). Mirador El Estribo. https://www.patzcuaro.com/atractivos/19_el_estribo.html

Rodríguez-Herrera, I. M., Casado Montilla, J., López-Molina, D., & Pulido-Fernández, J. I. (2025). Aplicación de la teoría de las partes interesadas y el análisis de redes sociales al estudio del capital social de los destinos turísticos. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 23(3), 633-655. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2025.23.041

Secretaría de Turismo. (2019, 5 de agosto). Pátzcuaro, Michoacán. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/articulos/patzcuaro-michoacan-211530

Secretaría de Turismo. (2021, 20 de septiembre). Presenta Miguel Torruco la Cruzada Nacional por la Digitalización Turística en Pueblos Mágicos. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sectur/prensa/presenta-miguel-torruco-la-cruzada-nacional-por-la-digitalizacion-turistica-en-pueblos-magicos

Secretaría de Turismo. (2025). Programa Sectorial de Turismo 2025-2030. Gobierno de México. https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5767922

Secretaría de Turismo de Michoacán. (2024a, 6 de junio). Pátzcuaro celebra 22 años como Pueblo Mágico. https://sectur.michoacan.gob.mx/patzcuaro-celebra-22-anos-como-pueblo-magico/

Secretaría de Turismo de Michoacán. (2025a, 30 de mayo). Sectur fortalece sector turístico con capacitación en marketing digital. https://sectur.michoacan.gob.mx/sectur-fortalece-sector-turistico-con-capacitacion-en-marketing-digital/

Selman, H. (2017). Marketing digital. Ibukku.

Sotomayor, M. F. (2023). Propuesta de difusión turística mediante herramientas web y estrategias de marketing digital: Caso de estudio Cantón Loja, Ecuador. Siembra. https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/SIEMBRA/article/view/1717

Tolentino, D., Pedroso, M., & Gianocário, G. (2019). El uso de las redes sociales para posicionar un destino turístico: El caso de Guararema. Turismo: Visão e Ação, 21(1), 101-122. https://doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p398-422

Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the Internet. Journal of Retailing and Consumer Services, 22, 244-249. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005

POSICIONAMIENTO DIGITAL Y EDUCACIÓN AMBIENTAL: ESTUDIO DE CASO DE UNA COOPERATIVA DE RECICLAJE DEL SUR DE VERACRUZ

Leydi Selene Vázquez López[1], Hellen Osorio Alonso[2]
Universidad Tecnológica del Sureste de Veracruz
[1]leydi.vazquez@utsv.edu.mx

RESUMEN
El fortalecimiento de la presencia digital en organizaciones vinculadas con el reciclaje representa una oportunidad para mejorar la comunicación institucional, ampliar la vinculación comunitaria y favorecer la participación ciudadana. El presente estudio analiza el caso de una cooperativa dedicada a la recolección, acopio y comercialización de materiales plásticos reciclables ubicada en el sur de Veracruz. El objetivo fue analizar sus condiciones de comunicación y posicionamiento digital, así como las necesidades relacionadas con educación ambiental y responsabilidad social, para sustentar una propuesta de intervención contextualizada. Se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo, alcance descriptivo y corte transversal. La información se obtuvo mediante entrevistas estructuradas a tres integrantes con funciones operativas, administrativas y directivas, complementadas con observación directa. El diagnóstico identificó una presencia digital limitada, dependencia de medios informales de difusión, necesidades de fortalecimiento de la identidad institucional, baja cultura de reciclaje en el entorno y ausencia de un programa estructurado de responsabilidad social. También se identificó disposición del personal para capacitarse y para invertir en acciones de comunicación digital. A partir de los hallazgos se formuló una propuesta que articula comunicación digital, contenidos educativos, campañas de acopio, vinculación con instituciones y seguimiento mediante indicadores. Se concluye que la digitalización puede adquirir mayor valor cuando se integra con educación ambiental y participación comunitaria, pues permite comunicar no solo los servicios de la organización, sino también el impacto social y ambiental de sus actividades.

Palabras clave: *marketing digital, educación ambiental, reciclaje, responsabilidad social, vinculación comunitaria, cooperativas.*

INTRODUCCIÓN

La gestión de los residuos plásticos constituye un desafío ambiental que también involucra dimensiones económicas, sociales y organizacionales. El reciclaje permite recuperar materiales y reincorporarlos a procesos productivos, mientras que la separación adecuada desde el origen puede mejorar la calidad de los materiales recuperados. En este sentido, las organizaciones dedicadas al acopio y comercialización de residuos reciclables cumplen una función que trasciende la operación comercial, debido a que conectan a generadores, recolectores, centros de acopio y compradores de materiales recuperados.

En el entorno local, esta actividad requiere mecanismos que permitan comunicar de forma clara qué materiales se reciben, cómo deben prepararse, dónde pueden entregarse y cuál es el beneficio de participar. La comunicación adquiere especial importancia cuando la organización depende de la participación de ciudadanos, escuelas, comercios y empresas para mantener un flujo constante de materiales. Si la comunidad no conoce la existencia de un centro de acopio, desconoce sus requisitos o no identifica sus servicios, disminuyen las posibilidades de participación y de generación de nuevos vínculos comerciales.

El marketing digital ofrece herramientas para atender parte de estas necesidades. Las redes sociales, la mensajería instantánea, los contenidos audiovisuales y los espacios de información institucional permiten mantener una comunicación permanente y medible. Sin embargo, la digitalización no debe reducirse a abrir perfiles en plataformas sociales. Para que tenga utilidad organizacional se requiere definir objetivos, públicos, mensajes, responsables, frecuencia de publicación e indicadores. En organizaciones pequeñas, además, la estrategia debe ser compatible con sus recursos humanos, tecnológicos y financieros.

El caso analizado corresponde a una cooperativa de reciclaje ubicada en el sur de Veracruz. Por razones de confidencialidad, el presente manuscrito no utiliza el nombre de la organización, los nombres de sus integrantes ni las denominaciones de empresas relacionadas. La decisión de anonimizar el caso permite conservar el valor académico del diagnóstico y, al mismo tiempo, evitar la identificación directa de la organización estudiada.

El problema identificado se relacionó principalmente con una baja visibilidad digital y comunitaria. La información obtenida en el diagnóstico mostró ausencia o insuficiencia de canales digitales institucionales, dependencia de

recomendaciones y comunicación de boca en boca, necesidades de fortalecimiento de la identidad y una cultura de reciclaje todavía limitada en el entorno. También se identificó la necesidad de capacitar al personal para administrar herramientas digitales y de estructurar acciones de responsabilidad social que permitieran vincular la actividad de reciclaje con la participación comunitaria.

El objetivo del estudio fue analizar las condiciones de comunicación y posicionamiento digital de una cooperativa de reciclaje para formular una propuesta orientada a fortalecer su presencia en línea, la educación ambiental y la vinculación con la comunidad. El interés no fue demostrar estadísticamente el efecto del marketing digital, sino comprender un caso específico y utilizar sus hallazgos como fundamento para una propuesta aplicable a la organización estudiada.

La relevancia del estudio radica en integrar dos dimensiones que frecuentemente se abordan por separado: la comunicación digital y la educación ambiental. En una organización de reciclaje, la primera puede facilitar el contacto con públicos y la segunda puede contribuir a generar mejores hábitos de separación y participación. La articulación de ambas dimensiones permite plantear una estrategia donde la comunicación comercial y el impacto social se refuercen mutuamente.

TEORÍA

Marketing digital y posicionamiento

El marketing digital puede entenderse como el uso de medios, datos y tecnologías digitales para alcanzar objetivos de marketing y establecer relaciones con los públicos de una organización. Chaffey y Ellis-Chadwick (2025) destacan la utilización estratégica de diferentes canales digitales para respaldar los objetivos comerciales y de comunicación, mientras que Sachdev (2024) plantea que la estrategia de marketing digital debe orientarse a la creación de valor, considerando la experiencia y la relación con el consumidor digital.

Desde esta perspectiva, el marketing digital no se limita a la promoción de productos o servicios, sino que comprende acciones orientadas a generar presencia, interacción y relaciones sostenibles con los públicos. Para pequeñas organizaciones, una presencia digital organizada puede facilitar que los usuarios encuentren información sobre los servicios, productos, actividades y medios de contacto, además de permitir recopilar información sobre el comportamiento y la respuesta de las audiencias.

En este contexto, el posicionamiento se relaciona con el lugar que una organización busca ocupar en la percepción de sus públicos a partir de los atributos mediante los cuales es reconocida y diferenciada. En el entorno digital, este proceso se vincula con la visibilidad de la organización, la consistencia de su identidad, la claridad de sus mensajes y la interacción que mantiene con sus públicos. Por ello, el posicionamiento digital no se reduce a la presencia en redes sociales, sino que implica construir una presencia reconocible y coherente con la propuesta de valor de la organización.

La selección de los canales digitales debe responder a las características del público objetivo y a los objetivos de la organización. En este contexto, plataformas como Facebook e Instagram pueden favorecer la difusión de información y la interacción con la comunidad, mientras que WhatsApp Business puede facilitar la atención y comunicación directa. Asimismo, herramientas de diseño y gestión de contenidos pueden apoyar la producción, programación y seguimiento de las publicaciones. Por tanto, la incorporación de medios digitales debe realizarse de manera estratégica y de acuerdo con las capacidades y necesidades de la organización.

Marketing de contenidos y construcción de comunidad

El marketing de contenidos constituye un componente relevante de la estrategia digital, debido a que permite generar y distribuir información de interés para una audiencia determinada. Sanagustín (2020) plantea que una estrategia de marketing de contenidos requiere planificación, definición de objetivos, conocimiento de la audiencia, selección de canales, creación y publicación de contenidos, así como medición de resultados.

La autora también destaca la necesidad de adaptar los contenidos a las necesidades del público y a las características de cada canal. En consecuencia, una estrategia de contenidos debe considerar no solamente qué información se comunica, sino también a quién se dirige, mediante qué medio y con qué propósito.

Para una organización vinculada con actividades ambientales, estos principios pueden aplicarse mediante diferentes categorías de contenido, entre ellas información institucional, educación ambiental, explicación de los procesos de reciclaje, testimonios, resultados obtenidos, campañas e invitaciones a participar. La diversificación de contenidos permite comunicar tanto la actividad de la organización como su impacto y favorecer una relación más cercana con la comunidad.

Desde esta perspectiva, las redes sociales pueden funcionar no únicamente como canales de difusión, sino como espacios de interacción y construcción de comunidad. La comunicación constante, pertinente y orientada a las necesidades de los usuarios puede contribuir a fortalecer el reconocimiento de la organización y favorecer la participación de diferentes actores.

Reciclaje y sostenibilidad ambiental

El reciclaje constituye una estrategia relacionada con el aprovechamiento de residuos y la reducción de los impactos ambientales asociados con el consumo y disposición de materiales. Bolaños Zea (2019) aborda el reciclaje de PET como una alternativa frente a problemáticas ambientales derivadas del uso de plásticos, mientras que Pérez Fabián (2025) analiza la importancia del reciclaje como estrategia vinculada con la sostenibilidad.

Estos planteamientos permiten comprender que el reciclaje no depende exclusivamente de las actividades de recolección y recuperación de materiales, sino también de la participación de los diferentes actores involucrados en su generación, separación, entrega y aprovechamiento. Por ello, las organizaciones dedicadas al acopio y recuperación de materiales requieren mecanismos que favorezcan la comunicación y participación de la comunidad.

En este contexto, la comunicación digital puede complementar las actividades de reciclaje al proporcionar información sobre los materiales aceptados, las condiciones de entrega, las campañas vigentes y los resultados de las acciones realizadas. De esta manera, los medios digitales pueden contribuir a hacer visible la actividad ambiental de la organización y facilitar la interacción con los usuarios.

Educación ambiental y gestión de residuos

La educación ambiental adquiere relevancia en la gestión de residuos debido a que puede favorecer el desarrollo de conocimientos y prácticas relacionadas con la separación, manejo y disposición adecuada de los materiales desde los espacios donde estos se generan.

Orbegoso-Ayala et al. (2023) destacan la relación entre la educación ambiental y la gestión adecuada de los residuos sólidos, lo que refuerza la importancia de incorporar acciones de sensibilización y orientación dirigidas a la comunidad. En el caso de una organización dedicada al acopio de materiales reciclables, la comunicación de información clara sobre qué materiales son aceptados, cómo deben entregarse y por qué es importante mantenerlos separados y en condiciones adecuadas puede contribuir a mejorar la participación de la población en el proceso de recuperación.

La educación ambiental, por tanto, puede integrarse a las estrategias de comunicación digital mediante contenidos informativos, recomendaciones prácticas, materiales gráficos, campañas de sensibilización y publicaciones orientadas a resolver dudas frecuentes. Esto permite que la comunicación de la organización trascienda la promoción de sus servicios y se convierta también en un mecanismo de orientación y participación comunitaria.

Responsabilidad social y vinculación comunitaria

La responsabilidad social representa otro elemento relevante para comprender la relación entre las organizaciones y su entorno. Ríos-Manríquez y Sánchez-Fernández (2020) señalan que las pequeñas y medianas empresas pueden adoptar metodologías orientadas al fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial. Por su parte, Navarro García (2024) aborda la responsabilidad social corporativa desde una perspectiva vinculada con la sostenibilidad, considerando aspectos como el medio ambiente, la transparencia, los grupos de interés y el desarrollo sostenible.

Desde este enfoque, las actividades de una organización dedicada al reciclaje pueden trascender la recuperación de materiales y vincularse con acciones de responsabilidad social mediante campañas ambientales, talleres, actividades educativas, acciones de sensibilización y mecanismos de participación de la comunidad.

La vinculación comunitaria requiere, además, procesos de organización, planificación y seguimiento. Pastor Seller (2021) destaca la importancia de las estrategias de intervención, la participación ciudadana y los procesos metodológicos en el trabajo con comunidades y organizaciones. De manera complementaria, Peña Medina y Romo Aguilar (2025) presentan una experiencia de intervención y desarrollo comunitario basada en el Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas), en la que la participación ciudadana constituye un elemento central del proceso.

A partir de estos enfoques, la vinculación comunitaria puede comprenderse como un proceso que requiere identificar actores relevantes, establecer mecanismos de acercamiento, definir actividades y responsabilidades, ejecutar las acciones y evaluar sus resultados. En el contexto de la presente propuesta, estos principios permiten plantear una ruta de vinculación con actores comunitarios que contemple la identificación de posibles aliados, el acercamiento con los participantes, la definición de actividades, la difusión, la ejecución y la evaluación.

Es importante señalar que estas acciones corresponden a una propuesta de vinculación para una etapa futura, por lo que no implican la existencia de convenios, alianzas o acuerdos formalmente establecidos al momento del estudio.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y corte transversal. El propósito fue comprender la situación de la organización estudiada a partir de las percepciones, necesidades y expectativas de integrantes que participan directamente en su operación y toma de decisiones. El diseño no contempló una intervención experimental ni pretendió medir causalidad; se utilizó el diagnóstico como base para formular una propuesta de marketing digital y responsabilidad social.

La unidad de análisis estuvo constituida por integrantes activos de la organización. La muestra fue intencional y quedó integrada por tres participantes clave con funciones diferentes: una persona responsable de actividades de almacén, una persona encargada de funciones administrativas y una persona con funciones directivas y de vinculación comunitaria. La selección respondió al conocimiento que estas personas tenían sobre los procesos operativos, la relación con clientes y proveedores y la toma de decisiones.

La técnica de recolección fue la entrevista estructurada. La guía incluyó bloques sobre situación digital, canales de comunicación, clientes y proveedores, objetivos de marketing, responsabilidad social, reciclaje, competencia, recursos y presupuesto. Las entrevistas se complementaron con observación directa del contexto de trabajo.

El análisis consistió en identificar coincidencias y necesidades recurrentes en las respuestas. Los hallazgos se organizaron en categorías de diagnóstico: presencia digital, identidad institucional, relaciones comerciales, cultura del reciclaje, responsabilidad social y capacidades para implementar herramientas digitales. Posteriormente, las categorías se relacionaron con las acciones de la propuesta.

El estudio presenta una limitación importante: el tamaño de la muestra y su selección intencional impiden generalizar estadísticamente los resultados. Por ello, los hallazgos se interpretan como evidencia contextual de un caso específico. La utilidad del estudio se encuentra en la profundidad del diagnóstico y en la posibilidad de formular acciones coherentes con las necesidades identificadas.

Para proteger la identidad de la organización, en este manuscrito se sustituyen los nombres propios por expresiones generales como “la cooperativa” u “organización estudiada”. También se omiten nombres de personas, empresas vinculadas, ubicación exacta, logotipos y cualquier elemento de identificación directa.

RESULTADOS

El diagnóstico permitió identificar una brecha entre la experiencia del equipo de trabajo y la proyección institucional de la organización. Las tres participantes desempeñaban funciones diferentes, lo que permitió recuperar perspectivas relacionadas con operación, administración, atención a clientes y proveedores y vinculación comunitaria. En conjunto, las respuestas mostraron disposición para mejorar la comunicación y desarrollar acciones ambientales, pero también evidenciaron limitaciones en materia digital.

Presencia y comunicación digital. Uno de los principales hallazgos fue la limitada presencia digital institucional. La organización no contaba con una página web y presentaba una presencia insuficiente en redes sociales. Una experiencia previa con Facebook no había generado los resultados esperados. En consecuencia, buena parte de la

difusión dependía del boca a boca. Esta condición limita el alcance hacia personas que no conocen previamente la organización y dificulta comunicar requisitos de entrega, horarios, servicios, campañas y resultados.

Identidad institucional. También se identificó una necesidad de fortalecer la identificación visual y comunicacional de la organización. La falta de señalización clara en el punto de operación podía generar confusión sobre su identidad. Este hallazgo es relevante porque la confianza en una organización depende, entre otros elementos, de que el público pueda reconocerla, ubicarla y comprender qué actividades realiza.

Relaciones comerciales. El caso mantiene relaciones con compradores de materiales reciclables y con personas que participan en el acopio. El diagnóstico identificó como elementos diferenciadores los pesajes justos, la recepción de material limpio y la posibilidad de realizar recolecciones en distintos puntos. Estos atributos constituyen información susceptible de convertirse en contenido de valor.

Cultura del reciclaje. La baja cultura de reciclaje en el entorno fue identificada como un obstáculo para aumentar el flujo de materiales. La problemática no se relaciona únicamente con la existencia o inexistencia de un servicio de acopio, sino con el conocimiento que tiene la población acerca de la separación, clasificación y aprovechamiento de los residuos.

Responsabilidad social. El diagnóstico indicó que no existía un programa estructurado de responsabilidad social, aunque sí había interés en realizar campañas digitales y actividades de sensibilización. Las participantes consideraron viable utilizar incentivos para fomentar la entrega de materiales y ampliar el alcance mediante vínculos con instituciones y otras localidades.

Capacidades internas. Otro hallazgo fue la necesidad de capacitación. La organización dispone de un equipo reducido y recursos económicos limitados, por lo que la gestión de redes no puede depender de procesos complejos. Al mismo tiempo, las participantes mostraron disposición para aprender y para invertir en publicidad digital si cuentan con capacitación.

Actividad comunitaria documentada. El trabajo de referencia registra una jornada de acopio realizada en julio de 2025 dentro de una iniciativa de intercambio de materiales reciclables por productos ecológicos. El proyecto reportó una recuperación superior a cuatro toneladas de residuos plásticos. En este manuscrito el dato se utiliza únicamente como antecedente de participación comunitaria; no se atribuye causalidad a una estrategia digital específica y se omiten elementos que puedan identificar a la organización.

Los hallazgos pueden sintetizarse en seis necesidades prioritarias: fortalecer la presencia digital, consolidar una identidad institucional reconocible, mejorar la comunicación con clientes y proveedores, desarrollar educación ambiental, estructurar acciones de responsabilidad social y capacitar al personal para sostener la estrategia. La relación entre cada hallazgo, su implicación para la organización y la respuesta planteada se presenta en la **tabla 1**, lo que permite visualizar cómo el diagnóstico se traduce en acciones concretas de intervención.

Tabla 1. Relación entre hallazgos del diagnóstico y acciones propuestas.

Hallazgo del diagnóstico	Implicación	Acción propuesta
1. Presencia digital limitada	Baja visibilidad y dependencia del boca a boca	Calendario de contenidos y canales institucionales
2. Identidad institucional poco visible	Dificultad para diferenciar la organización	Identidad visual coherente y señalización
3. Cultura de reciclaje limitada	Menor participación y materiales mal preparados	Educación ambiental y campañas informativas
4. Ausencia de programa estructurado de responsabilidad social	Acciones comunitarias poco sistematizadas	Campañas de acopio y vinculación
5. Necesidad de capacitación	Riesgo de discontinuidad en la gestión digital	Capacitación y asignación de responsables

6. Recursos limitados	Necesidad de priorizar acciones sostenibles	Herramientas accesibles e indicadores de desempeño

PROPUESTA

La propuesta se construyó a partir de los hallazgos del diagnóstico y se plantea como un sistema articulado de cuatro líneas: **comunicación digital, educación ambiental, vinculación comunitaria y seguimiento.** La lógica es que la comunicación atraiga y mantenga la atención, la educación facilite la participación, la vinculación amplíe la red de colaboración y los indicadores permitan evaluar el desempeño.

Comunicación digital. Se propone establecer una presencia institucional coherente en Facebook e Instagram y utilizar WhatsApp Business como canal de atención y coordinación. La información básica debe incluir descripción de actividades, materiales recibidos, requisitos de entrega, horarios, medios de contacto y ubicación general. Los contenidos pueden organizarse en cinco categorías: institucional, educativo, operativo, impacto y convocatoria. La **figura 1** resume el flujo general de esta propuesta, desde el diagnóstico de necesidades hasta la medición de resultados, mostrando que la comunicación digital debe gestionarse como un proceso continuo y no como publicaciones aisladas.

Figura 1. Flujo general de la propuesta digital.

Educación ambiental. Se recomienda desarrollar contenidos breves, visuales y prácticos. En lugar de mensajes generales como "recicla", se propone explicar acciones concretas: separar desde el origen, mantener limpios los materiales, identificar los residuos aceptados y conocer los puntos de entrega. Las publicaciones pueden combinar infografías, videos cortos, preguntas frecuentes, trivias y ejemplos. La **figura 2** presenta de manera conceptual cómo podría estructurarse una pieza de contenido educativo, centrada en orientar al público sobre qué materiales separar, cómo prepararlos y dónde entregarlos.

Figura 2. Ejemplo conceptual de contenido digital educativo.

Campañas de acopio. Se propone realizar jornadas periódicas de recolección y utilizar incentivos simbólicos cuando los recursos lo permitan. La comunicación de cada campaña debe contemplar tres momentos: antes, durante y después. Antes se informan fecha, lugar y materiales aceptados; durante se muestran avances y se resuelven dudas; después se comunican resultados. Como apoyo visual para las acciones de sensibilización, la **figura 3** ejemplifica de manera sintética el proceso de separación y recuperación de materiales, desde la clasificación inicial hasta su aprovechamiento, por lo que puede utilizarse como referencia para contenidos educativos y piezas de difusión de las campañas.

Figura 3. Proceso de separación y recuperación de materiales para acciones de educación ambiental y campañas de acopio.

Vinculación comunitaria. La propuesta considera identificar escuelas, universidades, comercios, empresas y organizaciones civiles interesadas en temas ambientales. El proceso sugerido comprende identificación de aliados, acercamiento, definición de una actividad concreta, distribución de responsabilidades, ejecución, difusión y evaluación. Los acuerdos futuros deberán formalizarse conforme a las condiciones de cada institución. La **figura 4** muestra la relación entre comunicación digital, educación ambiental, vinculación comunitaria e indicadores, destacando que las acciones propuestas deben funcionar de manera articulada.

Figura 4. Modelo integrado de intervención.

Capacitación y organización interna. Se recomienda designar una persona responsable de coordinar la comunicación digital y establecer funciones de apoyo para diseño, atención de mensajes y registro de indicadores. La capacitación debe incluir creación de publicaciones, edición básica de video, atención digital, programación de contenidos y lectura de métricas. La **figura 5** complementa esta propuesta al ordenar las etapas de implementación: preparación, publicación, activación de campañas y medición, con el propósito de facilitar la continuidad de la estrategia.

Figura 5. Flujo de implementación y seguimiento.

Seguimiento mediante indicadores. Se proponen como indicadores: alcance de publicaciones, interacciones, crecimiento de seguidores, mensajes recibidos, solicitudes de información, nuevos proveedores contactados, clientes potenciales, participación en campañas y volumen de material acopiado asociado a acciones de difusión. La **tabla 2** organiza estos indicadores, especificando qué permite observar cada uno y con qué periodicidad debe revisarse. De esta manera, el seguimiento se convierte en una herramienta para ajustar contenidos, horarios, formatos y campañas a partir de la evidencia obtenida.

Tabla 2. Indicadores de seguimiento propuestos.

Indicador	Qué permite observar	Periodicidad
Alcance de publicaciones	Personas expuestas al contenido	Mensual
Interacciones	Participación y respuesta del público	Mensual
Crecimiento de seguidores	Evolución de la comunidad digital	Mensual
Mensajes recibidos	Interés y solicitudes de información	Mensual
Nuevos proveedores contactados	Capacidad de captación	Mensual
Clientes potenciales	Oportunidades comerciales generadas	Mensual
Participación en campañas	Respuesta a convocatorias	Por campaña
Material acopiado asociado a difusión	Resultado operativo relacionado con campañas	Por campaña

DISCUSIÓN

Los resultados permiten interpretar la digitalización como una necesidad de comunicación institucional más que como una simple actividad promocional. La dependencia del boca a boca puede ser funcional para una organización con una red comunitaria estable, pero limita el descubrimiento por parte de nuevos públicos. La literatura revisada señala que los canales digitales pueden facilitar visibilidad, interacción y medición, por lo que su ausencia representa una oportunidad de mejora coherente con el diagnóstico.

La segunda aportación del caso es la relación entre posicionamiento y educación ambiental. Para una organización de reciclaje, atraer personas no es suficiente; es necesario que los materiales lleguen bajo condiciones que faciliten su aprovechamiento. En consecuencia, los contenidos educativos pueden cumplir una doble función: sensibilizar y orientar comportamientos que mejoren la calidad de los materiales entregados.

La construcción de identidad también adquiere un sentido estratégico. El diagnóstico identificó dificultades para reconocer claramente a la organización, por lo que una identidad visual consistente puede contribuir a diferenciarla. Sin embargo, la identidad no debe reducirse al logotipo. Debe acompañarse de información clara, transparencia sobre los procesos, atención oportuna y evidencia de resultados.

La disposición del personal para capacitarse constituye una condición favorable, pero no garantiza por sí misma la continuidad de la estrategia. El tamaño reducido del equipo y los recursos limitados hacen necesario diseñar procedimientos sencillos. Un calendario de publicaciones, una biblioteca de plantillas, respuestas frecuentes y un registro mensual de indicadores pueden disminuir la carga operativa.

La experiencia comunitaria documentada aporta un indicio relevante sobre el potencial de las campañas de acopio. No obstante, al tratarse de un caso cualitativo y de una actividad específica, no es adecuado atribuir causalmente el volumen recuperado a una sola estrategia digital. Una siguiente fase debería medir el comportamiento de indicadores antes, durante y después de campañas sucesivas.

Finalmente, el anonimato del caso modifica la forma de presentar los resultados, pero no elimina su valor académico. La información relevante para el análisis se concentra en las características organizacionales, necesidades, percepciones y estrategias, no en la identidad comercial.

CONCLUSIONES

El estudio permitió identificar que una cooperativa de reciclaje puede contar con experiencia operativa y compromiso ambiental y, al mismo tiempo, presentar limitaciones importantes en su comunicación y posicionamiento digital. La ausencia o insuficiencia de canales institucionales, la dependencia de medios informales y las necesidades de fortalecimiento de identidad reducen las posibilidades de ampliar el alcance hacia nuevos públicos.

Los resultados muestran que la educación ambiental debe incorporarse como parte estratégica de la comunicación. Explicar cómo separar, preparar y entregar los materiales puede favorecer una participación más informada y apoyar los objetivos operativos del acopio. De esta manera, el contenido educativo no constituye únicamente una acción de responsabilidad social, sino también un mecanismo para fortalecer la relación con proveedores y comunidad.

La propuesta desarrollada articula comunicación digital, educación ambiental, campañas de acopio, vinculación comunitaria, capacitación e indicadores. Su principal aportación consiste en integrar las necesidades identificadas en el diagnóstico con acciones graduales que pueden adaptarse a recursos limitados. La estrategia prioriza canales accesibles y establece la medición como parte del proceso.

La experiencia comunitaria registrada demuestra el potencial de las jornadas de acopio para movilizar participación; sin embargo, no permite afirmar efectos causales ni generalizar los resultados. Una etapa posterior debería evaluar cuantitativamente la implementación de la estrategia mediante indicadores de alcance, interacción, captación de proveedores, participación en campañas y volumen de materiales recuperados.

Finalmente, el carácter anonimizado del caso constituye una decisión metodológica y de protección de la información. El artículo conserva los elementos necesarios para analizar el problema y formular la propuesta sin identificar a la organización, a sus integrantes ni a terceros relacionados. Bajo esta delimitación, el caso aporta una referencia útil para estudiar cómo la comunicación digital puede integrarse con educación ambiental y vinculación comunitaria en organizaciones pequeñas dedicadas al reciclaje.

BIBLIOGRAFÍA

Bolaños Zea, J. J. G. (2019). *Reciclado de plástico PET* [Tesis de bachillerato, Universidad Católica San Pablo]. Repositorio Institucional UCSP. https://hdl.handle.net/20.500.12590/16146

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2025). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (1.ª ed.). Pearson Educación de México.

Navarro García, F. (2024). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica de la sostenibilidad* (3.ª ed.). ESIC Editorial.

Orbegoso-Ayala, V. H., Martos, M., Bardales, R., Bardales, R., Cabrera, M., & Diego, L. (2023). Educación ambiental y su contribución en la gestión de residuos sólidos. *SCIÉNDO, 26*(3), 337–346. https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.050

Pastor Seller, E. (2021). *Trabajo social con comunidades: Teoría, metodología y prácticas*. Editorial Universitas.

Peña Medina, S., & Romo Aguilar, M. de L. (Coords.). (2025). *Intervención social y desarrollo comunitario: La experiencia del Modelo Integral de Desarrollo Social (Midas)*. El Colegio de la Frontera Norte; Centro de Investigación y Docencia Económicas; Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social; El Colegio de Michoacán; El Colegio de San Luis; Instituto Mora. https://doi.org/10.33679/CFN.9786074796148

Pérez Fabián, I. N. (2025). Reciclaje de plásticos: Una estrategia clave para la sostenibilidad ambiental. Una revisión de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(6), 9514–9524. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15623

Ríos-Manríquez, M., & Sánchez-Fernández, M. D. (2020). *Responsabilidad social empresarial: Las PYME en una economía emergente*. Editorial Fontamara.

Sachdev, R. (2024). *Marketing digital*. McGraw-Hill Interamericana.

Sanagustín, E. (2020). *Marketing de contenidos: Estrategias para atraer clientes a tu empresa*. Contenidos Para Empresas.

FACTORES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE COMPRA DE PRENDAS DE SEGUNDA MANO BAJO EL ENFOQUE DEL CONSUMO RESPONSABLE Y LA ECONOMÍA CIRCULAR EN MICHOACÁN

Flor Madrigal-Moreno[1], Víctor Béjar-Tinoco[2], Salvador Madrigal-Moreno[3]
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
[1]fmadrigal@umich.mx, [2]vbejar@umich.mx, [3]smadrigal@umich.mx

RESUMEN

La presente investigación analiza la percepción de la moda sostenible y ecológica entre personas de 20 a 30 años que adquieren ropa de segunda mano en Michoacán, México. El fenómeno de estudio se contextualiza en el creciente interés por alternativas de consumo responsable frente al impacto ambiental y social de la industria del fast fashion, así como en la expansión del mercado de prendas reutilizadas entre los consumidores jóvenes.

El objetivo consistió en identificar cómo perciben los consumidores jóvenes la moda sostenible y ecológica, junto con las motivaciones, actitudes y factores que influyen en la decisión de compra de ropa de segunda mano. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, de alcance exploratorio-descriptivo y diseño no experimental de tipo transversal. Las fuentes secundarias provinieron de artículos científicos especializados; las fuentes primarias se obtuvieron mediante una encuesta aplicada a 125 participantes, residentes predominantemente en Michoacán.

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable hacia la moda sostenible y la ropa de segunda mano. Los participantes reconocen beneficios ambientales asociados a la reducción del consumo excesivo de prendas y consideran que las redes sociales han contribuido a atenuar prejuicios sobre el uso de ropa usada. Asimismo, se identificaron factores económicos, ambientales y de estilo personal como determinantes de las decisiones de compra.

Se concluye que existe una creciente aceptación de la moda sostenible entre los jóvenes; no obstante, persisten barreras vinculadas a la información disponible, la percepción social y la comprensión de la sostenibilidad como práctica de consumo permanente, más que como tendencia temporal.

Palabras clave: Decisión de compra, ropa de segunda mano, consumo responsable, economía circular, Michoacán

INTRODUCCIÓN

La moda sostenible y ecológica ha adquirido una relevancia creciente en la última década, impulsada por la preocupación ante los impactos ambientales y sociales de la industria textil. Como respuesta al modelo de consumo acelerado propio del *fast fashion*, han emergido alternativas orientadas al consumo responsable, entre las que destaca la adquisición de ropa de segunda mano. Esta práctica no solo contribuye a extender el ciclo de vida útil de las prendas y a reducir la generación de residuos textiles, sino que también representa una opción accesible para diversos segmentos de consumidores (National Geographic, 2022; BBC Mundo, 2021).

En México, y de manera particular en Michoacán, el consumo de ropa de segunda mano ha experimentado un crecimiento asociado a factores económicos, ambientales y de expresión de estilo personal. No obstante, la evidencia empírica sobre la forma en que los jóvenes perciben la moda sostenible y ecológica, así como sobre las motivaciones que orientan sus decisiones de compra, permanece limitada. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar la percepción de la moda sostenible y ecológica entre personas de 20 a 30 años que compran ropa de segunda mano en Michoacán, identificando las actitudes, comportamientos y factores asociados a este tipo de consumo.

La estructura del trabajo es la siguiente: se presenta el marco teórico, el diseño metodológico, los resultados de la investigación de campo y las conclusiones, contrastando la evidencia empírica con la literatura revisada.

MARCO TEÓRICO

Percepción y toma de decisiones del consumidor

La percepción del consumidor se define como el proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan estímulos para construir una imagen significativa del producto o servicio antes de la decisión de compra. En la industria de la moda, esta percepción está modulada por atributos tales como precio, calidad percibida, capital de marca, comunicación publicitaria y tendencias socioculturales (Vogue México, 2025).

Las plataformas digitales y los creadores de contenido (influencers) desempeñan un papel central en la construcción de esta percepción, al moldear la forma en que los consumidores evalúan marcas, estilos y prácticas de consumo. Dicha influencia puede modificar de manera significativa las intenciones de compra (Harvard Business Review, 2023). En el caso de la moda sostenible, la percepción del consumidor resulta crítica: muchas personas aún no internalizan de forma completa sus beneficios ambientales y sociales, lo que limita la adopción de productos y prácticas sostenibles (National Geographic, 2022).

La comunicación de marketing responsable y la transparencia informativa constituyen herramientas estratégicas para orientar al consumidor hacia decisiones más conscientes. Al explicitar los impactos ambientales y sociales de las prendas, se fortalece la percepción favorable y se promueve un consumo alineado con valores de sostenibilidad (El País, 2024).

Jóvenes de 20 a 30 años

Las personas de 20 a 30 años conforman un segmento estratégico en el mercado de la moda, caracterizado por una alta exposición a redes sociales, tendencias digitales y marketing de influencers. Este grupo articula factores emocionales, sociales y económicos en el proceso de decisión de compra (National Geographic, 2022).

Los jóvenes adultos suelen utilizar la moda como vehículo de construcción de identidad y expresión personal; por consiguiente, sus elecciones no dependen únicamente del precio, sino también de la imagen proyectada, las tendencias vigentes y la aceptación social (Forbes México, 2024). Aunque se observa una mayor conciencia sobre el impacto ambiental de la industria textil, una proporción considerable continúa consumiendo fast fashion por su accesibilidad y bajo costo. Paralelamente, se registra un interés creciente por alternativas como la ropa de segunda mano y la moda sostenible (El País, 2024).

En términos de segmentación de mercado, este grupo etario influye de manera decisiva en las estrategias de las marcas y en la evolución futura del sector, dada su capacidad de adopción temprana de nuevas tendencias y de difusión de prácticas de consumo a través de canales digitales (Forbes México, 2024).

Michoacán como contexto de consumo

Michoacán es un estado mexicano en el que el consumo de moda está condicionado por factores económicos, culturales y sociales. Los tianguis y mercados locales constituyen canales tradicionales de acceso a ropa, en particular de segunda mano (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2024).

El consumo de moda en la entidad combina prácticas tradicionales con tendencias modernas mediadas por redes sociales y procesos de globalización, generando un entorno en el que conviven el comercio local y las dinámicas internacionales de moda (Gobierno de México, 2025). Los jóvenes manifiestan un interés creciente por la moda sostenible, motivado tanto por la preocupación ambiental como por el ahorro económico; sin embargo, el precio, la accesibilidad y las tendencias continúan ejerciendo una influencia relevante en sus decisiones de compra (Forbes México, 2024).

En este contexto, las decisiones de consumo reflejan la interacción entre valores globales de sostenibilidad y prácticas locales arraigadas, lo que permite observar cómo los consumidores adaptan sus hábitos según necesidades, valores y condiciones del entorno michoacano (El País, 2024).

Ropa de segunda mano

La ropa de segunda mano comprende aquellas prendas que, tras un uso previo, reingresan al circuito comercial mediante compra-venta. Este tipo de consumo ha experimentado un crecimiento notable como componente de la moda sostenible y de la economía circular (National Geographic, 2022).

Su relevancia radica en la extensión del ciclo de vida de las prendas, lo que reduce la demanda de producción de ropa nueva y, con ello, el consumo de agua, energía y materias primas, además de disminuir los residuos textiles destinados a vertederos (Vogue México, 2025). Entre los jóvenes, la ropa de segunda mano ha ganado popularidad por su accesibilidad económica y por la posibilidad de adquirir piezas únicas o de estilo vintage; no obstante, persisten prejuicios asociados a higiene y calidad percibida (El País, 2025).

A pesar de dichas barreras, este modo de consumo se ha consolidado como alternativa frente al fast fashion, al promover hábitos más responsables y conscientes con el medio ambiente (BBC Mundo, 2021).

Economía circular

La moda ecológica constituye un enfoque de la industria textil orientado a minimizar el impacto ambiental de la producción de prendas. Se centra en el uso de materiales naturales, orgánicos o reciclados y en procesos de manufactura que reducen la contaminación de agua, aire y suelo (National Geographic, 2022).

Surge como respuesta a la sobrecarga ecológica generada por la industria convencional, caracterizada por el uso intensivo de químicos, agua y energía. Su objetivo prioritario es preservar los ecosistemas y equilibrar la producción textil con la capacidad de carga del entorno (BBC Mundo, 2021). Este modelo impulsa, además, el consumo responsable al privilegiar prendas de mayor calidad y durabilidad, y al fomentar el reciclaje y la reutilización de textiles (Vogue México, 2025).

Está estrechamente vinculada a la sostenibilidad y a la economía circular, al buscar el cierre del ciclo de vida de los productos textiles. Pese a su creciente visibilidad, enfrenta desafíos de costos elevados y de escalabilidad productiva (El País, 2024; United Nations Environment Programme, 2023).

Moda sostenible

La moda sostenible se define como un modelo de producción y consumo en la industria textil orientado a reducir los impactos ambientales y sociales asociados a la fabricación de ropa. Surge como contrapropuesta al fast fashion, caracterizado por producción masiva, ciclos de consumo acelerados y elevada generación de residuos textiles (National Geographic, 2022).

Propone una reconfiguración del ciclo de vida completo de las prendas —desde el diseño hasta la reutilización o el reciclaje—, que incluye el uso responsable de recursos naturales, la reducción de emisiones contaminantes y la mejora de las condiciones laborales en la cadena de suministro. Asimismo, promueve materiales orgánicos, reciclados o de bajo impacto ambiental (Vogue México, 2025).

Este modelo se articula con la economía circular al privilegiar estrategias de reutilización, reparación y reciclaje que prolongan la vida útil de las prendas y disminuyen la carga sobre los vertederos (El País, 2025). Entre los consumidores jóvenes ha ganado relevancia el interés por marcas responsables; sin embargo, persisten barreras como el desconocimiento del concepto, los costos de producción y la limitada accesibilidad a opciones sostenibles (Forbes México, 2024). En síntesis, la moda sostenible representa una vía necesaria para transitar hacia un modelo de industria más responsable con el medio ambiente y con la sociedad (BBC Mundo, 2021).

Contextualización del fenómeno de estudio

La moda sostenible ha adquirido centralidad en el debate contemporáneo sobre consumo responsable. La compra de ropa de segunda mano se ha posicionado como una de las prácticas más accesibles y visibles de este paradigma, especialmente entre los jóvenes, quienes combinan motivaciones de ahorro, originalidad estilística y alineación con valores ambientales.

En Michoacán, el interés por este tipo de consumo se ha visto favorecido por la presencia de tianguis, bazares, tiendas de segunda mano y plataformas digitales. No obstante, la evidencia sobre cómo las personas de 20 a 30 años perciben la moda sostenible y ecológica, y sobre los factores que configuran dicha percepción, sigue siendo escasa. Comprender estas percepciones resulta relevante para distinguir si el consumo de ropa de segunda mano se asocia predominantemente con la conciencia ambiental o si responde, de manera prioritaria, a motivaciones económicas, sociales y de estilo personal.

Análisis de artículos

A continuación, se presenta la síntesis de los artículos científicos revisados, ordenados de forma descendente según la fecha de publicación.

Título	Autor y fecha (APA 7)	Principales hallazgos
Factores psicosociales en la intención de compra de moda sostenible en jóvenes mexicanos	Hernández-Arteaga, L. G. (2026).	En jóvenes mexicanos de la Generación Z, la intención de compra de moda sostenible se explica por la actitud favorable y las normas subjetivas. Se valida la Teoría de la Acción Razonada como marco del consumo responsable.
Un análisis estructural con SmartPLS de las prácticas de consumo de ropa de segunda mano en la generación centennial	Ruiz, A. L., Amezcua, J. B., & Méndez, A. (2025).	La ética del consumidor influye positivamente en la preferencia por tianguis y ropa vintage. Quienes poseen mayor sentido ético valoran autenticidad, origen, condiciones laborales e higiene.

Consumers' motivation to purchase second-hand clothing: A multi-method investigation anchored on belief elicitation and theory of planned behavior	Yeik, K., Marc, W., Liang, K., A., J., & Chong, W. (2025).	Actitudes, normas subjetivas y control percibido predicen la intención de compra de ropa de segunda mano. Las creencias sobre valor y calidad son determinantes para el marketing del segmento.
Motivaciones utilitarias, hedónicas y ecológicas e intención de compra de moda sustentable entre millennials mexicanos	Blandón, E., Cavazos, J., & Lagunes, M. A. (2025).	Motivaciones utilitarias, hedónicas y ecológicas influyen en la intención de compra. Persiste la brecha intención-comportamiento por precio, información y disponibilidad. Redes sociales superan a canales físicos.
Sostenibilidad y comportamiento de compra en la generación Z: una revisión sistemática de literatura sobre moda ética y consumo consciente a nivel global	Guatemala, A., Martínez, G., & Martínez, M. (2025).	La Generación Z muestra interés por moda ética; precio, información y disponibilidad limitan la compra. Marketing digital, influencers y transparencia de marca son estrategias clave.
Moda sostenible y economía circular para transformar la industria del textil	Pita, E. (2025).	La moda sostenible y la economía circular proponen transformar la cadena textil mediante consumo consciente, calidad sobre cantidad y prácticas responsables en toda la cadena de suministro.
Determinantes del comportamiento de compra fast fashion en centennials de México	Cervantes, C., Rangel-Lyne, L., & Ochoa-Hernández, M. L. (2025).	Motivaciones hedónicas, marketing de influencers y norma subjetiva predicen la compra de fast fashion. El precio bajo y la presión social refuerzan un consumo emocional sobre criterios de sostenibilidad.
Fast fashion y el consumo sostenible en los jóvenes hidalguenses	Alcántara, R., Reyes, A., & Vega, A. (2025).	La etapa de uso es la de mayor impacto ambiental; alargar la vida útil es más efectivo que el reciclaje aislado. El reciclaje global permanece por debajo del 1 % por barreras técnicas y de infraestructura.
RECICLAJE TEXTIL PARA EL DISEÑO DE MODAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA	Picon, F., & Aybar, J. (2025).	Ecodiseño, diseño para desmontaje, logística inversa y trazabilidad son centrales. Persisten barreras técnicas, económicas y organizativas que impiden el escalamiento del reciclaje textil.
Estrategias de marketing en la economía circular	Borja, L., Pineda, J., & Álvarez, Y. (2025).	Solo una fracción de consumidores conoce la economía circular. El marketing sostenible influye parcialmente; se requieren mayor educación ambiental y comunicación más efectiva.
El impacto de la moda en la salud y el desarrollo de la sociedad	Crespo, D. (2025).	La moda incide en salud física y mental, identidad y autoestima, con efectos positivos y negativos. Se vincula con consumismo, globalización y condiciones laborales de la industria textil.
Building consumer trust in second-hand fashion marketplaces	Yohannes, T., Woldemichael, G., & Raghavan, S. (2024).	La confianza se construye a partir de creencias sobre valor y calidad. Actitudes, normas subjetivas y control percibido predicen la intención de compra en marketplaces de segunda mano.
Sostenibilidad en la moda: el papel del marketing sostenible en la promoción de ropa de segunda mano a través de redes sociales y tiendas físicas	Zhigui, J. del C., Samaniego, M. A., & Usiña, G. G. (2024).	El precio es el factor dominante; la sostenibilidad no es la motivación principal. Existe percepción positiva y las redes sociales potencian la promoción de este consumo.
La moda y el consumo sostenible: una revisión	Jerkovic, M., & Collantes-Gonzales, R. (2024).	En la generación Centennial, la ética se asocia con preferencia por tianguis y ropa vintage. Valores personales se vinculan con consumo responsable.
Dimensiones de las motivaciones de los jóvenes respecto a la compra de ropa de segunda mano: una escala parsimoniosa	Amezcua, J., Saucedo, J., Ruiz, A., & Puente, L. (2024).	El reciclaje textil es clave en la economía circular, pero su aplicación está limitada por clasificación inadecuada, mezcla de fibras y falta de tecnología. El diseño circular facilita reutilización.
Estudio de la percepción de los consumidores sobre la moda sostenible en el Valle de Aburrá año 2023	Bolivar, S. P., & Acosta, L. A. (2024).	Hay conocimiento general de sostenibilidad, pero menor dominio de moda sostenible. La percepción es favorable; se recomienda mejorar la comunicación de marcas sobre atributos sostenibles.
Sostenibilidad y economía circular en el sector textil: análisis del consumo de ropa de segunda mano como alternativa de moda sostenible	Silván-Ferrero, P., Silván-Martínez, P., Trespalacios, J. A., & Fernández, I. (2023).	El 70 % no comprende el fast fashion; el 85 % conoce tiendas de segunda mano, pero el 60 % nunca compra en ellas. Prejuicios y desconfianza limitan la adopción.
El impacto del marketing sustentable y la moda de ropa vintage o segunda mano en la generación Z	Madrigal, F., Villa, Y. A., & Madrigal, S. (2023).	La Generación Z tiene conciencia ambiental que no siempre se traduce en compra. Tendencias y redes influyen; el precio es barrera. Se requieren estrategias de marketing más efectivas.
Segundas oportunidades para los productos de vestir: motivaciones de compra hacia la ropa usada	Pereira, A. M., Ceballos, L. M., & Mejía-Gil, M. C. (2023).	Jóvenes de Medellín compran ropa usada por originalidad, ahorro y consumo responsable. Conocer motivaciones permite adaptar oferta y fortalecer la economía circular.

Tabla 1. Síntesis de artículos revisados (ordenados por fecha de publicación, más recientes primero).

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, que integra técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener una comprensión más amplia del comportamiento de los consumidores de ropa de segunda mano. El estudio se clasifica como exploratorio-descriptivo: exploratorio, porque indaga un fenómeno con evidencia empírica aún limitada en el contexto michoacano; descriptivo, porque caracteriza percepciones, actitudes y hábitos de consumo de los participantes. El diseño es no experimental y de tipo transversal, dado que los datos se recolectaron en un único momento temporal, sin manipulación deliberada de variables independientes.

Se emplearon fuentes primarias y secundarias. La revisión documental se realizó a partir de artículos científicos publicados en repositorios y revistas académicas especializadas, entre ellas Behanomics Journal, Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, FACE (Universidad de Pamplona), Tecnología en Marcha, Revista de Análisis Económico, Entreciencias, Dilemas Contemporáneos, Revista del Centro de Investigación (RECEIN), European Scientific Journal, Estudios Gerenciales, Journal of Product & Brand Management, así como publicaciones indexadas en SciELO, Dialnet, Emerald Insight y ScienceDirect.

La selección de fuentes secundarias se orientó por criterios de relevancia temática (comportamiento del consumidor, moda sostenible, ropa de segunda mano y marketing) y de actualidad de la publicación. Esta revisión permitió construir el marco teórico y fundamentar conceptualmente la investigación.

Como fuente primaria se diseñó un cuestionario estructurado en la plataforma Google Forms, compuesto por ítems categóricos y ordinales orientados a capturar características sociodemográficas, hábitos de compra, motivaciones, percepciones y actitudes hacia el consumo de ropa de segunda mano. El instrumento se difundió a partir del 8 de mayo de 2026 a través de medios digitales (WhatsApp, Instagram y Facebook), mediante el envío del enlace acompañado de material gráfico a contactos de la investigadora y mediante invitaciones directas por mensajes privados.

Adicionalmente, se realizó trabajo de campo presencial en las instalaciones de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, donde se invitó a estudiantes de distintas facultades a participar mediante un código QR que dirigía al formulario digital. Como incentivo se ofreció un obsequio simbólico a quienes completaron el cuestionario.

Una vez recopilada la información, los datos se procesaron mediante técnicas de estadística descriptiva. Se calcularon frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (varianza y desviación estándar) para las variables ordinales. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0.788$, que indica una consistencia interna aceptable y respalda la fiabilidad del cuestionario para medir las variables objeto de estudio.

RESULTADOS

Perfil sociodemográfico de la muestra

La muestra quedó conformada por 125 participantes. En cuanto a la edad, el grupo predominante se ubicó entre 21 y 24 años (48 %), seguido por el de 18 a 20 años (29.6 %) y el de 25 a 28 años (18.4 %); los rangos de 28 a 31 años y mayores de 32 años representaron proporciones residuales. Respecto al sexo, el 57.6 % se identificó como femenino y el 40.8 % como masculino; una proporción menor optó por no especificar.

Los niveles de ingreso se concentraron en los rangos bajos y medios: el 36 % declaró percibir menos de $5,000 mensuales y el 35.2 % entre $5,000 y $10,000; el 18.4 % se situó entre $10,000 y $15,000, y solo el 10.4 % superó los $15,000. En ocupación, la categoría más frecuente fue estudio y trabajo (33.6 %), seguida de quienes trabajan (31.2 %) y de quienes solo estudian (30.4 %).

Geográficamente, el 84 % de los encuestados residía en Morelia; el resto se distribuyó en municipios de Michoacán (Apatzingán, Uruapan, Chucándiro, Copándaro, entre otros) y, en casos aislados, en localidades fuera del estado. En conjunto, el perfil describe un segmento de adultos jóvenes, con predominio femenino, ingresos bajos o medios, alta inserción académica y/o laboral, y concentración territorial en Morelia, lo que sugiere consumidores con interés en alternativas de consumo accesibles como la ropa de segunda mano.

Resultados de variables ordinales

Las variables ordinales se midieron en escalas de tipo Likert. La Tabla 2 resume las medidas de tendencia central y de dispersión.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de variables ordinales.

Pregunta	Media	Moda	Med.	Var.	D.E.
¿Con qué frecuencia compras ropa de segunda mano?	2.39	2	2	1.39	1.18
¿Te da vergüenza decir que compras ropa de segunda mano?	1.41	1	1	0.77	0.88
¿Has recomendado comprar ropa de segunda mano a otras personas?	3.46	5	3	1.92	1.38
¿Qué tan seguido compras ropa nueva comparada con ropa usada?	3.22	3	3	1.42	1.19
¿Consideras que comprar ropa de segunda mano ayuda a reducir el consumo excesivo?	3.74	5	4	1.77	1.33
¿Crees que las redes sociales han cambiado la percepción negativa sobre ropa de segunda mano?	3.82	5	4	1.27	1.13
¿Sientes que usar ropa de segunda mano permite expresar identidad o estilo auténtico?	3.28	3	3	1.74	1.32
¿Consideras que en Michoacán todavía existen prejuicios hacia quienes compran ropa usada?	3.23	3	3	1.45	1.20
¿Piensas que la moda sostenible deja de ser tendencia para convertirse en estilo de vida?	3.30	3	3	1.09	1.04
¿Te hace sentir parte de una comunidad o movimiento social consumir ropa de segunda mano?	2.57	3	3	1.56	1.25
¿Consideras que la ropa de segunda mano tiene valor emocional o histórico que la nueva no ofrece?	2.90	3	3	1.75	1.32
¿Crees que comprar ropa usada puede influir en otras personas para consumir más consciente?	3.64	3	4	1.37	1.17
¿Piensas que la industria de la moda rápida influye en el consumo excesivo entre jóvenes?	4.09	5	4	1.19	1.09
¿Consideras que la moda sostenible en México se percibe más como moda estética que acción ambiental?	3.70	3	4	1.08	1.04

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican una percepción favorable hacia la moda sostenible y el consumo de ropa de segunda mano. Destacan la conciencia sobre los efectos negativos del fast fashion (media = 4.09), el reconocimiento de los beneficios ambientales de reutilizar prendas (media = 3.74) y la valoración positiva del papel de las redes sociales en la atenuación de prejuicios (media = 3.82). La vergüenza asociada a declarar la compra de ropa usada es baja (media = 1.41). En contraste, el sentido de pertenencia a una comunidad o movimiento social (media = 2.57) y el valor emocional o histórico atribuido a las prendas (media = 2.90) se sitúan en niveles moderados-bajos, lo que sugiere que las motivaciones predominantes son de carácter práctico y de sostenibilidad más que identitario-comunitario.

Resultados de variables categóricas

El 89.23 % de los encuestados (n = 116) declaró haber comprado ropa de segunda mano, frente a un 10.77 % que no lo había hecho, lo que evidencia una alta penetración de esta práctica en la muestra.

Respecto al canal de compra más frecuente, los tianguis emergieron como el principal punto de adquisición, seguidos por bazares y redes sociales. Las aplicaciones de venta ocuparon un lugar complementario. Esta distribución refleja la preferencia por espacios físicos que permiten la inspección directa de las prendas, al tiempo que señala una digitalización creciente del mercado de segunda mano.

En cuanto al tipo de prenda más adquirida, predominó la ropa casual, seguida de la deportiva y la vintage. Accesorios, prendas de marca y ropa formal mostraron participación moderada o moderada-baja. Estos hallazgos apuntan a una priorización de funcionalidad, comodidad y diferenciación estilística.

La influencia de las redes sociales en la decisión de compra de ropa usada resultó limitada: la opción “nada” fue la más frecuente, seguida de posturas neutrales; solo una minoría reportó influencia alta o muy alta. Ello sugiere que la decisión se ancla más en factores personales, económicos y de consumo consciente que en la exposición directa a contenido digital.

Al evaluar prendas usadas, el criterio prioritario fue el estado de la prenda, seguido de la calidad y el precio. La originalidad se valoró de forma moderada; marca y tendencias tuvieron peso residual. En coherencia, la principal razón de compra fue el ahorro económico, seguida de la búsqueda de ropa única y, en tercer lugar, el cuidado del medio ambiente. Motivos como adquirir marcas a menor precio o seguir tendencias tuvieron menor relevancia.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación muestran, en primer lugar, una percepción favorable hacia la moda sostenible y la ropa de segunda mano entre los jóvenes de 20 a 30 años en Michoacán. La mayoría de los participantes reconoce los beneficios ambientales de reutilizar prendas y valora de forma positiva el papel de las redes sociales en la atenuación de prejuicios, lo cual converge con estudios que documentan una actitud favorable hacia la moda sostenible en este segmento etario, aunque aún con lagunas de conocimiento específico (Bolivar & Acosta, 2024; Zhigui et al., 2024). A su vez, el ahorro económico se consolidó como la razón principal de compra, seguido de la búsqueda de prendas únicas y del cuidado del medio ambiente. Esta jerarquía de motivaciones coincide con la literatura que identifica el precio como factor dominante y la sostenibilidad como motivación secundaria, aunque relevante entre quienes poseen mayor conciencia ambiental (Zhigui et al., 2024; Pereira et al., 2023; Blandón et al., 2025).

En el plano social, la vergüenza personal al declarar la compra de ropa usada resultó baja; no obstante, una parte de la muestra percibe que en Michoacán aún existen prejuicios hacia quienes consumen este tipo de prendas. Dicho patrón es coherente con hallazgos previos sobre barreras culturales y de confianza que limitan la adopción plena del consumo de ropa de segunda mano (Silván-Ferrero et al., 2023). De manera relacionada, aunque los participantes atribuyen a las redes sociales un efecto positivo en la reducción de estigmas, su influencia directa sobre la decisión de compra fue moderada o baja. En contraste, la literatura enfatiza el peso de plataformas e influencers en la intención de compra de moda sostenible y de fast fashion (Guatemala et al., 2025; Cervantes et al., 2025); en el contexto local, sin embargo, los canales físicos —tianguis y bazares— conservan un rol central.

Asimismo, al momento de evaluar las prendas, los consumidores priorizan el estado, la calidad y el precio por encima de la marca y las tendencias, lo que se alinea con la caracterización del comprador de segunda mano como orientado a la utilidad y a la conservación más que al prestigio simbólico (Pereira et al., 2023). Paralelamente, una proporción relevante de la muestra percibe la moda sostenible en México más como una moda estética que como una acción ambiental sostenida, hallazgo que dialoga con la literatura sobre la brecha entre conciencia ambiental e intención o comportamiento de compra (Madrigal et al., 2023; Guatemala et al., 2025; Hernández-Arteaga, 2026).

En conjunto, la moda sostenible gana aceptación entre los jóvenes consumidores de Michoacán y la ropa de segunda mano se percibe como una alternativa viable de consumo. Las motivaciones económicas continúan siendo el principal motor de compra, aunque coexisten con la búsqueda de originalidad estilística y con el interés por reducir el impacto ambiental. El contraste entre la evidencia teórica —que destaca el potencial del marketing digital, los valores éticos y las normas sociales— y la evidencia empírica local —que privilegia los tianguis, el ahorro y la evaluación tangible de las prendas— sugiere la necesidad de estrategias de comunicación y de marketing que articulen el discurso de la sostenibilidad con los determinantes prácticos del consumidor michoacano. En este sentido, se recomienda el desarrollo de campañas que fortalezcan el conocimiento sobre los beneficios ambientales, sociales y económicos de la moda sostenible, y que reduzcan la percepción de esta como mera tendencia estética, consolidándola como práctica de consumo de largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

Alcántara, R., Reyes, A., & Vega, A. (2025). Fast fashion y el consumo sostenible en los jóvenes hidalguenses. European Scientific Journal, 21. https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/19099

Amezcua, J., Saucedo, J., Ruiz, A., & Puente, L. (2024). Dimensiones de las motivaciones de los jóvenes respecto a la compra de ropa de segunda mano: una escala parsimoniosa. Revista de Investigación Científica y Tecnológica. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9664067.pdf

BBC Mundo. (2021). El impacto ambiental de la industria textil. https://www.bbc.com/mundo

Blandón, E., Cavazos, J., & Lagunes, M. A. (2025). Motivaciones utilitarias, hedónicas y ecológicas e intención de compra de moda sustentable entre millennials mexicanos. Revista del Centro de Investigación de la Salle. https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/3891

Bolivar, S. P., & Acosta, L. A. (2024). Estudio de la percepción de los consumidores sobre la moda sostenible en el Valle de Aburrá año 2023. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9435238.pdf

Borja, L., Pineda, J., & Álvarez, Y. (2025). Estrategias de marketing en la economía circular. Revista Latinoamericana de Difusión Científica. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2960-24672025000100204

Cervantes, C., Rangel-Lyne, L., & Ochoa-Hernández, M. L. (2025). Determinantes del comportamiento de compra fast fashion en centennials de México. Estudios Gerenciales, 41(2). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232025000200142

Crespo, D. (2025). El impacto de la moda en la salud y el desarrollo de la sociedad. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-01692025000100231

El País. (2024). Consumo responsable y sostenibilidad. https://elpais.com

El País. (2025). El auge de la ropa de segunda mano. https://elpais.com

Forbes México. (2024). Jóvenes y consumo sostenible en la moda. https://www.forbes.com.mx

Gobierno de México. (2025). Consumo responsable y economía circular. https://www.gob.mx

Guatemala, A., Martínez, G., & Martínez, M. (2025). Sostenibilidad y comportamiento de compra en la generación Z: una revisión sistemática de literatura sobre moda ética y consumo consciente a nivel global. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/3808

Harvard Business Review. (2023). Consumer perception and purchasing decisions. https://hbr.org

Hernández-Arteaga, L. G. (2026). Factores psicosociales en la intención de compra de moda sostenible en jóvenes mexicanos. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4852

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Información estadística y económica de México. https://www.inegi.org.mx

Jerkovic, M., & Collantes-Gonzales, R. (2024). La moda y el consumo sostenible: una revisión. Revista de Análisis Económico. https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/rea/article/view/6366

Madrigal, F., Villa, Y. A., & Madrigal, S. (2023). El impacto del marketing sustentable y la moda de ropa vintage o segunda mano en la generación Z. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/2616

National Geographic. (2022). Moda sostenible: una alternativa al fast fashion. https://www.nationalgeographicla.com

Pereira, A. M., Ceballos, L. M., & Mejía-Gil, M. C. (2023). Segundas oportunidades para los productos de vestir: motivaciones de compra hacia la ropa usada. Tecnología en Marcha, 18(1), 101. https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v18n1/1659-3359-tec-18-01-101.pdf

Picon, F., & Aybar, J. (2025). Reciclaje textil para el diseño de modas: una revisión sistemática. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982025000102107

Pita, E. (2025). Moda sostenible y economía circular para transformar la industria del textil. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9717805

Ruiz, A. L., Amezcua, J. B., & Méndez, A. (2025). Un análisis estructural con SmartPLS de las prácticas de consumo de ropa de segunda mano en la generación centennial. Vértice Universitario, 27(96). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26232025000100105

Silván-Ferrero, P., Silván-Martínez, P., Trespalacios, J. A., & Fernández, I. (2023). Sostenibilidad y economía circular en el sector textil: análisis del consumo de ropa de segunda mano como alternativa de moda sostenible. Behanomics Journal. https://behanomics.com/bej/article/view/9

United Nations Environment Programme. (2023). Moda y sostenibilidad ambiental. https://www.unep.org/es

Vogue México. (2025). Moda sostenible y consumo responsable. https://www.vogue.mx

Yeik, K., Marc, W., Liang, K., A., J., & Chong, W. (2025). Consumers' motivation to purchase second-hand clothing: A multi-method investigation anchored on belief elicitation and theory of planned behavior. Journal of Product & Brand Management. https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2023-4512

Yohannes, T., Woldemichael, G., & Raghavan, S. (2024). Building consumer trust in second-hand fashion marketplaces. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666784324000445

Zhigui, J. del C., Samaniego, M. A., & Usiña, G. G. (2024). Sostenibilidad en la moda: el papel del marketing sostenible en la promoción de ropa de segunda mano a través de redes sociales y tiendas físicas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/15190

REDUFLACIÓN EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS: ESTRATEGIA DE PRECIOS, VALOR PERCIBIDO Y GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA

Salvador Madrigal Moreno, Flor Madrigal Moreno, Víctor Béjar Tinoco
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
smadrigal@umich.mx, fmadrigal@umich.mx, vbejar@umich.mx

RESUMEN

La reduflación en los servicios turísticos se presenta cuando una empresa reduce, elimina, condiciona o traslada a pago separado componentes previamente incluidos o razonablemente esperados, sin una disminución proporcional del precio total. En sectores intensivos en experiencia, esta práctica plantea un problema de mercadotecnia y administración porque modifica simultáneamente la propuesta de valor, la estructura de ingresos, la percepción de justicia, el esfuerzo del consumidor y la relación de largo plazo con la marca. El objetivo de esta investigación es analizar la reduflación turística como una decisión de gestión del valor y distinguirla de la desagregación legítima de servicios o unbundling. Se realizó una revisión teórico-documental integradora de literatura sobre calidad del servicio, valor percibido, precios particionados, customer journey, confianza, reputación y co-destrucción de valor, complementada con evidencia sectorial y regulatoria de aerolíneas, hotelería y plataformas digitales. Los resultados muestran cinco hallazgos. Primero, el efecto comercial depende menos de la existencia de cargos adicionales que de la claridad con que se comunican y del valor que permanece en la tarifa base. Segundo, el esfuerzo transferido al cliente funciona como un costo no monetario que puede erosionar satisfacción. Tercero, la expansión de ingresos auxiliares convierte la arquitectura de precios en una decisión estratégica central; IATA proyectó para 2026 un crecimiento relevante de los ingresos accesorios y otros ingresos de las aerolíneas. Cuarto, la opacidad dificulta la comparación y puede activar percepciones de oportunismo. Quinto, las consecuencias trascienden la venta inmediata y alcanzan reputación, recompra y valor de vida del cliente. Se propone una matriz gerencial para evaluar decisiones de reducción o desagregación mediante cuatro criterios: transparencia, opcionalidad real, compensación de valor y fricción generada. La aportación del trabajo consiste en vincular reduflación, estrategia de precios y experiencia para orientar decisiones administrativas que equilibren eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad relacional en el tiempo.

Palabras clave: reduflación; valor percibido; estrategia de precios; experiencia del cliente; turismo.

INTRODUCCIÓN

En los servicios turísticos, el precio adquiere significado a partir de una combinación de prestaciones, certezas, tiempos, atención y facilidades que el consumidor interpreta como una propuesta integral. La habitación de un hotel no es únicamente un espacio físico; incluye limpieza, acceso a instalaciones, información, seguridad y capacidad de respuesta. De manera similar, un boleto aéreo puede incorporar o excluir equipaje, selección de asiento, cambios, prioridad de abordaje y otros componentes. Cuando una organización reduce parte de ese conjunto, lo condiciona o lo convierte en un cargo separado sin disminuir proporcionalmente el desembolso total, surge una forma de erosión del valor que puede ser interpretada como reduflación del servicio. A diferencia de la shrinkflation de productos físicos, la reducción no siempre es visible antes de comprar: puede aparecer durante el recorrido del cliente en forma de restricciones, menor soporte, automatización obligatoria o nuevas tareas de autogestión.

Para la mercadotecnia, el fenómeno resulta relevante porque altera la relación entre precio, calidad y valor. Zeithaml (1988) sostuvo que el consumidor evalúa lo que recibe frente a lo que sacrifica, mientras Grönroos (1984) y Parasuraman et al. (1985, 1988) mostraron que la calidad se construye a partir de la comparación entre expectativas y desempeño. Desde esta lógica, una tarifa estable no garantiza que el valor permanezca estable. Si el cliente debe pagar por atributos antes integrados, invertir más tiempo o asumir una mayor incertidumbre, el sacrificio total aumenta. El problema administrativo aparece cuando la reducción que mejora costos de corto plazo deteriora variables de largo plazo como satisfacción, recomendación, lealtad o valor de vida del cliente.

La discusión adquiere especial importancia en un mercado donde la desagregación se ha convertido en parte estructural de numerosos modelos de negocio. En la aviación, los ingresos auxiliares constituyen una fuente creciente de monetización: IATA estimó que los ingresos accesorios y otros ingresos alcanzarían 165 mil millones de dólares en 2026, impulsados por estrategias orientadas a maximizar el ingreso por pasajero (International Air Transport Association [IATA], 2026). En México, Volaris reportó que, durante 2024, más de la mitad de sus ingresos operativos totales correspondió a servicios adicionales (Volaris, n.d.). Estos datos no implican por sí mismos reduflación; demuestran que la arquitectura de precios es el nuevo campo de batalla estratégico. El reto consiste en determinar

cuándo esa arquitectura amplía opciones y cuándo el consumidor percibe que el paquete básico ha sido adelgazado de manera injusta.

El objetivo de esta investigación es analizar la reduflación turística como una decisión de gestión del valor, identificando sus implicaciones para la estrategia de precios, el comportamiento del consumidor, la experiencia y la administración de relaciones de largo plazo. La pregunta que orienta el trabajo es: ¿bajo qué condiciones la reducción o desagregación de componentes del servicio deja de ser una estrategia legítima de segmentación y se transforma en una práctica que deteriora el valor percibido? Para responderla se articulan aportaciones de marketing de servicios, de precio, experiencia del cliente y ciencias administrativas, junto con ejemplos documentados en hotelería, aerolíneas y plataformas digitales.

REDUFLACIÓN, UNBUNDLING Y PROPUESTA DE VALOR

La reduflación turística puede definirse operativamente como la reducción, eliminación, condicionamiento o cobro separado de componentes previamente incluidos o razonablemente esperados, sin una disminución proporcional del precio total y con una posible elevación del esfuerzo o de la opacidad informativa. Esta definición permite diferenciar tres fenómenos. La inflación convencional aumenta el precio nominal; el unbundling (desagregación o desglosamiento) desagrega atributos para permitir combinaciones diferenciadas; la reduflación, en cambio, aparece cuando el consumidor percibe que recibe menos por un desembolso equivalente o mayor. La frontera entre unbundling y reduflación no está determinada sólo por la decisión contable de cobrar por separado, sino por la experiencia de valor que genera la nueva configuración del servicio.

Desde la perspectiva estratégica, el unbundling puede producir beneficios. Permite segmentar consumidores según disposición a pagar, disminuir subsidios cruzados entre usuarios, ofrecer una tarifa de entrada más baja y monetizar atributos para los que existe demanda diferenciada. Una aerolínea de bajo costo, por ejemplo, puede ofrecer al pasajero que viaja únicamente con un artículo personal una tarifa menor que la de quien necesita documentar equipaje. En ese escenario, la desagregación aumenta la capacidad de elección. El problema surge cuando un componente presentado como opcional resulta prácticamente indispensable para consumir el servicio en condiciones normales, cuando el precio total se conoce demasiado tarde o cuando la tarifa base deja de ser comparable con ofertas que integran más atributos (Morwitz et al., 1998; Xia et al., 2004).

La propuesta de valor constituye, por ello, el criterio de evaluación más útil. Para Zeithaml (1988), el valor es una evaluación global de utilidad basada en lo recibido y lo entregado. La reduflación modifica ambos lados de esa relación: disminuye beneficios y puede aumentar sacrificios monetarios, temporales o cognitivos. Un hotel que conserva la misma tarifa, pero reduce la frecuencia de limpieza, limita el horario de atención y añade un cargo obligatorio por instalaciones no sólo cambia su estructura de costos; redefine el producto que el huésped cree estar comprando. Si esas modificaciones se explican de manera previa y el cliente recibe una contraprestación visible, pueden formar parte de un rediseño legítimo. Si se descubren después de la reserva, la interpretación puede desplazarse hacia la pérdida de valor.

ESTRATEGIA DE PRECIOS, PERCEPCIÓN DE JUSTICIA Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La literatura sobre precios particionados muestra que la forma en que se presenta el costo influye en la evaluación del consumidor. Morwitz et al. (1998) analizaron las reacciones ante precios divididos y demostraron que separar componentes puede modificar la forma en que se procesa el precio total. Xia et al. (2004), por su parte, explicaron que la percepción de justicia depende de comparaciones, atribuciones e inferencias sobre las motivaciones de la empresa. Esto resulta especialmente relevante en turismo, donde el precio final puede construirse de manera progresiva durante la reserva. Un consumidor que inicia su búsqueda con una tarifa atractiva y descubre cargos obligatorios en etapas posteriores no evalúa únicamente el monto adicional; también interpreta por qué la empresa no lo presentó desde el principio.

El fenómeno conocido como fijación de precios por goteo o drip pricing constituye un ejemplo claro. En este esquema, el precio se revela por capas a medida que avanza la transacción. El problema administrativo no reside exclusivamente en el cargo, sino en el costo de búsqueda, comparación y abandono que puede generar. La Federal Trade Commission de Estados Unidos estableció, con vigencia desde mayo de 2025, una regla que exige que hoteles, alojamientos de corto plazo y vendedores de entradas muestren desde el inicio el precio total que incluye cargos obligatorios (Federal Trade Commission [FTC], 2025). La propia guía de la autoridad utiliza como ejemplo un hotel

que anuncia 199 dólares y añade una tarifa obligatoria de resort de 39 dólares diarios: ese cargo debe integrarse al precio total mostrado. La intervención regulatoria evidencia que la transparencia de precios ha dejado de ser sólo una buena práctica de marketing para convertirse, en ciertos mercados, en una exigencia institucional.

En términos de comportamiento del consumidor, la percepción de justicia puede afectar decisiones posteriores. Una estructura tarifaria puede ser financieramente eficiente y, aun así, generar sensación de oportunismo si el usuario interpreta que la organización aprovecha la dificultad de cambiar de proveedor una vez iniciada la compra. Esa lectura es particularmente probable cuando el cargo aparece al final, cuando no existen alternativas reales o cuando el componente cobrado se percibe como inherente al servicio. Para el administrador, la pregunta relevante no es sólo cuánto ingreso adicional produce el cargo, sino cuánto puede costar en abandono, queja, sensibilidad al precio, menor recomendación o migración hacia competidores.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE, ESFUERZO Y CO-DESTRUCCIÓN DE VALOR

La economía de la experiencia desplazó el análisis desde la transacción aislada hacia la secuencia de interacciones que configuran la vivencia del consumidor (Pine & Gilmore, 1998). Lemon y Verhoef (2016) profundizaron esta perspectiva mediante el viaje del cliente o customer journey, que integra puntos de contacto antes, durante y después de la compra. En turismo, la evaluación de valor se forma en esa secuencia. Un precio competitivo puede perder atractivo si el cliente enfrenta una interfaz confusa, cargos sucesivos, tiempos de espera, soporte inaccesible o procesos de autoservicio que requieren más esfuerzo del previsto. La experiencia, por tanto, funciona como el lugar donde la estrategia de precios se vuelve tangible.

La lógica dominante del servicio sostiene que el valor se realiza en la interacción entre empresa y consumidor (Vargo & Lusch, 2004). Su contraparte, la co-destrucción de valor, permite analizar interacciones que reducen utilidad o generan frustración (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010). La revisión de Sthapit et al. (2023) confirma la pertinencia de esta perspectiva en turismo y hospitalidad. Un kiosco de auto check-in puede generar valor cuando reduce filas; el mismo kiosco puede destruirlo si sustituye personal sin ofrecer asistencia cuando falla. El punto no es rechazar la automatización, sino evaluar si la transferencia de actividades al usuario se compensa con rapidez, control, personalización o reducción de precio.

El esfuerzo del consumidor debe considerarse un costo administrativo y comercial, aunque no aparezca en el estado de resultados. Cada clic adicional, cada llamada sin respuesta, cada formulario repetido y cada regla difícil de entender consume tiempo y capacidad cognitiva. Una estrategia de eficiencia puede trasladar costos desde la organización hacia el cliente. El ahorro interno es visible; el costo externo suele manifestarse después en satisfacción, reputación o pérdida de clientes. Los planos de servicio o service blueprints y los mapas de experiencia permiten identificar dónde ocurre esa transferencia y distinguir tareas que realmente empoderan al usuario de aquellas que simplemente descargan trabajo operativo sobre él (Ryu et al., 2020).

CALIDAD, CONFIANZA, REPUTACIÓN Y VALOR DE LA RELACIÓN

La calidad continúa siendo uno de los antecedentes centrales de satisfacción y lealtad en servicios turísticos. Los modelos clásicos de Grönroos (1984) y SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) conservan utilidad para identificar brechas entre expectativas y desempeño, mientras investigaciones sectoriales han adaptado estos principios a agencias, atractivos y hospitalidad (Kuo et al., 2013; Mondo & Fiates, 2017; Lai et al., 2018). La reduflación puede crear una brecha particular: la empresa sigue entregando el servicio principal, pero reduce elementos periféricos que el consumidor integraba mentalmente en su estándar de calidad. Esos elementos periféricos pueden parecer prescindibles desde la contabilidad y ser decisivos desde la experiencia.

La confianza añade una dimensión relacional. Morgan y Hunt (1994) la identificaron como un elemento central del marketing de relaciones y Mayer et al. (1995) la vincularon con percepciones de competencia, integridad y benevolencia. En servicios turísticos, donde muchas compras se realizan antes de experimentar el producto, la confianza reduce incertidumbre. Una empresa que modifica repetidamente condiciones, cobra componentes inesperados u obliga al consumidor a descifrar el precio final puede debilitar esa función. El deterioro no necesariamente se traduce en abandono inmediato; algunos usuarios continúan comprando por conveniencia o precio, pero pueden reducir su compromiso, volverse más sensibles a promociones rivales o recomendar menos la marca.

La reputación transforma experiencias individuales en señales de mercado. Lai (2019) encontró que imagen y reputación contribuyen a construir lealtad en hotelería, mientras Martin-Fuentes et al. (2021) muestran que las

escalas y puntuaciones de reseñas afectan la competitividad de los hoteles. En entornos digitales, una reducción pequeña pero reiterada puede producir un patrón de comentarios suficientemente visible para influir en compradores futuros. Desde las ciencias administrativas, este efecto exige conectar métricas operativas con métricas de mercado: frecuencia de quejas, motivos de abandono, puntuaciones, costo de recuperación, repetición de compra y evolución del ingreso por cliente.

Tabla 1. Dimensiones gerenciales de la reduflación en servicios turísticos

Dimensión	Pregunta gerencial	Riesgo de reduflación percibida	Indicadores sugeridos
Propuesta de valor	¿Qué recibe el cliente por la tarifa base?	El paquete pierde atributos que el segmento considera esenciales	Inclusiones, satisfacción, valor percibido
Precio y transparencia	¿El precio total se conoce antes de comprometerse?	Cargos tardíos o difícilmente evitables	Diferencia tarifa inicial-final, abandono
Opcionalidad	¿El complemento puede rechazarse sin inutilizar el servicio?	El atributo se presenta como opcional, pero resulta necesario	Tasa de adopción, quejas por cargos
Esfuerzo	¿La decisión traslada trabajo al consumidor?	Aumento de pasos, tiempo o complejidad sin beneficio	Customer effort, tiempos, contactos
Experiencia y calidad	¿La nueva configuración conserva el estándar esperado?	Brecha entre promesa y desempeño	CSAT (Customer Satisfaction Score o Puntuación de Satisfacción del Cliente), NPS (Net Promoter Score o Puntuación Neta de Promotores), fallas, recuperación
Relación	¿El ingreso incremental compensa el posible deterioro futuro?	Menor recompra, recomendación o confianza	Retención, CLV (Customer Lifetime Value, o Valor de Vida del Cliente), reputación digital

Fuente: Elaboración propia a partir de Grönroos (1984), Zeithaml (1988), Morwitz et al. (1998), Xia et al. (2004), Lemon y Verhoef (2016) y Sthapit et al. (2023).

MÉTODOLOGÍA

Se desarrolló una revisión teórico-documental orientada a construir una lectura interdisciplinaria del fenómeno. Este enfoque resulta pertinente porque la reduflación en servicios turísticos no constituye todavía una categoría consolidada en una sola tradición de investigación; sus mecanismos aparecen distribuidos entre estudios de calidad, pricing, experiencia del cliente, comportamiento del consumidor, reputación, regulación y administración de servicios. La revisión buscó identificar conceptos capaces de explicar la diferencia entre una desagregación estratégicamente legítima y una reducción percibida como pérdida de valor.

El corpus se integró con artículos académicos revisados por pares y documentos institucionales seleccionados por pertinencia conceptual. Se privilegiaron trabajos fundacionales y literatura reciente sobre turismo y hospitalidad. Para ilustrar el análisis se incorporaron fuentes regulatorias y sectoriales de la Federal Trade Commission o Comisión Federal de Comercio (FTC), la Comisión Europea, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, o International Air Transport Association (IATA) y Volaris. Los ejemplos empresariales no se utilizaron para atribuir prácticas indebidas a organizaciones específicas, sino para mostrar cómo la monetización de servicios auxiliares, la presentación del precio total y la arquitectura de la oferta se han convertido en asuntos estratégicos y regulatorios. Esta distinción evita confundir la existencia de un modelo de precios desagregado con la presencia automática de reduflación.

En un primer momento, se identificaron cinco categorías: propuesta de valor, transparencia y justicia del precio, esfuerzo transferido, calidad/experiencia y consecuencias relacionales. Posteriormente, se compararon esas categorías con prácticas documentadas en aerolíneas, hotelería y plataformas. Finalmente, se construyó una matriz

gerencial para evaluar decisiones de reducción o desagregación mediante cuatro criterios: transparencia ex ante, opcionalidad real, compensación de valor y fricción generada.

RESULTADOS

La reduflación debe analizarse como una modificación de la propuesta de valor y no sólo como una variante de incremento de precio. Dos ofertas con la misma tarifa inicial pueden generar valores percibidos distintos si una incluye equipaje, limpieza, soporte o flexibilidad y la otra exige pagos adicionales por esos componentes. Para la administración, esto implica abandonar la evaluación aislada de la tarifa base y considerar el costo total del servicio junto con las prestaciones que efectivamente recibe cada segmento.

Por otra parte, la transparencia y la opcionalidad real determinan buena parte de la respuesta del consumidor. La desagregación puede aumentar eficiencia cuando permite elegir. Pierde legitimidad cuando el usuario descubre cargos inevitables después de invertir tiempo en la búsqueda o cuando la alternativa de no contratar el complemento vuelve impracticable el servicio. La regla de la FTC para alojamientos de corto plazo ilustra esta lógica al exigir que cargos obligatorios se integren en el precio total mostrado desde el inicio (FTC, 2025). De manera semejante, la Comisión Europea exigió a Airbnb mejorar la presentación del precio total y las condiciones de sus ofertas para ajustarse a las normas de protección del consumidor (European Commission, 2018).

El esfuerzo transferido debe tratarse como un componente del sacrificio total. Una empresa puede reducir personal, digitalizar procesos o automatizar atención y conseguir ahorros operativos; sin embargo, si el consumidor dedica más tiempo a resolver incidencias, interpretar condiciones o completar tareas, parte del costo se desplaza hacia fuera de la organización. Un ejemplo hipotético ayuda a visualizarlo: un hotel sustituye el check-in atendido por un proceso móvil obligatorio de ocho pasos. Si el huésped obtiene acceso inmediato y evita filas, la automatización crea valor. Si debe cargar documentos varias veces y después llamar para corregir errores, la misma decisión se convierte en fricción y puede interpretarse como reducción del servicio.

La evidencia sectorial demuestra que no se trata de un fenómeno marginal. IATA proyectó que los ingresos accesorios y otros ingresos de las aerolíneas alcanzarían 165 mil millones de dólares en 2026 (IATA, 2026). En el contexto mexicano, Volaris señaló que más del 50% de sus ingresos operativos de 2024 provenía de servicios adicionales (Volaris, n.d.). Estos datos muestran la relevancia administrativa del diseño de paquetes, la personalización y el ingreso por pasajero. También subrayan la necesidad de gestionar cuidadosamente la frontera entre una oferta modular que el cliente entiende y una experiencia en la que el precio anunciado deja de representar el costo esperado del viaje.

Por último, las consecuencias de la reduflación pueden acumularse en activos relacionales. La reducción de una prestación produce un ahorro puntual; la respuesta del consumidor puede afectar recompra, recomendación y reputación. En términos de marketing, el análisis debe incorporar el valor de vida del cliente y no limitarse al margen de una transacción. Si un cargo de corta duración aumenta el ingreso por reserva, pero eleva la probabilidad de abandono, el efecto neto puede ser negativo. El mismo razonamiento se aplica a la recuperación: compensar de forma rápida una percepción de injusticia puede resultar menos costoso que sostener una política que genere quejas recurrentes y deterioro de la reputación digital.

Tabla 2. Casos y escenarios ilustrativos para la gestión de precios y valor

Caso/escenario	Hecho o práctica	Lectura de mercadotecnia y administración	Fuente
Hotelería en EE. UU.	La FTC exige desde 2025 que cargos obligatorios del alojamiento formen parte del precio total mostrado desde el inicio.	La transparencia facilita comparación y reduce el riesgo de que una tarifa de entrada sea interpretada como señuelo.	FTC (2025)
Alojamiento en plataformas	La Comisión Europea requirió a Airbnb mayor claridad sobre precio total, cargos y condiciones.	La arquitectura de información es parte del producto y puede afectar confianza en la plataforma.	European Commission (2018)

Caso/escenario	Hecho o práctica	Lectura de mercadotecnia y administración	Fuente
Aerolíneas	IATA proyectó USD 165 mil millones de ingresos accesorios y otros ingresos para 2026.	La monetización auxiliar es estratégica; debe equilibrarse con claridad, segmentación y experiencia.	IATA (2026)
México: Volaris	La empresa informó que más del 50% de sus ingresos operativos de 2024 provenía de servicios adicionales.	Ilustra el peso económico del modelo modular; no constituye por sí mismo evidencia de reduflación.	Volaris (n.d.)

Fuente: Elaboración propia a partir de FTC (2025), European Commission (2018), IATA (2026) y Volaris (n.d.).
Tabla 3. Matriz para evaluar decisiones de reducción o desagregación del servicio

Criterio	Pregunta de evaluación	Señal de menor riesgo
Transparencia	¿Conoce el precio total y exclusiones anticipadamente?	Información temprana, visible y comparable.
Opcionalidad real	¿Puede prescindir del complemento y disfrutar el servicio?	Elección auténtica entre configuraciones.
Compensación	¿La reducción se acompaña de beneficios (ejemplo, menor costo)?	Intercambio comprensible y proporcional.
Fricción	¿Aumenta el tiempo, la incertidumbre o el esfuerzo?	Journey simple y soporte accesible.

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Los hallazgos permiten desplazar la discusión desde una lectura moral o exclusivamente inflacionaria hacia una perspectiva de gestión. No toda reducción de componentes constituye una práctica perjudicial. Una empresa puede rediseñar su oferta para responder a segmentos con preferencias diferentes, reducir costos y sostener precios de entrada competitivos. El problema aparece cuando el modelo depende de una asimetría: el consumidor decide con información incompleta, subestima el precio total o descubre que aquello presentado como opcional resulta necesario. La tarea administrativa consiste en diseñar mecanismos que preserven capacidad de elección sin deteriorar la confianza.

Desde el pricing, la implicación es clara: el indicador relevante no debe ser únicamente el ingreso adicional por complemento. Conviene evaluar tasa de conversión, abandono durante el proceso de compra, elasticidad, porcentaje de clientes que adquiere cada adicional, satisfacción posterior, contacto con servicio al cliente y repetición. Una tarifa base extremadamente baja puede atraer tráfico, pero también generar frustración si la mayoría de los usuarios necesita agregar componentes para obtener una experiencia funcional. En ese caso, el precio de entrada cumple una función promocional, pero deja de ser una referencia suficiente para comparar alternativas.

Desde la administración de operaciones, la reduflación obliga a cuestionar el supuesto de que toda reducción de recursos internos constituye eficiencia. Un proceso es realmente más eficiente cuando disminuye el uso de recursos sin degradar de manera significativa el valor para el cliente. Si el ahorro en personal incrementa tiempos de resolución, errores o reclamaciones, parte del costo reaparece en otras áreas. La perspectiva del customer journey permite conectar decisiones de back office con consecuencias comerciales y evitar optimizaciones locales que perjudican el desempeño global del sistema de servicio.

Desde el comportamiento del consumidor, la percepción de justicia actúa como mecanismo de interpretación. Dos empresas pueden cobrar el mismo monto final y provocar respuestas distintas según la secuencia, la claridad y la explicación. Un cargo comunicado desde el primer contacto puede ser incorporado al presupuesto; el mismo cargo revelado al final puede ser atribuido a oportunismo. Este efecto sugiere que la transparencia no debe tratarse únicamente como cumplimiento normativo. También es una herramienta de posicionamiento y reducción de incertidumbre.

La discusión también permite recuperar el concepto de reputación como activo administrativo. Las reseñas digitales vuelven observables fallas que antes permanecían en la relación privada empresa-cliente. Cuando numerosos usuarios describen el mismo cargo inesperado, restricción o problema de autoservicio, el mercado recibe una señal

sobre la forma en que la organización distribuye valor. La reputación funciona entonces como un mecanismo de retroalimentación que puede revelar costos ocultos de decisiones orientadas únicamente al corto plazo.

IMPLICACIONES PARA LA MERCADOTECNIA Y LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

La primera implicación es estratégica: las organizaciones deberían distinguir formalmente entre ingreso incremental y extracción de valor percibida. Para ello puede establecerse un comité o proceso interfuncional que revise cambios de tarifas, inclusiones y condiciones antes de su lanzamiento. Marketing aporta información sobre expectativas y segmentos; finanzas estima márgenes; operaciones evalúa capacidad y costos; experiencia del cliente anticipa fricciones; y asuntos legales revisa transparencia y cumplimiento. La decisión deja de pertenecer a un solo departamento y se convierte en un problema de diseño de modelo de negocio.

Otra implicación consiste en medir el valor total y no sólo la tarifa. Un tablero gerencial puede incluir precio final promedio, ingreso por servicios adicionales, tasa de adopción de complementos, esfuerzo percibido, satisfacción, Net Promoter Score, volumen de quejas por cobros, tasa de abandono y repetición. Resulta particularmente útil observar los indicadores por segmento. Un viajero frecuente puede valorar la flexibilidad de elegir componentes; una familia puede interpretar la misma estructura como compleja o desagradable. La segmentación debe considerar no sólo disposición a pagar, sino tolerancia a la desagregación y capacidad de procesar información tarifaria.

Por otra parte, antes de generalizar una reducción de prestaciones, la empresa puede probar distintas configuraciones y observar no sólo conversión, sino evaluación posterior. Por ejemplo, un hotel podría comparar tres alternativas: tarifa con limpieza diaria incluida; tarifa menor con limpieza bajo solicitud; y tarifa base con limpieza como complemento pagado. El análisis debería medir comprensión de la oferta, precio percibido, satisfacción y preferencia, además del margen. Este enfoque convierte una decisión de recorte en una decisión de aprendizaje de mercado.

Desde la perspectiva comunicacional, si una empresa modifica una inclusión, conviene explicar con precisión qué cambia, por qué cambia y qué obtiene el cliente a cambio. El objetivo no es justificar cualquier reducción, sino disminuir incertidumbre y permitir elecciones informadas. La comparación debe ser sencilla. En interfaces digitales, la presentación del precio total, las exclusiones y los complementos relevantes debería aparecer antes del punto en que el consumidor haya invertido suficiente tiempo como para sentirse atrapado en la transacción.

Cuando un consumidor percibe que recibió menos de lo esperado, la respuesta organizacional puede modificar el efecto de la experiencia. Bitner et al. (1990) mostraron la importancia de los encuentros críticos, y Akarsu et al. (2023) sintetizaron la evolución de la investigación sobre fallas de servicio en turismo y hospitalidad. Políticas de compensación simples, facultades claras para el personal y canales accesibles pueden contener el deterioro. Una recuperación lenta o burocrática, en cambio, añade una segunda capa de esfuerzo a la pérdida inicial.

Por último, se debe considerar la perspectiva temporal. El beneficio de una reducción puede registrarse de inmediato en costos o ingreso por cliente; la pérdida de confianza puede tardar meses en observarse. Esta asimetría favorece decisiones de corto plazo si los sistemas de control sólo premian resultados trimestrales. Incorporar indicadores de retención, reputación y valor de vida del cliente ayuda a equilibrar el análisis. Se debe replantear «¿cuánto podemos cobrar por este componente?» a «¿qué configuración maximiza el valor económico sin deteriorar la relación que sostiene ingresos futuros?».

CONCLUSIONES

La reduflación en los servicios turísticos constituye un problema de gestión del valor. Su importancia para la mercadotecnia radica en que modifica la relación entre precio, calidad y sacrificio percibido; para las ciencias administrativas, obliga a evaluar si una decisión que mejora eficiencia o monetización en el corto plazo conserva la capacidad de generar relaciones rentables y sostenibles. La principal distinción propuesta es entre unbundling estratégico y reduflación percibida. El primero amplía opciones cuando existe transparencia, opcionalidad real y correspondencia entre precio y beneficios. La segunda aparece cuando el cliente recibe menos, paga más de lo esperado o asume mayor esfuerzo sin una compensación visible. Los ejemplos sectoriales muestran que los servicios auxiliares tienen un peso económico creciente y que las autoridades han reforzado exigencias de transparencia en

algunos mercados. Esto no invalida los modelos de precios modulares; aumenta la necesidad de administrarlos con criterios de valor. La matriz propuesta —transparencia, opcionalidad, compensación y fricción— ofrece una herramienta conceptual para examinar decisiones de diseño del servicio antes de implementarlas. El reto para las organizaciones turísticas no consiste en preservar de manera rígida todas las prestaciones históricas, sino en rediseñar la oferta sin romper la lógica de intercambio que el consumidor considera justa. La rentabilidad sostenible depende de ese equilibrio.

REFERENCIAS

Akarsu, T. N., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). Service failure research in the hospitality and tourism industry: A synopsis of past, present and future dynamics from 2001 to 2020. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(1), 186–217. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1441

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54*(1), 71–84. https://doi.org/10.1177/002224299005400105

European Commission. (2018, July 16). EU consumer rules: The European Commission and EU consumer authorities push Airbnb to comply. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_4453

Federal Trade Commission. (2025, May 9). FTC rule on unfair or deceptive fees to take effect on May 12, 2025. https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2025/05/ftc-rule-unfair-or-deceptive-fees-take-effect-may-12-2025

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36–44. https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784

International Air Transport Association. (2026, June 7). Middle East disruptions and high fuel prices halve airline industry profitability. https://www.iata.org/en/pressroom/2026-releases/06-07-middle-east-disruptions-high-fuel-prices-halve-airline-industry-profitability/

Kuo, N.-T., Chang, K.-C., Cheng, Y.-S., & Lai, C.-H. (2013). How service quality affects customer loyalty in the travel agency: The effects of customer satisfaction, service recovery, and perceived value. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 18*(7), 803–822. https://doi.org/10.1080/10941665.2012.708352

Lai, I. K. W. (2019). Hotel image and reputation on building customer loyalty: An empirical study in Macau. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 38*, 111–121. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.003

Lai, I. K. W., Hitchcock, M., Yang, T., & Lu, T.-W. (2018). Literature review on service quality in hospitality and tourism (1984–2014): Future directions and trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(1), 114–159. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0408

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Martin-Fuentes, E., Mellinas, J. P., & Parra-López, E. (2021). Online travel review rating scales and effects on hotel scoring and competitiveness. *Tourism Review, 76*(3), 654–668. https://doi.org/10.1108/TR-01-2019-0024

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. https://doi.org/10.2307/258792

Mondo, T. S., & Fiates, G. G. S. (2017). TOURQUAL: Proposal of a protocol for quality evaluation on services at tourist attractions. *Brazilian Business Review, 14*(4), 448–465. https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.6

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Morwitz, V. G., Greenleaf, E. A., & Johnson, E. J. (1998). Divide and prosper: Consumers' reactions to partitioned prices. *Journal of Marketing Research, 35*(4), 453–463. https://doi.org/10.1177/002224379803500404

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41–50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40. https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality

Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review, 76*(4), 97–105. https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy

Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing, 24*(6), 430–437. https://doi.org/10.1108/08876041011072546

Ryu, D.-H., Lim, C., & Kim, K.-J. (2020). Development of a service blueprint for the online-to-offline integration in service. *Journal of Retailing and Consumer Services, 54*, 101944. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101944

Sthapit, E., Garrod, B., Stone, M. J., Björk, P., & Song, H. (2023). Value co-destruction in tourism and hospitality: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 40*(5), 363–382. https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2255881

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Volaris. (n.d.). Corporate sustainability strategy: 2024 highlights. Recuperado de https://ir.volaris.com/sustainability-esg/sustainability-program/

Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing, 68*(4), 1–15. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.1.42733

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing, 52*(3), 2–22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

LA IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE DE GESTIÓN EMPRESARIAL INCIDE EN LOS INDICADORES DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL (INGRESOS, PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, MADUREZ DE PROCESOS O CAPACIDADES DIGITALES) EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PUERTO VALLARTA, JALISCO

Lucia Guadalupe Rodríguez Loera, Miriam del Carmen Vargas Aceves
Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara
lucia.rodriguez1624@alumnos.udg.mx, delcarmen.vargas@academicos.udg.mx

RESUMEN

La transformación digital ha incrementado la relevancia del software de gestión empresarial como herramienta estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), al favorecer la integración de procesos, la automatización de actividades y la disponibilidad de información para la toma de decisiones. Desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV), el software constituye un recurso estratégico cuyo valor depende de la capacidad organizacional para integrarlo y aprovecharlo eficazmente (Barney, 1991; Fong Reynoso et al., 2017). Asimismo, los modelos de aceptación tecnológica TAM y UTAUT2 sostienen que factores como la utilidad percibida, la facilidad de uso y las condiciones facilitadoras influyen en la adopción y uso efectivo de estas herramientas (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2012).

La presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia de la implementación de software de gestión empresarial en los indicadores de crecimiento organizacional de las PYMES de Puerto Vallarta, Jalisco. Se desarrollará mediante un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo-explicativo. La variable independiente corresponde al software de gestión empresarial y la dependiente al crecimiento organizacional, medido a través de ingresos, productividad, rentabilidad, madurez de procesos y capacidades digitales. La información será recopilada mediante cuestionarios y analizada con técnicas estadísticas de correlación y regresión.

La evidencia empírica revisada muestra que los sistemas ERP, CRM, software contable y plataformas basadas en la nube se relacionan con mejoras en eficiencia operativa, control de inventarios, calidad de la información y desempeño empresarial (Medina et al., 2012; Rueda-Vera et al., 2022; Ortega Cabrera et al., 2025).

Asimismo, estudios previos reportan asociaciones positivas entre sistemas integrados de gestión y variables como productividad, rentabilidad y crecimiento económico de las PYMES (Beneki y Papastathopoulos, 2009; Valdez Juárez et al., 2017). Se espera que los resultados contribuyan a comprender el papel del software de gestión empresarial como factor asociado al fortalecimiento de la competitividad, el desarrollo de capacidades digitales y el crecimiento organizacional sostenible en las PYMES de Puerto Vallarta.

INTRODUCCIÓN

La digitalización de los procesos empresariales ha modificado la forma en que las pequeñas y medianas empresas organizan sus actividades administrativas, comerciales, contables y operativas. En este escenario, el software de gestión empresarial ha dejado de ser un recurso tecnológico accesorio para convertirse en una herramienta vinculada con la disponibilidad de información, la coordinación interna, el control de procesos y la toma de decisiones. Sin embargo, su valor no depende únicamente de que la empresa cuente con una licencia, una plataforma instalada o una aplicación en la nube, sino del modo en que dicho software se usa, se integra a las rutinas organizacionales y se articula con las capacidades del personal que lo opera. Desde esta perspectiva, la tecnología adquiere relevancia cuando permite mejorar la gestión de información, reducir ineficiencias y apoyar decisiones empresariales con datos más oportunos y confiables (Medina et al., 2012).

En las PyMEs, la incorporación de sistemas de información, ERP, CRM, software contable o aplicaciones de gestión suele estar asociada con necesidades concretas: administrar ventas, controlar inventarios, registrar operaciones, dar seguimiento a clientes, emitir reportes financieros y coordinar actividades entre áreas. Diversos estudios han mostrado que los sistemas de información pueden favorecer el control de inventarios, la reducción de inconsistencias, la generación de reportes y la actualización de datos operativos, aspectos estrechamente relacionados con la eficiencia en empresas de menor tamaño (Rueda-Vera et al., 2022). De igual forma, la evidencia sobre sistemas empresariales integrados sugiere que herramientas como los ERP y los sistemas de soporte a decisiones pueden asociarse con mejores resultados económicos y mayor capacidad de análisis en PYMES, especialmente cuando integran procesos y facilitan información útil para la gestión (Beneki & Papastathopoulos, 2009).

No obstante, la adopción tecnológica en pequeñas y medianas empresas no ocurre de manera homogénea. La literatura ha documentado que las PYMES enfrentan restricciones financieras, brechas de infraestructura, debilidades en capacitación, resistencia al cambio, baja formalización de procesos y dificultades para aprovechar estratégicamente las tecnologías de información. Por ello, el análisis doctoral del software de gestión empresarial no debe limitarse a identificar si las empresas "tienen" o "no tienen" una herramienta tecnológica, sino a diagnosticar su nivel de uso, la amplitud de funciones empleadas, la frecuencia de utilización, la integración entre áreas, la calidad de información generada y las condiciones organizacionales que favorecen o limitan su aprovechamiento (Al Busaidi et al., 2019).

Desde una lectura estratégica, el software de gestión empresarial puede comprenderse como un recurso tecnológico con potencial para fortalecer capacidades organizacionales. Sin embargo, la teoría de recursos y capacidades advierte que los recursos no generan valor por sí mismos; requieren combinación, apropiación y despliegue mediante rutinas, conocimientos y competencias internas. En esa línea, el software solo puede convertirse en fuente de mejora operativa cuando se integra a los procesos reales de la empresa y cuando los usuarios poseen las habilidades necesarias para aprovecharlo. Las capacidades dinámicas amplían esta lectura al destacar que las organizaciones requieren adaptar, renovar e integrar sus recursos frente a entornos cambiantes, especialmente cuando operan en mercados caracterizados por presión competitiva, incertidumbre y transformación tecnológica (Teece, 2007; Vial, 2019).

En el caso de Puerto Vallarta, las pequeñas y medianas empresas vinculadas al comercio, los servicios y el turismo enfrentan exigencias particulares relacionadas con atención al cliente, control de inventarios, gestión financiera, facturación, seguimiento de ventas, coordinación interna y adaptación a cambios del mercado. En este contexto, las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo constituyen un espacio pertinente para realizar un diagnóstico sobre el uso del software de gestión empresarial, debido a que representan una población organizada y vinculada con actividades económicas relevantes para la región. La investigación se orienta, por tanto, a generar evidencia empírica sobre el grado de uso de estas herramientas y su relación con el crecimiento organizacional de las empresas estudiadas, evaluando cómo la mejora interna impacta positivamente en sus indicadores de rendimiento.

Con base en lo anterior, se propone un estudio cuantitativo, correlacional y transversal, cuyo propósito es diagnosticar la implementación del software de gestión empresarial en las PyMEs de Puerto Vallarta, Jalisco, y su relación e influencia estadística entre variables con el crecimiento organizacional (ingresos, productividad, rentabilidad, madurez de procesos y capacidades digitales). Esta delimitación permite evitar afirmaciones causales no sustentadas por el diseño y, al mismo tiempo, ofrece una ruta metodológica viable para describir el fenómeno, identificar patrones de uso, examinar asociaciones entre variables y estimar la capacidad explicativa del uso del software sobre indicadores operativos como tiempos, errores, control de inventarios, trazabilidad, productividad del personal y apoyo a la toma de decisiones.

Justificación del Estudio

La presente investigación adquiere relevancia debido al creciente papel que desempeñan las tecnologías digitales en la competitividad empresarial. Las pequeñas y medianas empresas enfrentan actualmente importantes desafíos relacionados con la optimización de recursos, la automatización de procesos y la adaptación a entornos económicos cada vez más dinámicos y digitalizados.

A pesar de la creciente adopción de herramientas tecnológicas, todavía existe evidencia limitada sobre la relación existente entre el uso de software de gestión empresarial y los indicadores de crecimiento organizacional en las PyMES de Puerto Vallarta, Jalisco. Por ello, este estudio permitirá generar información empírica que contribuya a comprender la influencia de estas herramientas en variables como ingresos, productividad, rentabilidad, madurez de procesos y capacidades digitales.

Los resultados podrán servir como referencia para empresarios, cámaras empresariales, consultores y responsables de políticas públicas interesados en promover procesos de transformación digital y fortalecimiento competitivo dentro del sector empresarial regional.

TEORÍA

La fundamentación teórica de este estudio se estructura a partir de la evolución conceptual de la administración estratégica, la ciencia de la información y la psicología organizacional orientada a la adopción tecnológica. A continuación se desarrollan los enfoques teóricos que sustentan el modelo analítico propuesto.

La administración ha evolucionado desde enfoques mecanicistas centrados en la eficiencia hasta perspectivas dinámicas basadas en la información y el conocimiento. Como proceso, implica planear, organizar, dirigir y controlar recursos humanos, financieros y tecnológicos para alcanzar objetivos organizacionales (Koontz y Weihrich, 2012).

Esta evolución teórica proporciona la base para entender cómo las organizaciones adoptan y utilizan herramientas tecnológicas, como el software de gestión empresarial, para optimizar su desempeño y alcanzar el crecimiento.

Evolución de la Administración y Transformación Digital en PyMEs

La Teoría General de la Administración ha evolucionado desde los enfoques mecanicistas y de control clásico hacia modelos flexibles centrados en la información, el conocimiento y las capacidades adaptativas (Koontz & Weihrich, 2012; Torres Hernández, 2014). En la economía contemporánea, la transformación digital representa el proceso continuo mediante el cual las organizaciones reestructuran sus operaciones, cultura y modelos de negocio a través de la integración de tecnologías digitales (Gazca Herrera, 2019). En el ámbito de las PyMEs, la adopción de herramientas tecnológicas automatiza actividades administrativas repetitivas, reduce inconsistencias contables y mejora la velocidad de respuesta frente a los requerimientos del mercado.

Transformación digital y software de gestión empresarial en las PYMES

La transformación digital representa uno de los principales retos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el contexto económico actual. El uso de tecnologías de información y comunicación permite optimizar procesos administrativos, fortalecer la toma de decisiones y mejorar la competitividad organizacional. En este sentido, las herramientas tecnológicas orientadas a la gestión empresarial, como los sistemas ERP, CRM, software contable, etc., facilitan la integración de procesos y la automatización de actividades operativas (Gazca Herrera et al., 2019).

De acuerdo con Gazca Herrera et al. (2019), las PYMES que implementan herramientas tecnológicas presentan mejores capacidades de organización y control administrativo, además de una mayor posibilidad de responder a entornos dinámicos y competitivos. Los autores señalan que la adopción tecnológica se ha convertido en un elemento fundamental para la eficiencia empresarial y el fortalecimiento del liderazgo organizacional.

Asimismo, el uso de software de gestión empresarial permite centralizar información financiera, operativa y comercial, facilitando la reducción de errores, el control de inventarios y la mejora en los tiempos de respuesta. Esto resulta especialmente importante para las PYMES de Puerto Vallarta, Jalisco, donde el crecimiento económico depende en gran medida de la competitividad empresarial y la capacidad de adaptación tecnológica.

Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV)

La Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV) constituye uno de los enfoques más relevantes para explicar el desempeño organizacional y la generación de ventajas competitivas. Barney (1991) sostiene que las organizaciones alcanzan ventajas sostenibles cuando poseen recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles.

Desde esta perspectiva, los recursos tecnológicos forman parte de los activos estratégicos de las empresas. Sin embargo, la RBV plantea que el valor de la tecnología no depende únicamente de su adquisición, sino de la capacidad organizacional para aprovecharla y convertirla en ventajas competitivas (Fong Reynoso et al., 2017). Fong Reynoso et al. (2017) explican que la teoría de recursos y capacidades considera que las organizaciones logran un desempeño superior cuando desarrollan capacidades internas que les permiten integrar y utilizar eficientemente sus recursos estratégicos. En este sentido, el software de gestión empresarial puede considerarse un recurso estratégico porque contribuye a:

- Automatizar procesos administrativos
- Mejorar la coordinación organizacional
- Facilitar la toma de decisiones
- Fortalecer las capacidades digitales

Además, la RBV enfatiza que las capacidades organizacionales son determinantes para sostener ventajas competitivas en el largo plazo. Por ello, la implementación tecnológica puede favorecer el desarrollo de capacidades dinámicas relacionadas con innovación, aprendizaje organizacional y adaptación digital.

En consecuencia, el impacto del software de gestión empresarial sobre indicadores como productividad, ingresos o rentabilidad dependerá de la capacidad de las PYMES para integrar eficazmente la tecnología dentro de sus procesos organizacionales.

Por ello, en esta investigación el software de gestión empresarial se analiza como un recurso estratégico capaz de impactar en el crecimiento organizacional de las PYMES.

Teoría de la Aceptación Tecnológica (TAM)

La Teoría de la Aceptación Tecnológica (Technology Acceptance Model, TAM) fue desarrollada por Davis (1989) para explicar el comportamiento de los usuarios frente a nuevas tecnologías. Este modelo sostiene que la intención de uso de una tecnología depende principalmente de dos variables: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida.

La utilidad percibida se refiere al grado en que una persona considera que el uso de una tecnología mejorará su desempeño laboral, mientras que la facilidad de uso percibida hace referencia al nivel de esfuerzo requerido para utilizar el sistema (Davis, 1989).

Yong Varela et al. (2010) señalan que la TAM ha sido ampliamente utilizada para estudiar la aceptación de tecnologías de información en diferentes contextos organizacionales, debido a su capacidad para explicar el comportamiento de los usuarios frente a sistemas tecnológicos.

Asimismo, Yong Varela et al. (2010) afirman que la percepción de utilidad y facilidad de uso influye significativamente en la intención de adopción tecnológica dentro de las organizaciones. En el contexto de las PYMES, esto implica que el éxito del software empresarial dependerá de que los trabajadores perciban beneficios reales y facilidad en su utilización.

Por ello, la implementación tecnológica no depende únicamente de la disponibilidad del software, sino también de la aceptación y disposición de los usuarios para incorporarlo en sus actividades laborales.

Teoría Unificada de Aceptación y Uso de Tecnología (UTAUT2)

La Teoría Unificada de Aceptación y Uso de Tecnología (UTAUT2) fue propuesta por Venkatesh et al. (2012) como una extensión de modelos previos de aceptación tecnológica. Este modelo integra factores individuales, sociales y organizacionales para explicar el comportamiento de adopción tecnológica.

Entre las variables principales de la UTAUT2 destacan:

- Expectativa de desempeño
- Expectativa de esfuerzo
- Influencia social
- Condiciones facilitadoras
- Motivación hedónica
- Hábito

Venkatesh et al. (2012) sostienen que la expectativa de desempeño representa el grado en que una persona considera que el uso de una tecnología le proporcionará beneficios en su trabajo. Por otro lado, las condiciones facilitadoras se relacionan con la disponibilidad de recursos técnicos y organizacionales necesarios para utilizar el sistema.

En las PYMES, la UTAUT2 permite comprender que la aceptación tecnológica no depende únicamente de factores individuales, sino también del contexto organizacional, la infraestructura tecnológica y el apoyo directivo.

De esta manera, el éxito de la implementación de software empresarial estará condicionado por la existencia de condiciones organizacionales favorables que permitan a los usuarios adoptar y utilizar eficazmente las herramientas tecnológicas.

Relación entre la RBV y la UTAUT2

En el contexto del estudio La integración de la Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV) y la UTAUT2 proporcionan un enfoque integral para analizar la influencia de la implementación de software empresarial en el crecimiento organizacional de las PYMES. Por un lado, la RBV explica que el software constituye un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas cuando es adecuadamente integrado en la organización (Barney, 1991). Por otro lado, la UTAUT2 explica que la aceptación y uso efectivo de la tecnología dependen de factores individuales y organizacionales (Venkatesh et al., 2012).

En consecuencia, el impacto del software de gestión empresarial sobre indicadores como ingresos, productividad, rentabilidad, madurez de procesos y capacidades digitales dependerá tanto de las capacidades organizacionales como del nivel de aceptación tecnológica de los usuarios.

Capacidades Digitales y Transformación Organizacional

De acuerdo con Westerman et al. (2014), las organizaciones que desarrollan mayores niveles de madurez digital presentan una mejor capacidad para transformar procesos, innovar y generar ventajas competitivas sostenibles frente a organizaciones con menor nivel de digitalización.

Las capacidades digitales constituyen un conjunto de competencias organizacionales que permiten a las empresas integrar tecnologías, procesos y recursos humanos para generar valor y responder de manera efectiva a entornos caracterizados por cambios constantes. Estas capacidades abarcan no solamente la infraestructura tecnológica disponible, sino también la habilidad para utilizarla estratégicamente en beneficio de los objetivos organizacionales (Vial, 2019).

La transformación digital implica cambios significativos en los modelos de negocio, procesos internos y relaciones con clientes y proveedores. En este contexto, las tecnologías digitales se convierten en herramientas fundamentales para mejorar la productividad, fortalecer la innovación y generar ventajas competitivas sostenibles. Según Vial (2019), la transformación digital representa un proceso mediante el cual las organizaciones buscan mejorar su desempeño a través de combinaciones de tecnologías de información, comunicación y conectividad.

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, las capacidades digitales pueden considerarse recursos estratégicos capaces de contribuir al crecimiento organizacional cuando son desarrolladas, integradas y aprovechadas eficientemente dentro de la empresa (Barney, 1991). En las pequeñas y medianas empresas, estas capacidades permiten optimizar operaciones, mejorar la comunicación organizacional y facilitar la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna.

Además, la madurez digital de una organización se relaciona directamente con su capacidad para adaptarse a las exigencias de mercados cada vez más competitivos. Aquellas empresas que presentan mayores niveles de digitalización tienden a mostrar mejores indicadores de desempeño, particularmente en términos de productividad, innovación y crecimiento sostenible (Westerman et al., 2014).

Crecimiento organizacional y su evolución

El crecimiento organizacional no se limita al aumento de las dimensiones físicas o financieras de una entidad; representa un proceso de adaptación y maduración de sus estructuras internas frente a la complejidad del entorno.

Fundamentos de la Administración y el Cambio

El crecimiento debe entenderse desde la evolución de la Teoría General de la Administración. Según Torres Hernández (2014), la administración moderna exige que las organizaciones transiten de modelos tradicionales a estructuras más dinámicas. El autor enfatiza que es una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja destinada a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías y mercados (p. 364).

En este sentido, el crecimiento está ligado a la capacidad de aprendizaje. Como señala Torres Hernández (2014) citando a Kurt Lewin, todo proceso de cambio y crecimiento implica tres etapas: el descongelamiento de la situación actual, el movimiento hacia nuevos comportamientos y el recongelamiento de las nuevas pautas para asegurar la estabilidad (p. 367).

Gestión Estratégica y Configuración

Desde la perspectiva de la estrategia, el crecimiento no es un camino lineal. Mintzberg et al. (1999), en su análisis de la escuela de configuración, proponen que las organizaciones atraviesan periodos de estabilidad (configuración) que se ven interrumpidos por saltos cuánticos de transformación. Para estos autores, el crecimiento efectivo ocurre cuando la organización logra alinear su estructura con su estrategia y el entorno, permitiendo una transición coherente de un estado a otro.

Asimismo, el crecimiento puede ser visto como un proceso de incrementalismo lógico. Mintzberg et al. (1999) rescatan la visión de que las grandes estrategias de crecimiento a menudo no surgen de planes rígidos, sino de una serie de decisiones parciales que permiten a la dirección aprender y ajustar el rumbo conforme se expande la organización.

Un factor crítico que suele frenar el crecimiento son los costos ocultos. Savall et al. (2008) argumentan que el crecimiento sostenible depende de la capacidad de la gestión para reducir los disfuncionamientos (brechas entre el funcionamiento esperado y el real). Según el modelo socioeconómico, el desempeño de una empresa está íntimamente ligado a la calidad de vida en el trabajo y a la gestión del capital humano.

Savall et al. (2008) sostienen que al invertir en el desarrollo de las competencias del personal y mejorar las condiciones laborales, las empresas liberan un potencial de energía que se traduce en un crecimiento económico superior, eliminando los costos invisibles que generan la rotación, el ausentismo y los errores de calidad (p. 25).
Finalmente, el crecimiento debe ser analizado bajo la lupa del nuevo institucionalismo. De la Rosa Alburquerque (2002) explica que las organizaciones no solo buscan eficiencia técnica para crecer, sino también legitimidad en su entorno. El crecimiento está influenciado por las reglas, normas y rutinas que la sociedad impone.

Por lo tanto, una organización crece con éxito cuando logra institucionalizar sus procesos, volviéndose estable y reconocida tanto por sus miembros como por los actores externos. El crecimiento organizacional se define como el aumento sostenido de las capacidades, resultados y recursos de la empresa (Penrose, 1959; Daft, 2016). Este puede manifestarse en dimensiones financieras, estructurales, de mercado, innovadoras y humanas.

El crecimiento organizacional no se limita al aumento de las dimensiones físicas o financieras de una entidad; representa un proceso de adaptación y maduración de sus estructuras internas frente a la complejidad del entorno.
La literatura contemporánea lo vincula con la capacidad de aprendizaje, adaptación y aprovechamiento de los recursos tecnológicos (Barney, 1991). Por ello, la adopción de software de gestión empresarial se considera un detonador de crecimiento, al mejorar la eficiencia, reducir costos, expandir mercados y fortalecer la innovación.
Indicadores de crecimiento organizacional

El crecimiento organizacional puede analizarse mediante indicadores relacionados con desempeño financiero, eficiencia operativa y desarrollo tecnológico. Entre los principales indicadores considerados en esta investigación se encuentran los ingresos, productividad, rentabilidad, madurez de procesos y capacidades digitales.
Ingresos

Los ingresos representan la capacidad de la empresa para generar recursos económicos derivados de sus operaciones comerciales. La implementación de software empresarial puede mejorar la administración de ventas, clientes e inventarios, incrementando la eficiencia operativa y favoreciendo el crecimiento económico de las organizaciones.

Productividad

La productividad se relaciona con la eficiencia en el uso de recursos para generar bienes y servicios. Los sistemas de gestión empresarial permiten automatizar tareas repetitivas, reducir tiempos administrativos y optimizar procesos internos, contribuyendo al incremento de la productividad organizacional.

Rentabilidad

La rentabilidad refleja la capacidad de la empresa para generar beneficios económicos a partir de sus recursos e inversiones. El uso de herramientas tecnológicas facilita el control financiero, la reducción de costos y una mejor planeación administrativa. Madurez de procesos

La madurez de procesos hace referencia al nivel de formalización y optimización de las actividades organizacionales. Los sistemas de gestión permiten documentar procesos, establecer controles y generar información para la mejora continua. Capacidades digitales Las capacidades digitales representan las habilidades organizacionales para adoptar, integrar y utilizar tecnologías digitales de manera estratégica. Estas capacidades incluyen infraestructura tecnológica, competencias digitales y adaptación a entornos digitales.
Desde la perspectiva de la RBV, estos indicadores son el resultado de la adecuada combinación entre recursos tecnológicos y capacidades organizacionales (Barney, 1991).

Software de gestión empresarial

Conjunto de programas informáticos que integran los procesos de planificación, ejecución y control de una organización, apoyando la toma de decisiones estratégicas y operativas (Laudon & Laudon, 2020).
Su propósito es optimizar el flujo de información interna y externa, mejorando la toma de decisiones mediante datos actualizados y consistentes. Según O'Brien y Marakas (2016), estos sistemas representan la columna vertebral informacional de la empresa moderna.
Entre los más comunes destacan:

ERP (Enterprise Resource Planning): Planificación de recursos empresariales el cual integra los procesos internos y permite el control global de la organización. CRM (Customer Relationship Management): gestiona las relaciones con los clientes y la fuerza de ventas.

SCM (Supply Chain Management): El software de Gestión de la cadena de suministro optimiza dichos recursos.

BI (Business Intelligence): El software de Inteligencia de Negocios transforma datos en conocimiento estratégico.

En términos conceptuales, el software de gestión empresarial se interpreta como una herramienta tecnológica estratégica que facilita la eficiencia, la transparencia y la innovación organizacional.

ERP como herramienta de Integración Empresarial

Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) representan una de las principales herramientas tecnológicas utilizadas por las organizaciones para integrar procesos de negocio y mejorar la coordinación entre las distintas áreas funcionales. Estos sistemas permiten centralizar la información de la empresa en una única plataforma, facilitando el acceso oportuno a datos relacionados con ventas, inventarios, compras, finanzas y recursos humanos (Heredia Calzado et al., 2020).

La principal ventaja de los sistemas ERP radica en su capacidad para eliminar duplicidades de información, reducir errores operativos y mejorar la eficiencia administrativa. Asimismo, contribuyen al fortalecimiento de los mecanismos de control interno y a la generación de información estratégica para apoyar la toma de decisiones gerenciales (O'Brien & Marakas, 2016).

Diversas investigaciones han evidenciado que la implementación de sistemas ERP en pequeñas y medianas empresas favorece la optimización de procesos, la reducción de costos operativos y el incremento de los niveles de productividad. De igual manera, permiten una mayor integración organizacional y facilitan el desarrollo de capacidades digitales orientadas al crecimiento empresarial (Heredia Calzado et al., 2020).

Gestión empresarial

Proceso mediante el cual los directivos planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización para alcanzar sus metas (Koontz y Weihrich, 2012).

Crecimiento organizacional

Incremento sostenido de la capacidad estructural, financiera y humana de la empresa, expresado en rentabilidad, expansión y competitividad (Penrose, 1959; Daft, 2016).

El crecimiento organizacional se define como el incremento sostenido de las capacidades, recursos y resultados de una organización (Penrose, 1959; Daft, 2016). Este crecimiento puede manifestarse en dimensiones financieras, estructurales, de mercado, de innovación y de capital humano.

Crecimiento financiero: aumento de ingresos, utilidades y rentabilidad. Crecimiento estructural: expansión en número de empleados, sucursales o infraestructura.

Crecimiento de mercado: mayor participación, fidelización de clientes y presencia territorial.

Crecimiento innovador: desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos. Crecimiento del capital humano: formación, retención y motivación del personal. El crecimiento, desde la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), refleja la habilidad de la empresa para convertir sus recursos tecnológicos y humanos en ventajas sostenibles.

Eficiencia: Capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales utilizando los recursos de manera óptima (Chiavenato, 2017).

Innovación: Proceso de creación o aplicación de nuevas ideas, productos o métodos que generan valor y mejoran el desempeño (Nonaka & Takeuchi, 1999). Las teorías administrativas, desde Fayol hasta Barney, evidencian que la gestión moderna se ha desplazado de la estructura rígida hacia la gestión inteligente basada en información y conocimiento.

Relación entre software de gestión empresarial y crecimiento organizacional El software de gestión empresarial se convierte en el eje que integra estos enfoques, al combinar eficiencia, comunicación, flexibilidad y análisis de datos. Su uso estratégico permite a las empresas crecer de manera sostenida, adaptarse al entorno y generar valor en un contexto competitivo y digitalizado.

Diversos estudios empíricos señalan que las organizaciones que integran sistemas de gestión empresarial muestran mejores indicadores de desempeño (O'Brien & Marakas, 2016; Laudon & Laudon, 2020).

Estos sistemas permiten planear con precisión, automatizar tareas rutinarias y obtener información en tiempo real, lo cual repercute en la productividad, la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

En síntesis, la relación entre ambas variables puede explicarse así:

Uso de software de gestión empresarial (eficiencia, información, integración) → productividad, innovación, ventaja competitiva → crecimiento organizacional.

METODOLOGÍA

Enfoque Cuantitativo

El presente estudio adopta un enfoque Cuantitativo, dado que busca analizar la relación entre variables medibles: el uso del software de gestión empresarial (variable independiente) y el crecimiento organizacional (variable dependiente).

Según (Hernández-Sampieri et al., 2014), este enfoque permite cuantificar los fenómenos, establecer patrones de comportamiento y comprobar hipótesis mediante el análisis estadístico. El enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de medir variables, comprobar hipótesis y establecer patrones de comportamiento mediante procedimientos estadísticos (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este enfoque resulta pertinente para la investigación, ya que permite cuantificar variables relacionadas con el uso de software empresarial, productividad, rentabilidad, ingresos y capacidades digitales, facilitando la obtención de resultados objetivos y generalizables.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios cuantitativos utilizan instrumentos estructurados y técnicas estadísticas para explicar fenómenos y establecer relaciones entre variables. En este sentido, la investigación pretende medir el nivel de implementación tecnológica y analizar su relación con el crecimiento organizacional de las PYMES.

Diseño: No experimental

La presente investigación adopta un diseño no experimental, debido a que las variables de estudio no serán manipuladas deliberadamente por el investigador, sino observadas y analizadas en su contexto natural. En este tipo de diseño, el investigador se limita a estudiar los fenómenos tal como ocurren en la realidad, sin intervenir directamente sobre ellos (Hernández-Sampieri et al., 2014).

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios no experimentales se caracterizan porque "no se manipulan intencionalmente las variables independientes para observar su efecto sobre otras variables", sino que únicamente se observan situaciones existentes y posteriormente se analizan sus relaciones. En consecuencia, la presente investigación no pretende modificar el nivel de implementación de software de gestión empresarial en las PYMES, sino examinar cómo este fenómeno se presenta dentro de las organizaciones y cómo se relaciona con los indicadores de crecimiento organizacional.

Asimismo, Bernal (2010) señala que el diseño no experimental resulta pertinente cuando el investigador busca analizar fenómenos sociales, administrativos u organizacionales en escenarios reales, donde no es posible ni conveniente manipular las variables de estudio. En este sentido, el estudio analizará el uso de software de gestión empresarial y su influencia en variables como productividad, rentabilidad, ingresos, madurez de procesos y capacidades digitales, respetando las condiciones naturales en las que operan las empresas participantes.

Por ello, el diseño no experimental es adecuado para esta investigación, ya que permite observar y analizar la relación entre la implementación tecnológica y el crecimiento organizacional dentro de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco, sin alterar el comportamiento natural de las variables estudiadas.

Temporalidad: Transversal

Por otra parte, el diseño transversal implica que la recolección de datos se realizará en un único momento temporal, permitiendo analizar el fenómeno de estudio en un contexto determinado. Hernández-Sampieri et al. (2014) señalan que los diseños transversales recolectan datos en un solo momento con el objetivo de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo específico.

En consecuencia, el diseño transversal permitirá obtener una visión actual del nivel de implementación de software de gestión empresarial y su influencia en el crecimiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco.

También, esta investigación adopta un diseño transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un solo momento o en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia en un punto específico. Este tipo de diseño permite obtener una fotografía del fenómeno en un momento determinado, sin considerar su evolución temporal. En este sentido, los estudios transversales se caracterizan por recolectar datos en un solo corte temporal para analizar variables y sus relaciones.

Alcance: Descriptivo y explicativo

La presente investigación posee un alcance descriptivo y explicativo, debido a que busca, en primer lugar, caracterizar el nivel de implementación de software de gestión empresarial y los indicadores de crecimiento

organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Puerto Vallarta, Jalisco; y, en segundo lugar, analizar la influencia que existe entre ambas variables.

El alcance descriptivo tiene como finalidad especificar las características, propiedades y comportamientos de un fenómeno determinado. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos buscan "describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan" (p. 92). En este sentido, la investigación permitirá identificar aspectos relacionados con:

- Tipo de software de gestión empresarial utilizado por las pequeñas y medianas empresas,
- Nivel de adopción tecnológica,
- Comportamiento de variables organizacionales como productividad, rentabilidad, ingresos, madurez de procesos y capacidades digitales.

Además, el estudio presenta un alcance explicativo, debido a que pretende analizar el grado de influencia de la implementación de software empresarial sobre los indicadores de crecimiento organizacional. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), las investigaciones explicativas tienen como propósito "establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian" (p. 95). Por ello, la investigación busca explicar cómo el uso de herramientas tecnológicas empresariales puede contribuir al fortalecimiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas.

Desde esta perspectiva, el alcance explicativo permitirá identificar si existe influencia significativa entre el nivel de implementación tecnológica y variables relacionadas con el crecimiento organizacional, mediante el uso de técnicas estadísticas de correlación y regresión.

Por otra parte, Bernal (2010) señala que los estudios explicativos son fundamentales cuando se pretende comprender las relaciones de causalidad entre variables y generar conocimiento aplicable para la solución de problemas organizacionales. En consecuencia, este alcance resulta pertinente para analizar cómo las tecnologías de gestión empresarial impactan en el desempeño y competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco.

Finalmente, la combinación de los alcances descriptivo y explicativo permitirá no solo conocer el estado actual de adopción tecnológica en las empresas estudiadas, sino también comprender el papel que desempeña el software de gestión empresarial en el crecimiento organizacional.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estará conformada por las pequeñas y medianas empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR) de Puerto Vallarta, Jalisco. Estas organizaciones pertenecen principalmente a los sectores comercio y servicios, actividades económicas fundamentales para el desarrollo económico del municipio.

La selección de la muestra se realizará mediante procedimientos de muestreo probabilístico, con la finalidad de garantizar la representatividad de los participantes y minimizar posibles sesgos de selección. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), el muestreo probabilístico permite que todos los elementos de la población tengan una probabilidad conocida de ser seleccionados, favoreciendo la validez externa de los resultados.

Para determinar el tamaño de la muestra se considerará un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, tomando como referencia el número total de empresas afiliadas activas durante el periodo de levantamiento de información.

Matriz de operacionalización de variables

Con la finalidad de transformar los conceptos teóricos en elementos observables y medibles, se presenta la matriz de operacionalización de variables, la cual permite identificar dimensiones, indicadores, escalas de medición e instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Variables de investigación

Variable independiente

Software de gestión empresarial.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems sugeridos

Software de gestión empresarial (Variable independiente)	Proceso mediante el cual las organizaciones adoptan e integran herramientas tecnológicas para automatizar y optimizar procesos administrativos y operativos (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2012).	Tipo de software	ERP, CRM, software contable, inventarios, plataformas en la nube.	¿Qué tipo de software utiliza la empresa?
		Nivel de adopción tecnológica	Frecuencia de uso	El software se utiliza de manera frecuente en la empresa
		Utilidad percibida	Mejora operativa y administrativa	El software mejora la eficiencia organizacional
		Facilidad de uso	Complejidad de manejo	El software es fácil de utilizar
		Integración organizacional	Automatización e integración de áreas	El software facilita la integración de procesos
		Capacitación tecnológica	Formación del personal	La empresa capacita al personal en el uso del software

Variable dependiente
Crecimiento organizacional.

Variable	**Definición conceptual**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Ítems sugeridos**
Crecimiento organizacional (Variable dependiente)	Incremento y fortalecimiento de las capacidades operativas, financieras y digitales de la organización derivadas del	Ingresos	Incremento de ventas	Los ingresos de la empresa han aumentado desde la implementación del

	uso estratégico de recursos y capacidades tecnológicas (Barney, 1991).			software
		Productividad	Reducción de tiempos y mejora operativa	El software ha mejorado la productividad de la empresa
		Rentabilidad	Mejora financiera	La rentabilidad empresarial ha mejorado con el uso del software
		Madurez de procesos	Estandarización y control organizacional	Los procesos administrativos son más eficientes y estructurados
		Capacidades digitales	Competencias tecnológicas organizacionales	La empresa posee mayores capacidades digitales gracias al software

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica principal de recopilación de información será la encuesta, debido a que permite obtener datos cuantificables relacionados con las variables de estudio. El instrumento estará conformado por un cuestionario estructurado integrado por reactivos en escala tipo Likert de cinco puntos, que permitirán evaluar la percepción de los participantes sobre el uso del software de gestión empresarial y su influencia en el crecimiento organizacional.

La construcción del instrumento tomará como base los planteamientos teóricos derivados de la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) y la Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT2). Asimismo, se considerarán las dimensiones establecidas en la matriz de operacionalización de variables.

Previo a su aplicación definitiva, el cuestionario será sometido a una prueba piloto con la finalidad de evaluar la claridad de los reactivos y estimar su confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, procedimiento ampliamente utilizado para medir la consistencia interna de instrumentos de investigación cuantitativa (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Técnicas de Análisis de Datos

La información recopilada será procesada mediante software estadístico especializado. Inicialmente se desarrollará un análisis descriptivo para identificar frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar de las variables estudiadas.

Posteriormente se efectuarán análisis de correlación para determinar el grado de asociación existente entre la implementación de software de gestión empresarial y los indicadores de crecimiento organizacional. Asimismo, se utilizarán modelos de regresión lineal para evaluar el efecto explicativo de la variable independiente sobre las dimensiones de la variable dependiente.

Finalmente, los resultados serán interpretados considerando un nivel de significancia estadística de 0.05, permitiendo determinar si existe evidencia suficiente para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Hipótesis de Investigación

Hipótesis general

H1: La implementación de software de gestión empresarial influye positiva y significativamente en el crecimiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco.

Hipótesis específicas

H1a: La implementación de software de gestión empresarial influye positivamente en los ingresos de las PyMES.

H1b: La implementación de software de gestión empresarial influye positivamente en la productividad de las PyMES.

H1c: La implementación de software de gestión empresarial influye positivamente en la rentabilidad de las PyMES.

H1d: La implementación de software de gestión empresarial influye positivamente en la madurez de procesos de las PyMES.

H1e: La implementación de software de gestión empresarial influye positivamente en las capacidades digitales de las PyMES.

RESULTADOS ESPERADOS

Con base en la evidencia empírica identificada en la literatura, se espera encontrar una relación positiva entre la implementación del software de gestión empresarial y los indicadores de crecimiento organizacional en las PyMES de Puerto Vallarta. Investigaciones previas han reportado mejoras en eficiencia operativa, control de inventarios, confiabilidad de la información financiera y productividad organizacional. Asimismo, se anticipa que la

utilidad percibida, las condiciones facilitadoras y el grado de integración tecnológica influyan significativamente en la adopción del software y en el fortalecimiento de las capacidades digitales y la madurez de procesos.

Por el momento los resultados presentados corresponden a las proyecciones teóricas e hipótesis derivadas del estado del arte. Con base en antecedentes empíricos similares en PyMEs latinoamericanas, se anticipa una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de integración del software de gestión y la eficiencia operativa en el control de inventarios y procesos contables (Ortega Cabrera et al., 2025; Rueda-Vera et al., 2022).

Asimismo, se prevé que las variables del modelo UTAUT2 (condiciones facilitadoras y expectativa de desempeño) expliquen variaciones significativas en la adopción del software, influyendo de manera directa sobre los indicadores de rentabilidad y madurez de procesos.

CONCLUSIONES

La presente investigación tiene como propósito analizar la influencia de la implementación del software de gestión empresarial en el crecimiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco.

La articulación de las teorías RBV, TAM y UTAUT2 ofrece un marco sólido para evaluar cómo la madurez tecnológica y la aceptación de los usuarios inciden directamente en indicadores clave como productividad, rentabilidad e ingresos. Metodológicamente, el diseño cuantitativo, no experimental y transversal propuesto asegurará rigor en la recolección y tratamiento de datos. Finalmente, los hallazgos esperados proporcionarán información valiosa para que los empresarios locales y los organismos gremiales diseñen intervenciones basadas en evidencia que impulsen la competitividad y el crecimiento sostenible del sector PyME en Puerto Vallarta.

BIBLIOGRAFÍA

Al Busaidi, K. A., Bhuiyan, A. B., & Zulkifli, N. (2019). The critical review on the adoption of ICTs in SMEs in developing countries. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(1), 220-235.

Baquero Tapia, M. J. (2024). Optimización de la gestión financiera en PYMES mediante FrontAccounting [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato].

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beneki, C., & Papastathopoulos, A. (2009). The impact of structured, unstructured and integrated decision support systems on SME economic performance: An empirical study. Proceedings of the 3rd International Conference on Communications and Information Technology, 145-150.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3.ª ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2016). Teoría y diseño organizacional (12.ª ed.). Cengage Learning.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

De la Rosa Alburquerque, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo. Gestion y Politica Publica, 11(1), 81-112.

Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. Nova Scientia, 9(19), 411-440. https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.1028

Gazca Herrera, L. A. (2019). Diagnóstico del uso de herramientas tecnológicas para la gestión y apoyo del liderazgo en las PYMES. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 110-118.

Heredia Calzado, J. M., Duréndez, A., & Madrid Guijarro, A. (2020). Impact of ERP systems on firm performance in SMEs. Journal of Enterprise Information Management, 33(4), 811-831.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación (8.ª ed.). McGraw-Hill.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Sistemas de información gerencial (16.ª ed.). Pearson Educación.

Medina, J. M., Lavín Verástegui, J., & Pedraza Melo, N. A. (2012). Seguridad en la administración y calidad de los datos de un sistema de información contable en el desempeño organizacional. Contaduría y Administración, 57(4), 11-34.

Medina-Quintero, J. M., & Aguilar-Gámez, P. E. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PYMES. Cuadernos de Administración, 29(49), 8–16. https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/59

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Granica.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.

O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2016). Sistemas de información gerencial (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Ortega Cabrera, R. I., Ortega Méndez, J. X., Recalde Aguilar, L. M., & Sandoval Cují, M. M. (2025). Contabilidad en la era digital: Análisis cómo las tecnologías están transformando los procesos contables en las Pymes de Ecuador. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(1), 2904-2915. https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3547

Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. John Wiley & Sons.

Rueda-Vera, G., Avendaño-Castro, W. R., & Parada-Trujillo, A. E. (2022). Sistemas de información y control de inventarios en Micro Pequeñas y Medianas Empresas - Mipymes de la ciudad de Cúcuta, Colombia. Saber, Ciencia y Libertad, 17(2), 328-351. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9295

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). Mejoramiento del desempeño socioeconómico en las empresas y organizaciones. ISEOR / L'Harmattan.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Torres Hernández, Z. (2014). Teoría general de la administración (2.ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez-de-Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 25(70), 50–62.

Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. MIS Quarterly, 36(1), 157-178. https://doi.org/10.2307/41410412

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Yong Varela, L. A., Rivas Tovar, L. A., & Chaparro, J. (2010). Modelo de aceptación tecnológica (TAM): Un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC. Innovar, 20(36), 187-204.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

Modelo Integral de Gestión Antisoborno para el Sector Público: fundamentos, arquitectura metodológica y propuesta de implementación en la administración pública mexicana.

Carlos Estrada Reyes, Cristina Itzel Veles Rodríguez.
Secretaría de Finanzas y Administración de Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo.
cestradar05@gmail.com; chris.veeles@gmail.com

Resumen
La prevención del soborno en las instituciones públicas exige superar enfoques exclusivamente sancionadores y avanzar hacia sistemas capaces de identificar, valorar y tratar riesgos antes de su materialización. La Norma ISO 37001:2016 ofrece un marco internacional para establecer, implementar, mantener y mejorar Sistemas de Gestión Antisoborno; sin embargo, su aplicación en la administración pública mexicana requiere una contextualización que considere el marco jurídico, la gobernanza, el control interno, la gestión de riesgos y las capacidades organizacionales. El propósito de este estudio es diseñar el Modelo Integral de Gestión Antisoborno para el Sector Público (MIGA-SP), sustentado en el Modelo de Integridad Institucional Basado en Sistemas de Gestión (MIISG). El estudio se plantea con enfoque mixto y alcance descriptivo, analítico y propositivo, mediante revisión bibliográfica, análisis jurídico y normativo, estudio de la ISO 37001:2016, diagnóstico institucional, análisis de procesos, gestión de riesgos y construcción de instrumentos metodológicos. La principal aportación consiste en articular en una arquitectura única el diagnóstico de madurez, el análisis de brechas, la gestión integral de riesgos, la operación del Sistema de Gestión Antisoborno, la evaluación del desempeño y la mejora continua. Se desarrollan el IMGA-SP, la Matriz GAP, la MIRS, el IIMA, el Tablero Integral de Indicadores, la Matriz RACI, la Hoja de Ruta y el Manual Metodológico. El resultado es una propuesta estructurada, gradual y potencialmente replicable.

Palabras clave: integridad pública; gestión antisoborno; ISO 37001:2016; gobernanza pública; gestión de riesgos; control interno.

1. Introducción.

La integridad pública constituye una condición institucional para que el ejercicio del poder se mantenga orientado al interés general, la legalidad, la imparcialidad y la rendición de cuentas. La corrupción, entendida como un fenómeno que involucra factores institucionales, organizacionales, culturales y normativos, no puede abordarse únicamente mediante la sanción de conductas una vez producidas. El soborno, como manifestación específica de corrupción, afecta la objetividad de las decisiones administrativas y puede comprometer el uso adecuado de los recursos públicos. Desde esta perspectiva, la prevención requiere capacidades institucionales que actúen sobre procesos, incentivos, controles y riesgos.

La evolución de los sistemas de integridad pública y de los estándares internacionales de gestión ha favorecido el tránsito hacia modelos preventivos. Klitgaard (1988) relaciona las oportunidades de corrupción con la combinación de monopolio de decisiones, discrecionalidad y debilidad de la rendición de cuentas; Rose-Ackerman y Palifka (2016) destacan el papel de los incentivos institucionales, la regulación y la supervisión; y Johnston (2005) subraya la influencia de las condiciones políticas e institucionales de cada contexto. Estas perspectivas convergen en la necesidad de fortalecer las capacidades organizacionales y no limitar la política anticorrupción a la respuesta disciplinaria.

En este marco, la ISO 37001:2016 representa una referencia para organizar políticas, responsabilidades, controles, debida diligencia, capacitación, denuncia, auditoría y mejora continua. El problema identificado no radica en la ausencia de mecanismos jurídicos de control, sino en la necesidad de articularlos dentro de una metodología de gestión que permita operar preventivamente y medir su evolución.

El contexto mexicano presenta una arquitectura institucional amplia en materia de prevención, detección y sanción de la corrupción. El Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, las disposiciones sobre fiscalización, transparencia, archivos, contabilidad gubernamental y los sistemas estatales anticorrupción constituyen componentes relevantes del marco de integridad. No obstante, el trabajo identifica una brecha entre la existencia de obligaciones jurídicas y su traducción en procesos integrados, medibles y sujetos a mejora continua. La coexistencia de instrumentos puede producir una gestión fragmentada cuando cada obligación se atiende de manera aislada.

Identificamos ámbitos como administración financiera, contratación pública, adquisiciones, administración patrimonial, recursos humanos y tecnologías de la información como procesos que requieren mecanismos robustos de prevención y supervisión. La investigación precisa que no parte de la premisa de que la dependencia presente actos de corrupción o soborno; el planteamiento es preventivo y de fortalecimiento institucional.

El problema se formula como la inexistencia de un Sistema de Gestión Antisoborno estructurado conforme a ISO 37001:2016 que integre sistemáticamente la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos de soborno con la gobernanza, el control interno, el cumplimiento y la mejora continua. La pregunta central consiste en determinar cómo diseñar un modelo basado en la norma y adaptado al marco jurídico e institucional mexicano que fortalezca la prevención y la integridad institucional. La hipótesis sostiene que un modelo con esas características fortalecerá la capacidad institucional mediante la integración sistemática de dichos componentes.

El propósito, por tanto, no es sustituir los mecanismos legales, de control, fiscalización o responsabilidades administrativas existentes, sino ofrecer una arquitectura de gestión que los articule. Esta distinción resulta fundamental para comprender el alcance del MIGA-SP: se trata de una propuesta metodológica aplicada, no de una afirmación de que la adopción del modelo elimine el soborno ni de que sus beneficios se encuentren empíricamente comprobados.

2. Antecedentes y marco teórico.

La literatura incorporada en el estudio muestra una evolución conceptual desde la corrupción como desviación individual hacia su comprensión como fenómeno institucional. Los códigos de ética y conducta constituyeron instrumentos relevantes durante las décadas de 1980 y 1990, pero su capacidad preventiva depende de su articulación con supervisión, capacitación, evaluación y control. La integridad pública pasa así de ser una cualidad individual a concebirse como una propiedad de las organizaciones: se expresa en políticas, procedimientos, responsabilidades, controles, mecanismos de denuncia y procesos de aprendizaje.

Desde Aguilar Villanueva (1992, 1993), la acción pública puede analizarse como un proceso de construcción institucional en el que los problemas colectivos se transforman en decisiones, instrumentos y mecanismos de implementación. Moore (1995) vincula la actuación de las organizaciones públicas con la generación de valor público, mientras que Denhardt y Denhardt (2015) enfatizan el carácter de servicio a la ciudadanía. En conjunto, estos enfoques permiten interpretar la integridad no solo como exigencia normativa, sino como capacidad que sostiene la legitimidad y el desempeño institucional.

La gobernanza complementa esta perspectiva. Rhodes (1997), Pierre y Peters (2000) y Bevir (2013) permiten comprender la conducción pública como un proceso que articula instituciones, actores, responsabilidades, coordinación y aprendizaje. El MIGA-SP retoma esta lógica al colocar a la Alta Dirección, el Comité del SGAS, la función responsable y la asignación clara de responsabilidades como elementos estructurales del sistema.

El segundo fundamento es el control interno. En la propuesta, el control no se limita a verificar posteriormente el cumplimiento, sino que se incorpora a la operación cotidiana mediante segregación de funciones, autorizaciones, controles financieros y no financieros, documentación, seguimiento y evaluación de eficacia. Esta concepción es congruente con la lógica de los sistemas de gestión y con el enfoque de COSO (2017), que relaciona riesgo, estrategia y desempeño.

La gestión integral de riesgos constituye el eje preventivo del modelo. Kaplan y Mikes (2012) sostienen que una gestión eficaz requiere diferenciar las fuentes y características de los riesgos para determinar respuestas adecuadas. En el caso del soborno, la metodología propuesta parte de la identificación de procesos y actividades, la descripción de eventos de riesgo, el análisis de controles existentes, la valoración de probabilidad e impacto, la definición de tratamiento y el seguimiento del riesgo residual. La MIRS convierte esta lógica en un instrumento específico para las instituciones públicas.

La perspectiva de compliance aporta un segundo componente de articulación. Parker (2002), Biegelman y Biegelman (2015) y Murphy (2018) sustentan la necesidad de mecanismos organizacionales que aseguren el cumplimiento de disposiciones legales, regulatorias y éticas. En el sector público, el compliance no sustituye las atribuciones jurídicas;

opera como mecanismo de coordinación que permite traducir obligaciones en procesos, responsabilidades, controles y evidencia.

Los sistemas ISO proporcionan la arquitectura metodológica. Hoyle (2017) sirve como referencia para la lógica de los sistemas de gestión, mientras que ISO 37001:2016 aporta el estándar específico antisoborno. ISO 31000:2018 e ISO 37301:2021 complementan la propuesta en gestión de riesgos y cumplimiento. La Estructura Armonizada permite organizar el sistema alrededor de contexto, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora.

El ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) es utilizado como mecanismo de integración. En la etapa de planificación se diagnostica, identifican riesgos y brechas y se establecen objetivos; en la ejecución se implementan documentos, procedimientos, controles y programas; en la verificación se emplean auditorías, indicadores e índices; y en la actuación se revisan resultados, se corrigen desviaciones y se actualizan los elementos del sistema. De esta manera, la mejora continua deja de ser una actividad aislada y se convierte en una propiedad estructural del modelo.

2.1 La ISO 37001:2016 y su adaptación al sector público.

La ISO 37001:2016 establece requisitos para diseñar, implementar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión Antisoborno. El propósito de este estudio no es garantizar la inexistencia absoluta de soborno, sino establecer mecanismos razonables para reducir su probabilidad mediante liderazgo, evaluación de riesgos, controles, debida diligencia, capacitación, canales de denuncia, investigación, auditoría y mejora. Su utilidad reside en proporcionar una estructura de gestión; su limitación es que no desarrolla de manera específica la articulación con el sistema jurídico-administrativo mexicano ni un modelo de madurez para instituciones públicas.

La adaptación propuesta incorpora principios constitucionales, responsabilidades administrativas, componentes del Sistema Nacional Anticorrupción, control interno gubernamental, gestión por procesos, auditoría gubernamental, gestión integral de riesgos, compliance y mejora continua. Esta adaptación evita interpretar la norma como un conjunto de documentos independientes y la transforma en un sistema de gestión conectado con la operación institucional.

Elemento	Función en el MIGA-SP
Gobernanza	Dirección estratégica, responsabilidades y revisión por la Alta Dirección.
Integridad pública	Eje de valores, legalidad, imparcialidad y orientación al interés público.
Control interno	Controles financieros y no financieros y seguridad razonable sobre objetivos.
Gestión de riesgos	Identificación, valoración, tratamiento y monitoreo de riesgos de soborno.
Compliance	Articulación de obligaciones legales, normativas y éticas.
ISO 37001	Estructura internacional del Sistema de Gestión Antisoborno.
PHVA	Mecanismo de integración y mejora continua.

La contribución conceptual del estudio se concentra en el Modelo de Integridad Institucional Basado en Sistemas de Gestión (MIISG). El MIISG articula la integridad institucional con la lógica de los sistemas de gestión y funciona como fundamento del MIGA-SP. Su premisa es que la integridad no puede depender exclusivamente de la conducta individual; necesita estructuras que hagan posible identificar riesgos, asignar responsabilidades, verificar controles y aprender de los resultados.

A partir de este fundamento, el MIGA-SP se concibe como una metodología de implementación, operación, evaluación y mejora continua. La propuesta identifica ocho principios metodológicos: enfoque sistémico, liderazgo institucional, gestión basada en riesgos, prevención antes que corrección, cumplimiento normativo integral, participación organizacional, mejora continua y generación de valor público. Estos principios permiten conectar la prevención del soborno con la capacidad general de la organización.

3. Metodología.

La investigación se plantea con enfoque mixto y alcance descriptivo, analítico y propositivo. Bernal (2016) sustenta el carácter aplicado de una investigación orientada a generar soluciones para problemas concretos; Creswell y Creswell (2018) aportan la lógica del diseño que articula problema, objetivos, evidencia y análisis; y Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2022) respaldan la necesidad de coherencia entre problema, preguntas, objetivos, obtención de información y conclusiones.

El diseño integra revisión de literatura especializada, análisis del marco jurídico nacional e internacional, estudio de la ISO 37001:2016, diagnóstico institucional, análisis de procesos y riesgos, análisis GAP y diseño de instrumentos metodológicos. El diagnóstico se estructura en cuatro fases: revisión documental; entrevistas semiestructuradas; aplicación del IMGA-SP; y comparación de la situación institucional con los requisitos de ISO 37001.

La revisión documental contempla reglamento interior, manuales de organización y procedimientos, códigos de ética y conducta, programa institucional, matrices de riesgos, informes de auditoría, informes del órgano interno de control, programa anual de trabajo y normatividad interna. Su finalidad es identificar el grado de formalización de políticas y mecanismos vinculados con la prevención del soborno.

Las entrevistas semiestructuradas se dirigen, según la propuesta, a la Alta Dirección y áreas estratégicas, incluyendo órganos de control, jurídico, recursos humanos, tecnologías de la información, tesorería y recursos materiales. Los temas considerados son cultura de integridad, controles, riesgos, liderazgo, conocimiento de ISO 37001 y mecanismos de denuncia. El valor metodológico de esta fase reside en complementar la evidencia documental con la percepción de quienes participan en los procesos.

El IMGA-SP se diseña como instrumento de diagnóstico de madurez y contiene diez dimensiones, cada una con una ponderación de 10 %, y una escala de cinco niveles.

Dimensión	Peso
Liderazgo y compromiso	10 %
Gobernanza e integridad	10 %
Contexto organizacional	10 %
Gestión de riesgos de soborno	10 %
Controles financieros y no financieros	10 %
Debida diligencia	10 %
Capacitación y comunicación	10 %
Canal de denuncias e investigación	10 %
Auditoría y mejora continua	10 %
Evaluación del desempeño	10 %

Cada indicador se califica de 1 a 5, se obtiene el promedio por dimensión y se aplica la ponderación para expresar el resultado en una escala de 0 a 100. Se proponen cinco rangos: 0–20, muy bajo; 21–40, bajo; 41–60, medio; 61–80, alto; y 81–100, muy alto. El índice pretende establecer una línea base, priorizar acciones, formular planes de mejora y monitorear avances.

La Matriz GAP complementa el IMGA-SP al comparar el estado actual con los requisitos de la ISO 37001. Su escala de cumplimiento va de 0, cuando no existe evidencia, a 4, cuando el requisito está consolidado y sujeto a mejora continua. La combinación de ambos instrumentos permite distinguir entre madurez institucional y brechas específicas de implementación.

3.1 Gestión integral de riesgos y validación metodológica.

La MIRS constituye el mecanismo para trasladar el pensamiento basado en riesgos a los procesos concretos. La metodología contempla identificación del proceso y actividad, evento de riesgo, controles existentes, probabilidad, impacto, nivel de riesgo y tratamiento. La valoración se organiza mediante una matriz de probabilidad e impacto y distingue riesgos bajos, moderados, altos y críticos. El tratamiento puede consistir en evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo cuando se encuentre dentro de la tolerancia institucional.

Probabilidad / Impacto	1	2	3	4	5
5	M	A	A	C	C
4	M	M	A	C	C
3	B	M	M	A	C
2	B	B	M	M	A
1	B	B	B	M	M

Nota: B = bajo; M = moderado; A = alto; C = crítico. La escala puede ajustarse conforme a los criterios institucionales que se definan durante la implementación.

La metodología propone revisar los riesgos ante modificaciones normativas, cambios organizacionales, incorporación de nuevos procesos, resultados de auditoría, incidentes relevantes y revisión anual del sistema. Los indicadores previstos incluyen porcentaje de procesos evaluados, riesgos con tratamiento definido, acciones concluidas, tiempo promedio de atención, riesgos críticos pendientes y eficacia de controles.

La debida diligencia constituye otro componente preventivo. El procedimiento propuesto contempla identificación del tercero, recopilación de información, evaluación y clasificación del riesgo, medidas de tratamiento y seguimiento periódico. Los indicadores sugeridos establecen, entre otros, cobertura total de los casos definidos por la política, expedientes completos de al menos 95 %, evaluaciones dentro del plazo de al menos 90 %, medidas de tratamiento implementadas en al menos 90 % y revisiones periódicas del 100 %.

4. Resultados y principales hallazgos de la construcción metodológica.

El principal resultado del estudio es la construcción de un modelo integral que transforma los principios de la ISO 37001 en una secuencia metodológica aplicable al sector público. La arquitectura se organiza en cinco niveles funcionales: gobernanza; diagnóstico y planeación; implementación; evaluación; y mejora continua. Los niveles interactúan mediante el ciclo PHVA.

Nivel	Componentes principales	Propósito
I. Gobernanza	Alta Dirección, Política Antisoborno, Comité, Responsable, RACI, revisión directiva	Dirección estratégica y responsabilidades
II. Diagnóstico y planeación	Contexto, partes interesadas, IMGA-SP, GAP, MIRS, objetivos	Conocer situación, brechas y riesgos
III. Implementación	Manual, procedimientos, capacitación, comunicación, debida diligencia, controles, denuncias	Operar el SGAS
IV. Evaluación	Auditorías, indicadores, tablero, IIMA, acciones correctivas	Medir desempeño y eficacia
V. Mejora continua	Revisión directiva, actualización de instrumentos y planeación	Retroalimentar y fortalecer el sistema

La lógica sistémica constituye el hallazgo conceptual central: ninguno de los instrumentos funciona de manera aislada. El IMGA-SP establece la línea base de madurez; la Matriz GAP identifica brechas; la MIRS prioriza riesgos; los procedimientos estandarizan la operación; la capacitación y comunicación desarrollan capacidades; la auditoría verifica; el Tablero Integral monitorea; el IIMA sintetiza el desempeño; la Matriz RACI asigna responsabilidades; y la Hoja de Ruta organiza la implementación.

Esta integración permite distinguir el MIGA-SP de una interpretación meramente documental de la ISO 37001. La propuesta se orienta a que el estándar internacional opere dentro de los procesos públicos y se relacione con los mecanismos jurídicos y administrativos existentes.

4.1 Diagnóstico y análisis de brechas.

El diagnóstico propuesto identifica como procesos con mayor exposición potencial a contrataciones públicas, licitaciones y adquisiciones; también considera de exposición alta a tesorería, recursos humanos y administración

patrimonial, mientras tecnologías de la información y planeación se ubican en niveles medios y, archivo y profesionalización en niveles bajos dentro del ejemplo de clasificación presentado.

El mismo carácter ilustrativo se observa en el ejemplo de cumplimiento por cláusulas ISO, donde contexto y liderazgo se muestran como parciales, planificación, operación y mejora como bajos, y, recursos y evaluación como medios. Asimismo, el ejemplo de dimensiones del IMGA-SP presenta valores para gobernanza, riesgos, compliance, auditoría e integridad. Estos valores sirven para demostrar el funcionamiento del instrumento, pero no deben convertirse en resultados institucionales sin evidencia de aplicación.

4.2 Instrumentos de gestión y evaluación.

La Matriz GAP traduce cada brecha en una acción, responsable, recurso, plazo e indicador. La priorización considera impacto y facilidad de implementación: las acciones de alto impacto y alta facilidad se clasifican para implementación inmediata; las de alto impacto y baja facilidad como proyectos estratégicos; las de bajo impacto y alta facilidad como mejoras operativas; y las de bajo impacto y baja facilidad como acciones graduales.

La MIRS, por su parte, establece el vínculo entre riesgos y controles. Su función no se limita a registrar amenazas, sino que orienta la decisión sobre qué controles deben fortalecerse, qué riesgos requieren seguimiento y qué acciones deben incorporarse a la planeación. La gestión del riesgo se concibe como un proceso dinámico que debe actualizarse ante cambios normativos, organizacionales o de operación.

El Tablero Integral de Indicadores constituye el mecanismo de monitoreo. Su diseño contempla indicadores estratégicos, tácticos y operativos, integrando información del IMGA-SP, Matriz GAP, MIRS, auditorías, acciones correctivas y programas institucionales. Su finalidad es facilitar decisiones basadas en evidencia y proporcionar información para la revisión por la Dirección.

El IIMA se propone como indicador compuesto para medir el desempeño global del Sistema de Gestión Antisoborno. Siendo diferente del IMGA-SP por que el primero se orienta al nivel global de desempeño del sistema, mientras el segundo diagnostica la preparación o madurez institucional previa y durante la evolución del modelo. Esta diferenciación permite que el sistema disponga de una medición inicial y de una medida sintética de desempeño. La Matriz RACI completa la estructura de gobernanza. Su finalidad es determinar quién es responsable, quién aprueba, quién debe ser consultado y quién debe ser informado. El instrumento se aplica a política antisoborno, identificación y valoración de riesgos, MIRS, IMGA-SP, GAP, debida diligencia, denuncias, auditorías, acciones correctivas, capacitación, comunicación, indicadores y revisión por la Dirección.

4.3 Auditoría y revisión por la Dirección.

La auditoría interna se concibe como mecanismo de evaluación y mejora. El programa anual propuesto prioriza los procesos mediante un modelo multicriterio que combina el riesgo identificado en la MIRS, el resultado del IMGA-SP, el estado de la Matriz GAP y el historial de no conformidades. Se plantea una frecuencia recomendada de seis meses para procesos críticos, anual para procesos de riesgo alto, bianual para riesgo medio y conforme al programa institucional o a cambios relevantes para riesgo bajo.

La revisión por la Dirección integra los resultados de madurez, brechas, riesgos, auditorías, acciones correctivas, indicadores, capacitación y comunicación. El objetivo es establecer metas orientativas como realizar el 100 % de las revisiones programadas, formalizar el 100 % de los acuerdos, cumplir en plazo al menos 90 % de los acuerdos y documentar el seguimiento del 100 % de estos.

4.4 Política, capacitación y cultura de integridad.

La Política Antisoborno propuesta establece los principios y compromisos institucionales para prevenir, detectar y atender riesgos de soborno. Su alcance comprende a las personas servidoras públicas del ente al que pertenece y, cuando resulte procedente conforme al marco jurídico, a terceros que mantengan relaciones institucionales. Entre los principios rectores se encuentran legalidad, integridad, honestidad, imparcialidad, objetividad, transparencia y rendición de cuentas.

La política no se presenta como un documento aislado. Su eficacia depende de su integración con el Manual del SGAS, los procedimientos, la capacitación, la comunicación, la debida diligencia, la gestión de riesgos, las auditorías y los mecanismos de denuncia. Esta articulación refleja la idea central de que una cultura de integridad requiere estructuras organizacionales que hagan operativos los valores.

La capacitación se incorpora como componente estratégico porque la gestión antisoborno requiere conocimientos, habilidades y actitudes para identificar y gestionar riesgos. El programa institucional propuesto contempla desarrollo de competencias en ética pública, integridad, cumplimiento y prevención del soborno. La capacitación debe ser permanente y diferenciada por nivel jerárquico y responsabilidades.

La comunicación cumple una función de gestión del cambio. La propuesta identifica la resistencia al cambio como uno de los principales riesgos de implementación y plantea comunicación institucional y liderazgo como medidas preventivas. La rotación de personal se aborda mediante documentación, inducción y transferencia de conocimiento; las restricciones presupuestales mediante implementación gradual; y los cambios normativos mediante revisión periódica.

4.5 Aportaciones originales.

La originalidad metodológica del MIGA-SP reside en la integración de instrumentos que suelen administrarse por separado. El IMGA-SP permite establecer una línea base; la GAP convierte brechas en acciones; la MIRS incorpora un mecanismo específico para riesgo de soborno; el IIMA ofrece una medida sintética del desempeño; el Tablero Integral facilita seguimiento; la RACI fortalece gobernanza; y la Hoja de Ruta estructura la adopción gradual.

Instrumento	Aportación
IMGA-SP	Diagnóstico y medición de madurez institucional.
Matriz GAP	Identificación, priorización y seguimiento de brechas.
MIRS	Gestión preventiva de riesgos de soborno.
IIMA	Medición sintética del desempeño global del SGAS.
Tablero Integral	Monitoreo y toma de decisiones basada en evidencia.
Matriz RACI	Claridad de responsabilidades y rendición de cuentas.
Hoja de Ruta	Implementación gradual y ordenada.
Manual Metodológico	Estandarización de la aplicación del modelo.

La aportación, por tanto, es predominantemente metodológica: el modelo convierte conceptos de integridad, gobernanza, riesgo, control y compliance en una arquitectura operativa.

5. Discusión.

La discusión del modelo permite identificar una primera implicación: la prevención del soborno es más consistente cuando se integra en la gestión ordinaria de la organización. Un esquema que depende exclusivamente de auditorías posteriores, investigaciones o sanciones actúa cuando la desviación ya se produjo. El MIGA-SP propone desplazar parte de la capacidad institucional hacia la anticipación, mediante análisis de procesos, evaluación de riesgos, debida diligencia y controles.

La segunda implicación se relaciona con la gobernanza. La integridad requiere liderazgo y responsabilidades claras. La incorporación de Alta Dirección, Comité, responsable del SGAS y RACI busca evitar que el sistema sea considerado responsabilidad exclusiva de un área técnica. Esta perspectiva es compatible con la concepción de gobernanza desarrollada por Rhodes (1997), Pierre y Peters (2000) y Bevir (2013), en la medida en que enfatiza coordinación, responsabilidades y aprendizaje.

La tercera implicación corresponde a la gestión de riesgos. La MIRS adapta el enfoque de riesgos a la naturaleza del soborno y lo conecta con la priorización de auditorías, la debida diligencia y la toma de decisiones. La lógica es consistente con Kaplan y Mikes (2012) y con ISO 31000:2018, pero introduce una focalización temática sobre el riesgo de soborno dentro del contexto institucional público.

La cuarta implicación corresponde a la relación entre norma internacional y orden jurídico nacional. La investigación no propone sustituir el derecho administrativo por ISO 37001. El estándar se utiliza como arquitectura de gestión y

se integra con las obligaciones constitucionales, administrativas, de responsabilidades, transparencia, fiscalización y control interno. La adaptación constituye, en consecuencia, un proceso de traducción organizacional.

La quinta implicación se refiere a la mejora continua. La integración de PHVA permite que el diagnóstico inicial no sea definitivo. El IMGA-SP, la GAP y la MIRS deben actualizarse; los indicadores deben retroalimentar decisiones; las auditorías deben generar acciones correctivas; y la revisión por la Dirección debe reiniciar el ciclo. Esto convierte al modelo en un mecanismo evolutivo y no en un proyecto de implementación con punto final.

5.1 Relación con el valor público.

La propuesta vincula la integridad con el valor público. Moore (1995) plantea que la acción pública debe generar beneficios socialmente relevantes y fortalecer la legitimidad institucional. Desde esta perspectiva, prevenir riesgos de soborno no es solamente cumplir una norma: protege la imparcialidad de las decisiones, la utilización de recursos y la confianza en las instituciones. Denhardt y Denhardt (2015) aportan una perspectiva centrada en el servicio a la ciudadanía, compatible con la orientación del modelo hacia interés público, transparencia y rendición de cuentas.

5.2 Discusión de fortalezas y riesgos de implementación.

Entre las fortalezas del MIGA-SP se encuentra su carácter integral. El modelo evita que la gestión antisoborno quede reducida a política, capacitación o auditoría y, en cambio, articula estos elementos con riesgos, procesos, indicadores y gobernanza. También destaca su implementación gradual, que permite ajustar la intensidad de las acciones a las capacidades y prioridades institucionales.

Otra fortaleza es la posibilidad de integración con sistemas existentes. Se contemplan relaciones con gestión de calidad, gestión de riesgos, compliance, auditoría, transparencia, rendición de cuentas y otros mecanismos de modernización administrativa. La integración reduce la posibilidad de crear estructuras paralelas y favorece el aprovechamiento de capacidades existentes.

No obstante, la implementación enfrenta riesgos. La resistencia al cambio puede retrasar la adopción; la rotación de personal puede afectar la continuidad; las restricciones presupuestales pueden limitar el alcance; la insuficiencia de liderazgo puede debilitar el compromiso; y los cambios normativos pueden exigir ajustes frecuentes. La respuesta propuesta es gradualidad, comunicación, documentación, capacitación, patrocinio de la Alta Dirección y revisión periódica.

Riesgo	Respuesta propuesta
Resistencia al cambio	Gestión del cambio y comunicación institucional.
Rotación de personal	Manuales, capacitación e inducción continua.
Restricciones presupuestales	Implementación por fases y aprovechamiento de recursos existentes.
Falta de liderazgo	Patrocinio y participación activa de la Alta Dirección.
Cambios normativos	Revisión periódica del marco jurídico.

La transformación digital aparece como una oportunidad complementaria. Por ello se plantean expedientes electrónicos, automatización de autorizaciones, tableros de indicadores, gestión documental digital y herramientas de análisis de datos. Su justificación es preventiva: aumentar la trazabilidad y disminuir espacios de discrecionalidad.

5.3 Alcance y replicabilidad.

El MIGA-SP se diseña de manera que sus herramientas pueden adaptarse a todas las dependencias y entidades gubernamentales. La replicabilidad no implica trasladar mecánicamente los instrumentos. La propia lógica del modelo exige comenzar con el análisis del contexto, partes interesadas, procesos y riesgos de cada institución. Por ello, el modelo es replicable como arquitectura metodológica, pero requiere adaptación de contenidos, responsabilidades, riesgos y controles.

Esta característica es congruente con Johnston (2005), cuya perspectiva destaca la importancia del contexto institucional en las manifestaciones de corrupción. Una herramienta preventiva solo puede ser pertinente si considera la estructura, competencias, procesos y exposición específica de la organización donde se aplica.

5.4 Propuesta de implementación.

La implementación se estructura en seis fases y una duración estimada total de 18 meses. La primera fase, de preparación institucional, tiene una duración de dos meses; la segunda, de diagnóstico y planeación, tres meses; la tercera, de diseño documental, cuatro meses; la cuarta, de implementación operativa, cinco meses; la quinta, de evaluación y mejora, tres meses; y la sexta, de consolidación, un mes.

Fase	Duración	Productos principales
I. Preparación institucional	2 meses	Compromiso formal, Comité, responsable, alcance y plan.
II. Diagnóstico y planeación	3 meses	IMGA-SP, GAP, MIRS, diagnóstico e informe.
III. Diseño documental	4 meses	Política, Manual, procedimientos y formatos.
IV. Implementación operativa	5 meses	Capacitación, comunicación, controles, debida diligencia, denuncias e indicadores.
V. Evaluación y mejora	3 meses	Auditorías, indicadores, IIMA y acciones correctivas.
VI. Consolidación	1 mes	Integración de resultados y siguiente ciclo.

La fase de preparación genera las condiciones de gobernanza. La segunda establece la línea base y prioridades. La tercera traduce los requisitos y riesgos en documentación. La cuarta coloca el sistema en operación. La quinta verifica su funcionamiento y genera acciones de mejora. La sexta consolida aprendizajes y prepara el siguiente ciclo PHVA.

Los objetivos de implementación incluyen institucionalizar el sistema, establecer gobernanza, desarrollar una política antisoborno, identificar y tratar riesgos, fortalecer controles, implementar mecanismos de denuncia, desarrollar competencias, establecer indicadores y asegurar la mejora continua. La propuesta enfatiza que el sistema debe insertarse en la estructura institucional y no depender de acciones individuales.

La implementación de un (MIGA-SP) debe comprenderse como un proceso de transformación organizacional y no únicamente como un ejercicio de adecuación normativa. Aunque su estructura se materializa mediante políticas, procedimientos, controles, mecanismos de debida diligencia, gestión de riesgos, capacitación, concienciación, información documentada, auditorías, evaluación del desempeño y acciones de mejora, la presencia formal de estos componentes no determina, por sí misma, la eficacia del modelo.

El verdadero desafío consiste en lograr que dichos elementos funcionen de manera interdependiente y sean incorporados a los procesos ordinarios de la institución. Esto supone transitar de una lógica centrada en la existencia de requisitos hacia una lógica orientada a la efectividad de los controles y a la capacidad institucional para prevenir, detectar y responder ante situaciones de soborno. En este proceso, el periodo de implementación y adecuación adquiere particular importancia, pues permite que la organización desarrolle capacidades, genere evidencia suficiente, identifique brechas y ajuste sus mecanismos de control a las condiciones reales de su operación. No obstante, esta evolución difícilmente puede producirse sin el liderazgo de la Alta Dirección y sin una estructura interna capaz de mantener la coordinación, continuidad y trazabilidad de las acciones emprendidas.

En este contexto, la designación de la función antisoborno adquiere una dimensión que rebasa la consideración de un requisito formal. Desde una perspectiva de gobernanza del modelo, dicha función puede entenderse como un mecanismo de articulación institucional que conecta la voluntad de la Alta Dirección con la operación cotidiana del MIGA-SP. Su valor no reside únicamente en supervisar el cumplimiento de determinadas disposiciones, sino en favorecer la integración de procesos que, dentro de una organización pública, suelen encontrarse distribuidos entre diferentes unidades administrativas y niveles de responsabilidad.

La función antisoborno permite establecer una relación dinámica entre la identificación de riesgos, la definición de controles, la asignación de responsabilidades, la capacitación del personal, la generación de información, el monitoreo y la mejora. En consecuencia, su actuación contribuye a generar coherencia entre lo que la organización declara en sus instrumentos normativos y aquello que efectivamente realiza. Bajo esta perspectiva, la función

antisoborno constituye un elemento de conexión entre el diseño y la operación del modelo, al promover que los principios de integridad y prevención del soborno sean traducidos en decisiones, comportamientos y prácticas verificables.

La eficacia de esta función, sin embargo, se encuentra condicionada por las características de su posición dentro de la estructura organizacional. La experiencia derivada de la implementación de modelos de gestión permite advertir que el conocimiento interno de la institución representa una ventaja significativa para el ejercicio de esta responsabilidad, debido a que facilita la comprensión de sus procesos, relaciones funcionales, flujos de decisión, niveles de autoridad y particularidades operativas. Sin embargo, dicha proximidad organizacional debe equilibrarse con condiciones suficientes de independencia y objetividad, particularmente cuando la función antisoborno participa en actividades de seguimiento, evaluación o supervisión de procesos en los que pudieran existir intereses contrapuestos.

Por ello, la designación formal por parte de la Alta Dirección debe acompañarse de atribuciones claramente definidas, autoridad funcional, acceso oportuno a los niveles superiores de decisión, capacitación especializada y recursos suficientes para desempeñar sus responsabilidades. Asimismo, la dedicación asignada debe guardar correspondencia con la complejidad, dimensión, dispersión organizacional y nivel de exposición al riesgo de soborno de la institución. De esta manera, la función deja de ser una responsabilidad nominal y se convierte en una capacidad organizacional con condiciones reales para incidir en el funcionamiento del modelo.

Desde una perspectiva crítica, uno de los riesgos en la implementación del MIGA-SP consiste en que la obtención de una certificación o la demostración de conformidad llegue a convertirse en el objetivo principal, desplazando la finalidad sustantiva de prevención y fortalecimiento de la integridad institucional. Frente a ello, la función antisoborno desempeña un papel relevante para mantener la orientación del modelo hacia la gestión efectiva del riesgo y no exclusivamente hacia la producción de evidencia para una auditoría. La evidencia documental es indispensable porque permite demostrar la aplicación, seguimiento y eficacia de los controles; sin embargo, su valor aumenta cuando constituye el reflejo de prácticas institucionales efectivamente realizadas y no cuando se genera únicamente como respuesta a una evaluación.

En este sentido, hacer vivir el MIGA-SP implica incorporar sus principios a los procesos de decisión, a las relaciones con terceros, a la actuación de las personas servidoras públicas y a los mecanismos cotidianos de supervisión. La función antisoborno contribuye precisamente a esa transición: articula liderazgo, prevención, gestión de riesgos, control, participación institucional, evidencia y mejora continua.

Por ello, más que representar un componente adicional del modelo, puede ser considerada una capacidad transversal que favorece su integración y sostenibilidad, particularmente en el sector público, donde la eficacia de las medidas antisoborno depende de que la integridad deje de ser únicamente un principio declarado y se convierta progresivamente en una condición incorporada a la manera en que la organización gestiona sus responsabilidades, recursos y decisiones.

5.5 Indicadores y seguimiento.

Los indicadores mínimos son, nivel de madurez IMGA-SP, IIMA, riesgos críticos, auditorías, acciones correctivas, cobertura de capacitación, participación en campañas y cumplimiento de objetivos. A estos se agregan indicadores operativos derivados de la GAP y la MIRS, como requisitos implementados, procedimientos documentados, riesgos mitigados, tiempo de cierre de acciones y eficacia de controles.

El Tablero Integral debe consolidar esta información con periodicidad trimestral, permitiendo a la Alta Dirección identificar desviaciones y tomar decisiones. La información no se concibe solo para rendición de cuentas posterior, sino como insumo para gestionar el sistema.

5.6 Líneas de investigación futura.

Identificamos tres líneas principales. La primera consiste en validar empíricamente el modelo mediante juicio de expertos y posteriormente mediante aplicaciones institucionales. La segunda consiste en implementar el MIGA-SP en distintos órdenes y niveles de gobierno para observar su capacidad de adaptación. La tercera consiste en evaluar efectos sobre gobernanza, transparencia, rendición de cuentas y confianza institucional.

Estas líneas permitirían avanzar desde una aportación metodológica hacia evidencia acumulativa sobre eficacia. También permitirían comparar niveles de madurez entre unidades o instituciones, siempre que se mantengan criterios metodológicos equivalentes y se realicen las adaptaciones necesarias.

Finalmente, tenemos la línea derivada de la integración con procesos de transformación digital. La trazabilidad de expedientes, la automatización de autorizaciones y el análisis de datos pueden constituir mecanismos de prevención y monitoreo, pero requieren estudios específicos sobre factibilidad, protección de información, capacidades tecnológicas y efectos organizacionales.

6. Conclusiones.

El análisis desarrollado permite sostener que la prevención del soborno en el sector público requiere una perspectiva que combine integridad, gobernanza, riesgos, control interno, compliance y sistemas de gestión. La principal aportación del estudio consiste en convertir esta integración conceptual en una metodología estructurada: el MIGA-SP.

El primer aporte es conceptual. El MIISG propone entender la integridad institucional como capacidad organizacional, no únicamente como atributo individual. Esta capacidad se concreta en políticas, responsabilidades, procesos, controles, gestión de riesgos, evaluación y aprendizaje. El enfoque permite conectar la ética pública con la gestión institucional.

El segundo aporte es metodológico. El MIGA-SP integra instrumentos con funciones diferenciadas y complementarias. El IMGA-SP establece la madurez; la GAP identifica brechas; la MIRS gestiona riesgos; los procedimientos y programas permiten operar; las auditorías e indicadores verifican; el IIMA sintetiza el desempeño; la RACI distribuye responsabilidades; y la Hoja de Ruta organiza la implementación.

El tercer aporte es contextual. La ISO 37001 se mantiene como referencia internacional, pero se adapta a las condiciones jurídicas y administrativas mexicanas. El modelo incorpora el Sistema Nacional Anticorrupción, responsabilidades administrativas, control interno gubernamental y auditoría, sin sustituir las atribuciones legales de las instituciones.

El cuarto aporte es operativo. La propuesta establece una ruta de implementación de 18 meses, organizada en preparación, diagnóstico, diseño documental, operación, evaluación y consolidación. La gradualidad permite considerar recursos, capacidades y riesgos institucionales.

El quinto aporte es de evaluación. La incorporación de indicadores, Tablero Integral, IMGA-SP e IIMA busca evitar que el sistema se reduzca a cumplimiento documental. El desempeño debe observarse mediante evidencia, auditorías, riesgos tratados, acciones correctivas, capacitación y cumplimiento de objetivos.

El sexto aporte, se plantea que la función antisoborno debe ser concebida como una capacidad institucional transversal y no únicamente como un requisito de cumplimiento dentro del (MIGA-SP). Su participación resulta determinante para articular el liderazgo de la Alta Dirección con la operación cotidiana del modelo, favoreciendo la integración de la gestión de riesgos, los controles, la debida diligencia, la capacitación, el monitoreo y la mejora continua. Desde esta perspectiva, el aporte radica en sostener que la efectividad del MIGA-SP no debe evaluarse únicamente por la existencia de procedimientos o por la obtención de una certificación, sino por su capacidad para generar cambios verificables en las prácticas y decisiones institucionales. En consecuencia, una función antisoborno con autoridad, independencia, competencias y recursos suficientes puede contribuir a que el modelo trascienda el cumplimiento documental y se consolide como un mecanismo permanente de prevención, integridad y fortalecimiento de la gestión pública.

Los beneficios descritos —mayor cultura de integridad, mejor gestión de riesgos, coordinación, transparencia y fortalecimiento del control interno— deben considerarse resultados esperados y no efectos demostrados. La investigación futura deberá verificar su existencia mediante aplicación y evaluación.

Finalmente, la propuesta aporta una base para estudios posteriores de validación y replicabilidad. Su valor científico se encuentra en la construcción de una arquitectura metodológica coherente con el enfoque de sistemas de gestión y

con las particularidades del sector público mexicano, mientras que su valor práctico dependerá de su aplicación, evaluación y mejora.

7. Los nuevos retos para la implementación de Sistemas de Gestión Antisoborno en el sector público ante la ISO 37001:2025: Experiencia de implementación en la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo.

La incorporación de la ISO 37001:2025 plantea para las instituciones públicas que ya disponen de un Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) un reto de naturaleza esencialmente conceptual: determinar si el sistema ha evolucionado realmente como instrumento de gestión o si su funcionamiento continúa condicionado por una lógica predominantemente documental. La transición de una versión normativa a otra no debería reducirse, por tanto, a identificar modificaciones, actualizar procedimientos y sustituir referencias normativas, pues una aproximación de esta naturaleza corre el riesgo de conservar estructuras formalmente conformes, pero materialmente limitadas.

El desafío consiste en someter al propio sistema a una revisión crítica que permita identificar hasta qué punto sus elementos se encuentran articulados con los procesos institucionales, la gestión de riesgos, la toma de decisiones y los mecanismos de control. Desde esta perspectiva, la experiencia de implementación en la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo (SFA) permite advertir que la transición hacia la nueva versión constituye una oportunidad para reconsiderar la finalidad del SGAS: no se trata solamente de demostrar que existen políticas, procedimientos, matrices o controles, sino de acreditar que estos componentes interactúan de manera coherente y producen información útil para prevenir, detectar y responder ante situaciones de riesgo de soborno.

En consecuencia, el cambio normativo introduce una exigencia cualitativa: desplazar el centro de gravedad del sistema desde la evidencia de cumplimiento hacia la capacidad institucional de demostrar integración, trazabilidad, eficacia y mejora continua. Esta distinción resulta particularmente relevante en el sector público, donde la existencia de documentación puede coexistir con prácticas administrativas que no necesariamente reflejan, por sí mismas, una gestión efectiva del riesgo. La transición, entonces, adquiere valor cuando permite cuestionar críticamente aquello que el sistema hace, cómo lo hace y qué tan capaz es de demostrarlo, en lugar de limitarse a acreditar que determinados documentos fueron modificados.

Este desafío se vuelve más complejo cuando una norma internacional debe materializarse dentro de una organización pública sometida simultáneamente a un marco jurídico nacional, disposiciones administrativas, responsabilidades funcionales, estructuras jerárquicas, restricciones presupuestarias y dinámicas institucionales propias de las administraciones gubernamentales. En este contexto, la implementación de un SGAS no puede realizarse mediante una traslación mecánica de conceptos diseñados para una aplicación general, porque los riesgos, facultades, relaciones institucionales y posibilidades de intervención adquieren características particulares en el sector público.

La experiencia de la SFA muestra que la transición exige precisamente esa capacidad de interpretación: analizar las exigencias del sistema, identificar su correspondencia con la estructura institucional y transformarlas en mecanismos que puedan incorporarse efectivamente a la operación administrativa y, al mismo tiempo, ser objeto de verificación. De ahí que el análisis de brechas, la actualización documental, la adecuación de procedimientos, metodologías, matrices y controles no constituyan actividades meramente formales, sino instrumentos para traducir una referencia internacional a una realidad organizacional concreta.

El problema metodológico consiste en evitar dos extremos igualmente inconvenientes: por una parte, una adaptación excesivamente literal que genere controles desvinculados de la operación institucional; por otra, una interpretación demasiado flexible que diluya la finalidad preventiva del sistema. La respuesta exige construir una correspondencia razonada entre norma, riesgo, proceso y responsabilidad. En una institución pública, además, la sostenibilidad del SGAS depende de que sus mecanismos puedan sobrevivir a modificaciones organizacionales, cambios de responsables y transformaciones administrativas, sin convertirse en estructuras dependientes exclusivamente del conocimiento de determinadas personas. Por ello, adaptar el sistema significa institucionalizarlo: convertir sus principios y controles en prácticas reconocibles dentro de la gestión pública, con responsabilidades definidas, evidencia verificable y capacidad de seguimiento. La transición hacia la nueva versión representa, en este sentido, un ejercicio de ingeniería institucional más que una actualización editorial de documentos.

Un segundo reto identificado en la experiencia de la SFA se relaciona con la necesidad de demostrar que el sistema funciona más allá de su arquitectura documental. Un SGAS puede disponer de política antisoborno, procedimientos, matrices de riesgos, controles, mecanismos de debida diligencia, programas de capacitación y canales de atención o denuncia, pero la sola existencia de estos elementos no permite concluir, por sí misma, que el riesgo está siendo gestionado de manera efectiva. Precisamente por ello, durante el proceso de transición se hizo necesario revisar y fortalecer instrumentos, actualizar mecanismos de control, mantener identificados los puestos críticos, desarrollar acciones de debida diligencia para servidores públicos y socios de negocio, y articular estas actividades con el seguimiento periódico, las auditorías internas, la preparación para auditorías externas y la revisión por la Alta Dirección.

En este proceso, la generación de evidencia adquiere una función distinta de la que tradicionalmente puede atribuírsele dentro de un sistema de gestión: deja de ser un resultado accesorio producido para atender una auditoría y se convierte en una condición para demostrar que las decisiones, controles y acciones preventivas efectivamente ocurrieron. Esta transformación es particularmente significativa porque obliga a establecer trazabilidad entre lo que el sistema establece, lo que las áreas ejecutan, lo que se verifica y lo que posteriormente se decide mejorar. Así, una capacitación no representa únicamente una actividad registrada, sino una evidencia de que la concienciación forma parte de la estrategia preventiva; una evaluación de riesgo no constituye únicamente una matriz actualizada, sino un insumo para determinar dónde deben concentrarse los controles; y una auditoría interna no debe limitarse a identificar conformidades o desviaciones, sino contribuir a conocer el grado en que el sistema se encuentra integrado a la operación.

La experiencia institucional permite sostener, por tanto, que uno de los principales cambios de enfoque consiste en comprender la evidencia como una infraestructura de gestión: permite reconstruir decisiones, verificar responsabilidades, identificar discontinuidades y sustentar acciones de mejora. Desde esta perspectiva, el verdadero avance no consiste en producir más documentos, sino en generar evidencia pertinente que permita demostrar la relación entre riesgo, control, actuación institucional y resultado de la gestión.

La gestión del riesgo constituye otro ámbito en el que la transición permite identificar una diferencia sustantiva entre un sistema formalmente implementado y uno con capacidad preventiva. La experiencia de la SFA muestra la necesidad de mantener una aproximación dinámica y proporcional mediante la actualización de puestos críticos, la aplicación de procesos de debida diligencia a servidores públicos y socios de negocio, la utilización de metodologías institucionales de evaluación y clasificación de riesgos y la existencia de controles financieros y no financieros. Esta lógica resulta especialmente relevante porque el riesgo de soborno no se distribuye homogéneamente dentro de una organización: existen posiciones, decisiones, relaciones y procesos cuya exposición puede ser distinta y, por consiguiente, requieren respuestas diferenciadas.

Bajo esta perspectiva, la debida diligencia adquiere un significado que trasciende el cumplimiento de un trámite administrativo. Su valor preventivo reside en generar conocimiento suficiente para identificar factores que puedan modificar la valoración del riesgo y, a partir de ello, sustentar decisiones proporcionales. En el caso de los servidores públicos, la atención a nuevas incorporaciones y a quienes ocupan puestos críticos permite vincular la gestión de personas con la gestión antisoborno; respecto de los socios de negocio, su aplicación permite incorporar la dimensión de las relaciones externas dentro del análisis preventivo.

El reto consiste, sin embargo, en evitar que la expansión de los mecanismos de control produzca una burocratización del propio sistema. La proporcionalidad se convierte así en un principio operativo relevante: no todos los sujetos, procesos o relaciones requieren necesariamente la misma intensidad de revisión, porque imponer controles uniformes puede consumir recursos sin incrementar de manera equivalente la capacidad preventiva. La gestión madura del riesgo exige que la información obtenida mediante la debida diligencia y las evaluaciones sea utilizada para orientar controles y decisiones. En consecuencia, la experiencia de la SFA permite identificar una premisa fundamental: el valor de una metodología de riesgo no se encuentra exclusivamente en la precisión de su clasificación, sino en su capacidad para modificar razonablemente la manera en que la institución asigna atención, controles y seguimiento a sus diferentes exposiciones al soborno.

No obstante, la consolidación de un SGAS difícilmente puede alcanzarse si su funcionamiento se concibe como responsabilidad exclusiva de la Oficialía de Cumplimiento Antisoborno. La experiencia de la SFA permite observar que la existencia de una función especializada resulta necesaria para coordinar, impulsar y dar seguimiento al

sistema, pero insuficiente para generar por sí misma una cultura institucional de integridad. La gobernanza antisoborno requiere una distribución de responsabilidades en la que la Alta Dirección participe en la autorización, revisión y toma de decisiones; los titulares y responsables de las áreas incorporen los controles a sus procesos; las personas servidoras públicas conozcan y apliquen las obligaciones correspondientes; y los socios de negocio comprendan las expectativas institucionales vinculadas con la prevención del soborno.

En este sentido, las acciones de capacitación, concienciación y formación, articuladas mediante el Programa Anual de Concienciación, Capacitación y Formación Antisoborno, adquieren importancia no solamente como mecanismos para transmitir conocimiento normativo, sino como instrumentos destinados a modificar la percepción de que el antisoborno constituye una tarea aislada de especialistas. El seguimiento periódico, la generación de informes y la revisión por la Alta Dirección contribuyen igualmente a insertar el sistema dentro de los espacios donde se toman decisiones y se evalúa el desempeño institucional.

Sin embargo, una reflexión crítica resulta indispensable: la madurez de un SGAS no puede inferirse exclusivamente de la cantidad de actividades de capacitación realizadas, de la existencia de una política o del cumplimiento de un calendario de revisiones. Una organización puede alcanzar un alto nivel de formalización y mantener, al mismo tiempo, comportamientos inconsistentes con sus principios antisoborno si estos no se encuentran incorporados a las decisiones cotidianas. La cultura de integridad, por tanto, no debe entenderse como un componente adicional del sistema, sino como la dimensión que determina si sus mecanismos son asumidos como criterios de actuación. El verdadero desafío de la gobernanza consiste en que el sistema deje de depender de la vigilancia de una función especializada y se convierta progresivamente en una responsabilidad compartida, reconocible en las decisiones y comportamientos de la organización.

A partir de lo anterior, el desafío posterior a la transición hacia la ISO 37001:2025 no debería formularse únicamente en términos de obtener o conservar una certificación, sino en determinar si el SGAS desarrolla una capacidad institucional permanente para anticipar riesgos, prevenir conductas indebidas, detectar señales de alerta y responder de manera consistente cuando estas se presentan. La experiencia de la SFA sugiere que una transición normativa puede aprovecharse como un proceso de fortalecimiento institucional cuando el análisis de brechas, la actualización de instrumentos, la gestión de puestos críticos, la debida diligencia, los controles, la capacitación, las auditorías, el seguimiento y la revisión directiva se articulan como partes de una misma lógica de gestión y no como actividades independientes orientadas exclusivamente a satisfacer una auditoría.

Desde esta perspectiva, el principal aporte conceptual que puede derivarse de esta experiencia consiste en proponer que la madurez de un SGAS en el sector público sea analizada en función de su capacidad de producir integración entre sus componentes y la gestión institucional, y no solamente mediante el grado de cumplimiento formal de sus requisitos. Un sistema podría considerarse progresivamente más maduro en la medida en que sus evaluaciones de riesgo influyan en la asignación de controles, su evidencia permita reconstruir y cuestionar decisiones, sus mecanismos de debida diligencia orienten respuestas proporcionales, sus procesos de capacitación contribuyan a generar comportamientos consistentes y sus titulares utilicen la información del sistema para tomar decisiones. Bajo esta concepción, la eficacia no debe confundirse con la mera ausencia de incumplimientos identificados, sino comprenderse como la capacidad del sistema para intervenir preventivamente sobre las condiciones que favorecen la exposición al soborno.

El futuro de los modelos antisoborno en el sector público dependerá, por ello, de su capacidad para dejar de ser percibidos como estructuras paralelas de cumplimiento y convertirse en capacidades institucionales integradas a la administración pública. La transición normativa adquiere así su verdadero sentido: no representa el punto final de la conformidad, sino una oportunidad para construir organizaciones capaces de aprender de sus riesgos, documentar sus decisiones, ajustar sus controles y fortalecer progresivamente la confianza que sustenta la legitimidad de la gestión pública.

Lista de abreviaturas y siglas.

Abreviatura	Significado
ABMS	Anti-Bribery Management System (Sistema de Gestión Antisoborno)
APA	American Psychological Association
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVI	Content Validity Index (Índice de Validez de Contenido)

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GRC	Governance, Risk and Compliance (Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento)
IA	Inteligencia Artificial
I-CVI	Item Content Validity Index
IIA	Institute of Internal Auditors
IIMA	Índice Integral de Madurez Antisoborno
IMGA-SP	Índice de Madurez en Gestión Antisoborno para el Sector Público
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)
LGRA	Ley General de Responsabilidades Administrativas
MIGA-SP	Modelo Integral de Gestión Antisoborno para el Sector Público
MIISG	Modelo de Integridad Institucional Basado en Sistemas de Gestión
MIRS	Metodología Integral para la Gestión de Riesgos de Soborno
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDCA	Plan–Do–Check–Act (Planear–Hacer–Verificar–Actuar)
PHVA	Planear–Hacer–Verificar–Actuar
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
S-CVI	Scale Content Validity Index
SFA	Secretaría de Finanzas y Administración
SFP	Secretaría de la Función Pública
SGAS	Sistema de Gestión Antisoborno
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SGSI	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
SG	Sistema de Gestión
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UE	Unión Europea

Referencias.

Aguilar Villanueva, L. F. (1992). El estudio de las políticas públicas. Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar Villanueva, L. F. (1993). La implementación de las políticas. Miguel Ángel Porrúa.

Arellano Gault, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público. Fondo de Cultura Económica.

Bevir, M. (2013). A Theory of Governance. University of California Press.

Biegelman, M. T., & Biegelman, D. R. (2015). Building a World-Class Compliance Program. Wiley.

Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación. Pearson.

COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design (5th ed.). SAGE.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service: Serving, Not Steering (4th ed.). Routledge.

Hillson, D. (2002). Extending the Risk Process to Manage Opportunities. International Journal of Project Management.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Hoyle, D. (2017). ISO 9000 Quality Systems Handbook. Routledge.

International Organization for Standardization. (2016). ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems — Requirements with guidance for use.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines.

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 Compliance Management Systems.

Johnston, M. (2005). Syndromes of Corruption. Cambridge University Press.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review, 90(6), 48–60.

Klitgaard, R. (1988). Controlling Corruption. University of California Press.

Lambsdorff, J. G. (2007). The Institutional Economics of Corruption. Cambridge University Press.

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value. Harvard University Press.

Murphy, J. E. (2018). Compliance Management. Society of Corporate Compliance and Ethics.

Parker, C. (2002). The Open Corporation. Cambridge University Press.

Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). Governance, Politics and the State. Macmillan.
Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding Governance. Open University Press.
Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. (2016). Corruption and Government. Cambridge University Press.
Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Recommendation of the Council on Public Integrity.
Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Public Integrity Handbook.
Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index.
United Nations Office on Drugs and Crime. (2004). United Nations Convention against Corruption.
World Bank. (2020). Enhancing Government Effectiveness and Transparency.
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo.
Ley General de Responsabilidades Administrativas.
Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.
Ley General del Sistema Nacional de Fiscalización.
Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Michoacán.
Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y APROVECHAMIENTO PRODUCTIVO DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EMERGENTES EN EMPRESAS MANUFACTURERAS MEXICANAS: UN MARCO CONCEPTUAL

Dr. José Antonio Meraz Rodríguez

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE)
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH)
Morelia, Michoacán, México
1506001e@umich.mx

RESUMEN

La adopción de tecnologías digitales emergentes (TDE) no garantiza su aprovechamiento productivo en las empresas manufactureras mexicanas (EMM), debido a que entre la incorporación tecnológica y la generación de valor intervienen procesos organizacionales que permiten asimilar, integrar, utilizar y explotar las tecnologías adoptadas. El objetivo del estudio es analizar las capacidades organizacionales que intervienen en este tránsito y proponer un marco conceptual que explique la brecha entre adopción y aprovechamiento. Se desarrolló un estudio documental de enfoque cualitativo y alcance conceptual, sustentado en una revisión integrativa y estructurada de literatura científica publicada principalmente entre 2015 y 2025. El análisis permitió identificar la capacidad de absorción, el aprendizaje organizacional y tecnológico y el desarrollo y acumulación de capacidades tecnológicas como mecanismos interrelacionados que intervienen en la etapa posadopción. A partir de su integración se propone el concepto de aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE), entendido como el proceso mediante el cual una empresa articula las TDE incorporadas con sus conocimientos, capacidades y procesos organizacionales para generar valor productivo. El marco AP-TDE distingue conceptualmente adopción, aprovechamiento y resultados empresariales, sin atribuir relaciones causales estadísticamente demostradas. La propuesta contribuye a explicar por qué empresas que incorporan tecnologías semejantes pueden alcanzar niveles distintos de aprovechamiento y ofrece una base para su posterior operacionalización y contrastación empírica en la manufactura mexicana.

Palabras clave: aprendizaje organizacional; aprovechamiento productivo; capacidad de absorción; capacidades tecnológicas; tecnologías digitales emergentes.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital de la manufactura ha ampliado las posibilidades de automatización, conectividad, análisis de datos y coordinación de los procesos productivos mediante tecnologías digitales emergentes (TDE), entre ellas inteligencia artificial (IA), internet de las cosas (IoT), analítica de datos, computación en la nube, robótica, manufactura aditiva y sistemas ciber físicos que integran componentes físicos y digitales para monitorear y controlar procesos. En el marco de Industria 4.0, estas tecnologías modifican la forma en que las empresas producen, intercambian información y toman decisiones, pero su incorporación también exige cambios organizacionales que trascienden la adquisición de infraestructura tecnológica (Zhong et al., 2017; Piccarozzi et al., 2018; Vial, 2019).

La literatura sobre transformación digital muestra que la adopción tecnológica constituye sólo una parte del proceso. La generación de valor depende de la capacidad de las organizaciones para reconfigurar recursos, conocimientos, rutinas y formas de coordinación conforme las tecnologías se incorporan a las actividades empresariales (Warner & Wäger, 2019). En consecuencia, dos empresas que adoptan tecnologías similares pueden alcanzar resultados diferentes si difieren en su capacidad para asimilarlas, integrarlas y utilizarlas dentro de sus procesos. Esta separación entre incorporación y uso efectivo ha sido documentada como una brecha de asimilación en estudios de posadopción tecnológica (Wei et al., 2015).

El problema adquiere especial relevancia en las empresas manufactureras mexicanas (EMM). El avance de la digitalización ocurre en un entorno caracterizado por heterogeneidad productiva, diferencias en capacidades tecnológicas y organizacionales y restricciones institucionales que condicionan la apropiación de nuevas tecnologías. Para México, Casalet (2020) y Casalet y Stezano (2020, 2021) señalan que el avance de la digitalización no depende exclusivamente de la disponibilidad tecnológica, sino también de condiciones institucionales, aprendizaje, articulación entre actores y desarrollo de capacidades. Desde la perspectiva de la manufactura mexicana, Sampedro y Tapia (2023) destacan asimismo la importancia de capacidades dinámicas, absorción de conocimiento y aprendizaje para incorporar y explotar tecnologías digitales.

Estos antecedentes permiten identificar una brecha analítica. Una parte importante de la discusión sobre digitalización manufacturera se concentra en la adopción de tecnologías o en sus resultados esperados —productividad, innovación, eficiencia o competitividad—, mientras que el proceso intermedio mediante el cual una tecnología adoptada llega a convertirse en un recurso efectivamente aprovechado recibe una atención menos integrada. En particular, capacidad de absorción, aprendizaje organizacional y tecnológico y acumulación de capacidades tecnológicas suelen estudiarse desde tradiciones conceptuales relacionadas, pero no siempre se articulan para explicar conjuntamente el tránsito entre adopción y aprovechamiento productivo de TDE.

La capacidad de absorción resulta relevante porque permite reconocer, adquirir, asimilar, transformar y aplicar conocimiento externo; el aprendizaje contribuye a convertir ese conocimiento en habilidades, rutinas y prácticas organizacionales; y la acumulación de capacidades tecnológicas expresa un proceso progresivo mediante el cual las empresas fortalecen sus competencias para utilizar, adaptar, mejorar e innovar sobre su base tecnológica. La literatura reciente confirma la importancia de estas dimensiones para la transición hacia Industria 4.0 y la manufactura inteligente (Ardito et al., 2022; Arcidiacono et al., 2022; Ren et al., 2023). Sin embargo, tratarlas como una secuencia causal rígida simplificaría relaciones que, en la práctica, se encuentran estrechamente interrelacionadas.

La distinción entre adopción y aprovechamiento también evita asumir que la sofisticación tecnológica equivale automáticamente a transformación organizacional. La incorporación de equipos, plataformas o sistemas digitales puede ampliar las posibilidades técnicas de una empresa sin modificar de manera sustantiva sus rutinas productivas. Para que la tecnología se convierta en una capacidad efectiva debe articularse con conocimientos previos, prácticas de coordinación, experiencia acumulada y mecanismos de aprendizaje. De ahí que la etapa posterior a la adopción constituya un ámbito analítico específico: en ella se define si la tecnología permanece como infraestructura disponible o se integra de manera sistemática a las operaciones de la empresa.

Desde esta perspectiva, los resultados empresariales no forman parte del aprovechamiento mismo. Productividad, innovación, eficiencia y competitividad representan consecuencias potenciales posteriores y pueden estar condicionadas por factores adicionales del entorno y de la organización. Separar analíticamente adopción, aprovechamiento y resultados permite evitar una relación automática entre inversión digital y desempeño. Esta precisión es particularmente pertinente para economías emergentes, donde las trayectorias empresariales y las capacidades acumuladas pueden producir respuestas heterogéneas frente a oportunidades tecnológicas semejantes (Dutrénit et al., 2019; Dutrénit, 2022).

El enfoque adoptado se concentra, por tanto, en el nivel organizacional y en los mecanismos que permiten convertir conocimiento y tecnología en prácticas productivas. La capacidad de absorción no se entiende como sinónimo de posadopción ni de aprovechamiento, sino como una capacidad que interviene en ese proceso; de igual manera, el aprendizaje constituye un mecanismo de adquisición, modificación y aplicación de conocimientos, mientras que la acumulación de capacidades tecnológicas refleja una trayectoria progresiva de construcción de competencias. Esta delimitación proporciona una base para integrar conceptos próximos sin perder sus diferencias analíticas.

A partir de este problema, la pregunta de investigación es: ¿qué capacidades organizacionales intervienen en el proceso mediante el cual las empresas manufactureras mexicanas convierten la adopción de tecnologías digitales emergentes en aprovechamiento productivo? En correspondencia, el objetivo general consiste en analizar las capacidades organizacionales que intervienen en dicho proceso, con la finalidad de proponer un marco conceptual que explique la brecha entre adopción y aprovechamiento. Para ello, se desarrolla un estudio documental de enfoque cualitativo y alcance conceptual, sustentado en una revisión integrativa y estructurada de la literatura científica publicada entre 2015 y 2025. En consecuencia, el trabajo no pretende comprobar estadísticamente relaciones causales entre capacidad de absorción, aprendizaje, capacidades tecnológicas y AP-TDE, sino analizar su intervención y articulación conceptual en el proceso posadopción.

El trabajo propone el concepto de aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE) para denominar el proceso posadopción mediante el cual una empresa asimila, integra, utiliza y explota las TDE incorporadas, articulándolas con sus conocimientos, capacidades y procesos organizacionales para generar valor productivo. El AP-TDE se plantea como una categoría conceptual integradora y no como un constructo previamente validado. Su función es desplazar el análisis desde la mera presencia de tecnologías hacia los mecanismos organizacionales que permiten convertir su incorporación en utilización productiva efectiva.

La aportación del estudio es doble. En el plano conceptual, integra capacidad de absorción, aprendizaje y desarrollo progresivo de capacidades tecnológicas dentro de una explicación común del proceso posadopción, evitando equiparar estos mecanismos o atribuirles relaciones causales no demostradas. En el plano aplicado, ofrece una estructura analítica para examinar por qué las EMM pueden obtener niveles distintos de aprovechamiento aun cuando incorporen tecnologías semejantes. Con ello, el marco AP-TDE busca contribuir al estudio de la

transformación digital manufacturera desde una perspectiva centrada en la construcción de capacidades y establecer una base para su posterior contrastación empírica.

TEORÍA

Tecnologías digitales emergentes y transformación de la manufactura

El desarrollo de tecnologías digitales emergentes (TDE) ha modificado progresivamente los sistemas manufactureros y las formas en que las empresas organizan sus procesos productivos. Tecnologías como internet de las cosas (IoT), sistemas ciberfísicos que integran componentes físicos y digitales para monitorear y controlar procesos, computación en la nube, analítica de grandes datos e inteligencia artificial (IA) constituyen algunos de los principales habilitadores asociados con la manufactura inteligente y la Industria 4.0. Zhong et al. (2017) señalan que estas tecnologías amplían las posibilidades de integración, flexibilidad, personalización y eficiencia de la manufactura, aunque su incorporación plantea simultáneamente desafíos tecnológicos y organizacionales.

Desde la perspectiva de la gestión, la Industria 4.0 no puede reducirse a la adquisición de equipamiento o infraestructura digital. Piccarozzi et al. (2018) muestran que este fenómeno comprende dimensiones relacionadas con los procesos productivos, la eficiencia, la gestión de información y la competitividad. En consecuencia, la digitalización manufacturera constituye un fenómeno tecnológico y organizacional en el que interactúan recursos, estructuras, conocimientos, procesos y capacidades empresariales.

Esta interpretación coincide con Vial (2019), quien concibe la transformación digital como un proceso en el que las tecnologías digitales generan disrupciones que requieren respuestas estratégicas y modificaciones en las formas de creación de valor. Sus resultados se encuentran condicionados por cambios estructurales y barreras organizacionales. Por tanto, la presencia o incorporación de una TDE constituye una condición habilitadora, pero no permite suponer automáticamente que la empresa conseguirá transformarla en resultados productivos.

De la adopción tecnológica al aprovechamiento productivo

La literatura permite distinguir diferentes momentos en la incorporación organizacional de una tecnología. La adopción representa la decisión de incorporarla, mientras que la implementación implica ponerla en funcionamiento. Sin embargo, estos procesos no garantizan necesariamente que la tecnología se encuentre plenamente integrada a las rutinas, conocimientos y actividades productivas de la organización.

El periodo posterior a la adopción puede entenderse como una etapa posadopción, en la cual el interés analítico se desplaza desde la decisión de incorporar una tecnología hacia los procesos mediante los cuales ésta es utilizada, asimilada, integrada y explotada dentro de la organización. La literatura sobre asimilación tecnológica ubica precisamente estos procesos en el ámbito posadopción, cuando el uso de la tecnología se difunde y se vuelve rutinario en proyectos y procesos organizacionales. La posadopción no constituye en sí misma una capacidad organizacional, sino la etapa del proceso en la que distintas capacidades pueden intervenir para convertir la tecnología incorporada en aplicaciones y resultados productivos.

En este sentido, la literatura posadopción utiliza conceptos como asimilación, integración, utilización y explotación para analizar procesos posteriores a la incorporación inicial. La asimilación supone que el uso de una tecnología se extienda y se incorpore a procesos y rutinas organizacionales; la integración implica articularla con sistemas, conocimientos y actividades existentes; y la explotación se relaciona con la aplicación efectiva del conocimiento y de los recursos tecnológicos para alcanzar propósitos organizacionales.

Esta distinción resulta fundamental para separar la incorporación de una tecnología de los resultados potencialmente derivados de ella. Productividad, innovación y desempeño no constituyen sinónimos de adopción o utilización tecnológica, sino posibles consecuencias de un proceso intermedio mediante el cual los recursos tecnológicos son incorporados efectivamente a la actividad empresarial.

A partir de esta distinción, en el presente estudio se propone denominar aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE) al proceso posadopción mediante el cual una empresa asimila, integra y utiliza o explota las TDE incorporadas, articulándolas con sus conocimientos, capacidades y procesos organizacionales para generar valor productivo. El AP-TDE se plantea como una categoría conceptual integradora y no como un constructo previamente validado; su utilidad analítica consiste en concentrar la atención en aquello que ocurre entre la incorporación inicial de la tecnología y la obtención de resultados empresariales.

Capacidades organizacionales como puente entre adopción y aprovechamiento

La diferencia entre adoptar una tecnología y aprovecharla productivamente dirige la atención hacia las capacidades de la organización. Warner y Wäger (2019) muestran que la transformación digital de empresas establecidas requiere desarrollar capacidades dinámicas y microfundamentos relacionados con la detección de cambios, su

aprovechamiento, la transformación organizacional, la agilidad, la cultura y la renovación estratégica. Desde esta perspectiva, la tecnología constituye un recurso cuyo potencial depende de la capacidad empresarial para articular y reconfigurar otros recursos y actividades alrededor de ella.

Vial (2019) coincide en la relevancia de estos mecanismos al identificar las respuestas estratégicas, los cambios estructurales y las barreras organizacionales como componentes fundamentales de la transformación digital. Esto cuestiona una relación lineal entre incorporación tecnológica y desempeño y sugiere la existencia de mecanismos organizacionales intermedios capaces de explicar la heterogeneidad de los resultados.

En el ámbito manufacturero, Ren et al. (2023) identifican cuatro conjuntos de capacidades relacionadas con la transformación digital: tecnológicas, operativas, organizacionales y estratégicas. Sus resultados muestran que estas capacidades operan en diferentes niveles y necesitan articularse durante el proceso de transformación. El hallazgo resulta relevante porque indica que el problema no consiste simplemente en disponer de capacidades "digitales", sino en comprender cuáles permiten integrar las TDE a la actividad empresarial y convertir su potencial tecnológico en valor productivo.

Capacidad de absorción, aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas

Dentro del proceso posadopción, entre los mecanismos organizacionales con mayor potencial explicativo destaca la capacidad de absorción (CA). A diferencia de la posadopción, que delimita una etapa del proceso tecnológico, la CA constituye una capacidad organizacional cuyo objeto central es el conocimiento externo necesario para comprender, adaptar y explotar las tecnologías incorporadas. Ardito et al. (2022) articulan la transición hacia Industria 4.0 con los procesos de adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento y muestran la relevancia de la CA para vincular tecnologías digitales con la gestión de datos, información y conocimiento.

La evidencia manufacturera refuerza este planteamiento. Arcidiacono et al. (2022), a partir del estudio de doce empresas pertenecientes a una cadena de suministro automotriz, muestran que avanzar hacia mayores niveles de manufactura inteligente requiere fortalecer progresivamente la CA. Entre los factores relevantes aparecen la integración entre tecnologías previas y nuevas, su alineación con los objetivos estratégicos y el desarrollo del conocimiento organizacional.

La CA, sin embargo, no agota los mecanismos requeridos para aprovechar una tecnología. El aprendizaje tecnológico y organizacional permite desarrollar habilidades, crear y acumular conocimientos y modificar rutinas y prácticas a medida que las empresas incorporan tecnologías digitales. Sampedro Hernández (2023) identifica precisamente como temas convergentes de la Industria 4.0 la gestión del conocimiento, la CA, el aprendizaje tecnológico, el cambio organizacional y la acumulación de capacidades tecnológicas y de innovación; asimismo, señala que las organizaciones requieren capacidades tecnológicas y organizacionales para usar y explotar tecnologías digitales y capacidades de aprendizaje para transformarse y adaptarse al nuevo entorno digital.

Desde la perspectiva de la acumulación de capacidades tecnológicas, el desarrollo empresarial tampoco es automático ni instantáneo. Dutrénit (2022) sintetiza esta literatura mostrando que las empresas de países en desarrollo no son receptoras pasivas de tecnología, sino que desarrollan procesos de aprendizaje y construcción de capacidades domésticas que pueden evolucionar gradualmente desde niveles mínimos hasta capacidades innovadoras avanzadas. Dutrénit et al. (2019) complementan este argumento al mostrar que la acumulación de capacidades tecnológicas en América Latina se relaciona con diferentes perfiles de desarrollo y con condiciones contextuales que contribuyen a explicar trayectorias heterogéneas.

En consecuencia, CA, aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas deben distinguirse analíticamente, aunque se encuentren relacionados. La CA explica la identificación, adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento externo; el aprendizaje expresa procesos mediante los cuales individuos y organizaciones desarrollan y modifican conocimientos, habilidades y rutinas; y la acumulación de capacidades tecnológicas refleja el desarrollo progresivo de competencias para utilizar, adaptar, mejorar y eventualmente innovar sobre la base tecnológica disponible. En conjunto, estos mecanismos ofrecen una base explicativa para comprender por qué empresas que adoptan tecnologías similares pueden alcanzar distintos niveles de aprovechamiento productivo.

Digitalización y construcción de capacidades en el contexto mexicano y latinoamericano

Esta problemática adquiere especial relevancia en México. Casalet (2020), al analizar empresas mexicanas inmersas en la transición hacia la digitalización, identifica obstáculos internos y externos que condicionan la incorporación de nuevas tecnologías. La evidencia muestra que la digitalización productiva no ocurre homogéneamente y que las diferencias entre empresas resultan relevantes para comprender sus posibilidades de transformación.

Casalet y Stezano (2020) identifican asimismo limitaciones en las capacidades técnicas y organizacionales requeridas para incorporar tecnologías digitales en el sector productivo mexicano, además de factores institucionales y de

gobernanza. Posteriormente, ambos autores muestran que la digitalización modifica no solamente los procesos productivos, sino también las prácticas laborales, la colaboración entre actores y la generación de nuevas capacidades productivas y relacionales (Casalet & Stezano, 2021).

Esta perspectiva converge con los trabajos de Dutrénit sobre aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas. En el contexto mexicano, Dutrénit (2015) identifica la necesidad de fortalecer capacidades vinculadas con la manufactura avanzada y con actividades de mayor valor agregado. Posteriormente, Dutrénit et al. (2019) muestran que los procesos de acumulación de capacidades tecnológicas en América Latina se relacionan con diferentes perfiles de desarrollo y con dimensiones contextuales que permiten comprender la heterogeneidad de las trayectorias de construcción de capacidades.

Desde una perspectiva teórica, Dutrénit (2022) enfatiza el carácter progresivo de la acumulación de capacidades tecnológicas y la relevancia de los procesos de aprendizaje en países en desarrollo. Esta perspectiva cuestiona la concepción de las empresas como receptoras pasivas de tecnología: adquirir o incorporar una tecnología no significa adquirir simultáneamente las capacidades necesarias para utilizarla de manera productiva; éstas se construyen y acumulan gradualmente.

Sampedro Hernández (2023) complementa esta perspectiva al vincular explícitamente el análisis organizacional de la Industria 4.0 con el aprendizaje organizacional, el aprendizaje tecnológico, el cambio organizacional y la CA. Desde una perspectiva evolutiva, sostiene la pertinencia de estudiar las capacidades y los aprendizajes desarrollados por las organizaciones frente a las transformaciones derivadas de las innovaciones digitales, con implicaciones también para organizaciones productivas de países en desarrollo.

En conjunto, estas aportaciones conforman un eje explicativo complementario para el contexto mexicano y latinoamericano. Casalet permite identificar características y obstáculos de la digitalización productiva; Stezano contribuye al análisis de la generación de conocimiento y la construcción de capacidades para la incorporación productiva de nuevas tecnologías; Dutrénit explica los procesos de aprendizaje y acumulación progresiva de capacidades tecnológicas; y Sampedro relaciona absorción de conocimiento, aprendizaje y cambio organizacional con la adopción y uso de tecnologías digitales.

Brecha entre adopción y aprovechamiento de TDE

La literatura examinada permite identificar una diferencia analítica fundamental entre incorporar una tecnología y aprovecharla productivamente. Una empresa puede disponer de infraestructura digital e incluso haber implementado determinadas TDE sin que éstas se encuentren plenamente asimiladas e integradas en sus rutinas, conocimientos y procesos productivos. Esta diferencia sitúa el problema en la etapa posadopción, en la cual el uso, la asimilación, la integración y la explotación adquieren mayor relevancia que la decisión inicial de adoptar.

Los antecedentes revisados muestran que la transformación tecnológica requiere capacidades de distinta naturaleza y, particularmente, procesos de absorción de conocimiento, aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas. En consecuencia, la heterogeneidad de los resultados obtenidos por las empresas no puede explicarse exclusivamente por la presencia o ausencia de tecnologías. El proceso mediante el cual éstas son comprendidas, asimiladas, integradas y explotadas constituye un mecanismo intermedio relevante.

En las empresas manufactureras mexicanas (EMM) esta problemática adquiere especial importancia debido a la coexistencia de procesos crecientes de digitalización con limitaciones técnicas y organizacionales, diferencias en acumulación de capacidades y condicionantes institucionales. El problema de investigación, por tanto, no consiste exclusivamente en determinar si las empresas adoptan TDE, sino en explicar qué capacidades organizacionales permiten convertir su adopción en aprovechamiento productivo.

De esta revisión emerge conceptualmente una brecha adopción–aprovechamiento situada en la etapa posadopción: la adopción o implementación de TDE no garantiza por sí misma su asimilación, integración y explotación para generar valor productivo. En este tránsito intervienen capacidades organizacionales —entre ellas, la CA, el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas— que pueden contribuir a explicar cómo las empresas avanzan desde la incorporación tecnológica hacia su aprovechamiento productivo. Identificar y articular estas capacidades constituye el núcleo explicativo del marco conceptual propuesto.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

El estudio se desarrolló mediante una investigación documental de enfoque cualitativo, sustentada en una revisión integrativa y estructurada de literatura científica. Su propósito fue identificar, comparar y sintetizar aportes teóricos y empíricos sobre el aprovechamiento organizacional de tecnologías digitales emergentes (TDE) en empresas manufactureras, con el fin de construir un marco conceptual aplicable al contexto de las empresas manufactureras

mexicanas (EMM). La revisión integrativa se consideró pertinente porque permite articular literatura con distintos enfoques y diseños para identificar relaciones, patrones y categorías explicativas (Whittemore & Knafl, 2005).
A diferencia de una revisión bibliométrica, el objetivo no consistió en cuantificar la producción científica, analizar redes de citación o mapear la estructura intelectual del campo. Tampoco se planteó como una revisión sistemática reportada mediante PRISMA. El énfasis se situó en la pertinencia conceptual de las fuentes y en la integración de evidencia capaz de explicar el tránsito entre la adopción tecnológica y su aprovechamiento productivo. En este sentido, la revisión se orientó a reorganizar conocimiento previo para producir una síntesis conceptual integradora (Torraco, 2016).

Estrategia de búsqueda y delimitación documental

La revisión comprendió publicaciones del periodo 2015–2025, ventana temporal seleccionada para concentrar el análisis en la literatura contemporánea sobre transformación digital, Industria 4.0, manufactura inteligente y desarrollo de capacidades organizacionales. Se conservaron, cuando resultaron necesarias, contribuciones metodológicas anteriores utilizadas exclusivamente para fundamentar el enfoque de revisión.
La búsqueda y localización de literatura se organizó mediante cinco familias temáticas: TDE y manufactura; TDE y capacidades organizacionales; capacidad de absorción y aprendizaje; capacidades tecnológicas y procesos de acumulación; y digitalización manufacturera en México y América Latina. Se utilizaron términos equivalentes en español e inglés y combinaciones con operadores booleanos, entre ellas:

- “digital transformation” AND manufacturing AND “absorptive capacity”;
- “Industry 4.0” AND “learning capability” AND manufacturing;
- “technological capabilities” AND “manufacturing firms”;
- “digital technologies” AND “post-adoption”; y
- transformación digital AND capacidades tecnológicas AND manufactura.

La localización se complementó mediante rastreo de referencias y búsqueda dirigida de trabajos relevantes para las relaciones conceptuales identificadas. Este procedimiento permitió integrar literatura internacional sobre transformación digital y capacidades con estudios vinculados con manufactura, economías emergentes y, de manera particular, México y América Latina.

Criterios de inclusión y depuración

La selección documental atendió a cuatro criterios:
1. Publicación dentro del periodo 2015–2025, salvo las excepciones metodológicas señaladas;
2. Relación directa con adopción, asimilación, integración, utilización o explotación de TDE, capacidad de absorción, aprendizaje organizacional o tecnológico y capacidades tecnológicas;
3. Pertinencia para empresas manufactureras, economías emergentes o el contexto mexicano y latinoamericano; y
4. Calidad y trazabilidad académica, privilegiando artículos arbitrados, libros, capítulos académicos y documentos especializados de instituciones reconocidas.
Se descartaron trabajos centrados exclusivamente en describir infraestructura o tecnologías sin analizar mecanismos organizacionales, fuentes redundantes respecto de aportaciones conceptualmente más sólidas y materiales sin suficiente trazabilidad académica. La selección no pretendió construir un censo exhaustivo de publicaciones, sino conformar un corpus teóricamente pertinente para responder la pregunta de investigación y sustentar la elaboración del marco AP-TDE.

Procedimiento de análisis e integración

El análisis se desarrolló mediante una lógica iterativa de reducción, comparación, integración y verificación de la evidencia (Whittemore & Knafl, 2005). En una primera etapa se identificaron y organizaron los conceptos fundamentales asociados con transformación digital, adopción e implementación tecnológica, posadopción, capacidad de absorción, aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas. Esta clasificación permitió reconocer los distintos niveles analíticos presentes en la literatura.
En una segunda etapa se compararon definiciones y relaciones propuestas por los autores para identificar convergencias, divergencias y vacíos teóricos. El contraste permitió diferenciar la adopción de la utilización efectiva de una tecnología; distinguir la etapa posadopción de las capacidades que intervienen en ella; y separar capacidad de absorción, aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas de los resultados empresariales potencialmente derivados de la digitalización. De esta síntesis surgió la brecha entre adopción y aprovechamiento como problema articulador del estudio.
En una tercera etapa se examinaron de manera focalizada tres relaciones: capacidad de absorción y aprendizaje; aprendizaje y desarrollo o acumulación de capacidades tecnológicas; y articulación de estos mecanismos con la asimilación, integración, utilización y explotación de TDE. La evidencia revisada condujo a representar capacidad de

absorción y aprendizaje como mecanismos interrelacionados, evitando establecer entre ellos una secuencia causal rígida.

En una cuarta etapa se construyó la categoría de aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE) como síntesis conceptual del proceso posadopción mediante el cual las tecnologías incorporadas son asimiladas, integradas, utilizadas y explotadas en articulación con conocimientos, capacidades y procesos organizacionales. A partir de esta integración se estructuró el marco conceptual AP-TDE, compuesto por adopción e implementación de TDE como condición antecedente; etapa posadopción; mecanismos interrelacionados de absorción de conocimiento y aprendizaje; desarrollo y acumulación de capacidades tecnológicas; AP-TDE; y generación de valor productivo como resultado posterior.

Rigor y alcance metodológico

La consistencia del análisis se fortaleció mediante contraste entre fuentes internacionales, evidencia manufacturera y literatura referida a México y América Latina; comparación de aportaciones teóricas y empíricas; y revisión iterativa de las relaciones incorporadas al marco. Este procedimiento permitió distinguir entre conceptos establecidos en la literatura y la categoría AP-TDE propuesta específicamente en el estudio, así como evitar equivalencias conceptuales o relaciones causales no sustentadas.

En consecuencia, el marco AP-TDE tiene carácter conceptual y explicativo. Las relaciones representadas organizan mecanismos y procesos identificados mediante la revisión y no implican efectos causales estadísticamente demostrados. Su operacionalización, contrastación empírica y eventual estimación de relaciones entre constructos corresponden a etapas posteriores de investigación.

RESULTADOS

Identificación de la brecha entre adopción y aprovechamiento de TDE

El análisis de la literatura permite distinguir dos momentos conceptualmente diferentes en la incorporación organizacional de tecnologías digitales emergentes (TDE). El primero corresponde a la adopción e implementación, mediante las cuales la empresa decide incorporar una tecnología y la pone en funcionamiento. El segundo se desarrolla después de la adopción y comprende los procesos mediante los cuales la tecnología es asimilada, integrada, utilizada y explotada dentro de las actividades y procesos organizacionales.

Esta distinción permite identificar una brecha entre adopción y aprovechamiento. La disponibilidad o implementación de una TDE no implica necesariamente que ésta se encuentre incorporada a las rutinas productivas, articulada con los conocimientos existentes o utilizada con suficiente profundidad para generar valor. Wei et al. (2015) documentan esta separación mediante el concepto de *assimilation gap* (brecha de asimilación), entendido como la diferencia entre la adopción de una tecnología y su asimilación efectiva dentro de los procesos organizacionales.

La brecha adopción-aprovechamiento se sitúa, por tanto, en la etapa posadopción. Su relevancia consiste en desplazar la atención desde la pregunta acerca de qué tecnologías poseen o adoptan las empresas hacia el análisis de cómo consiguen convertirlas en recursos efectivamente aprovechados en sus procesos productivos. La posadopción delimita así la etapa posterior a la adopción e implementación en la que se desarrollan los mecanismos y capacidades asociados con el aprovechamiento de las TDE; no constituye una variable adicional del modelo.

A partir de esta distinción, el aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE) se identifica como un proceso intermedio entre la adopción tecnológica y la generación de valor. Comprende la asimilación, integración, utilización y explotación de las TDE incorporadas, articuladas con conocimientos, capacidades y procesos organizacionales. El AP-TDE constituye una categoría conceptual propuesta en este estudio y no un constructo previamente validado.

Mecanismos interrelacionados de absorción de conocimiento y aprendizaje

El análisis de las relaciones entre capacidad de absorción (CA) y aprendizaje muestra que ambos conceptos se encuentran estrechamente interrelacionados y no deben interpretarse como etapas rígidamente consecutivas. Martinkenaite y Breunig (2016) explican la CA como una capacidad de aprendizaje organizacional que emerge de interacciones entre los niveles individual y organizacional. Esta relación permite considerar la absorción de conocimiento y el aprendizaje como mecanismos complementarios mediante los cuales la empresa incorpora, transforma y aplica conocimiento relevante para el uso de las tecnologías.

En conjunto, la evidencia revisada indica que la capacidad para aprovechar una TDE no depende únicamente del conocimiento externo que la empresa logra identificar e incorporar, sino también de su capacidad para transformarlo en conocimientos, habilidades y rutinas aplicables a sus procesos. En manufactura, Hashem (2024) aporta evidencia de la relación entre capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje y adopción de Industria 4.0, mientras que

Sampedro y Tapia (2023) vinculan, para el contexto manufacturero mexicano, la absorción de conocimiento y el aprendizaje con la incorporación, uso y explotación de tecnologías digitales. El resultado relevante no es, por tanto, una secuencia CA-aprendizaje, sino su actuación interrelacionada dentro de la etapa posadopción.

Aprendizaje y desarrollo progresivo de capacidades tecnológicas

Un segundo resultado consiste en diferenciar el aprendizaje de la acumulación de capacidades tecnológicas. Mientras el primero constituye un mecanismo mediante el cual la organización adquiere, modifica y aplica conocimientos, habilidades y rutinas, la acumulación representa un proceso progresivo de construcción de competencias para utilizar, adaptar, mejorar y eventualmente innovar sobre la base tecnológica disponible. Esta distinción permite establecer una relación conceptual entre ambos sin considerarlos equivalentes ni situarlos artificialmente en el mismo nivel analítico (Dutrénit et al., 2019; Dutrénit, 2022).

De esta relación se desprende que el aprovechamiento tecnológico no depende únicamente de mecanismos inmediatos de absorción y aprendizaje. La experiencia acumulada y la construcción progresiva de capacidades amplían las posibilidades de la empresa para integrar las TDE a sus procesos, adaptarlas a condiciones específicas y profundizar su utilización. La heterogeneidad entre empresas puede explicarse, en consecuencia, no sólo por las tecnologías adoptadas, sino también por diferencias en sus trayectorias de aprendizaje y desarrollo de capacidades.

Propuesta del marco conceptual AP-TDE

Los resultados anteriores permiten proponer un marco conceptual de aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE) para analizar el proceso mediante el cual las empresas manufactureras mexicanas (EMM) transitan desde la adopción tecnológica hacia la generación de valor productivo.

El marco parte de la adopción e implementación de TDE como condición antecedente. Después de su incorporación se abre la etapa posadopción, en la que la CA y el aprendizaje actúan como mecanismos interrelacionados de incorporación, transformación y aplicación del conocimiento. Estos mecanismos se vinculan con el desarrollo y acumulación progresiva de capacidades tecnológicas, que amplían las competencias de la empresa para utilizar, adaptar y mejorar las tecnologías incorporadas. Sobre esta base se configura el AP-TDE mediante la asimilación, integración, utilización y explotación de las TDE en articulación con los conocimientos, capacidades y procesos organizacionales.

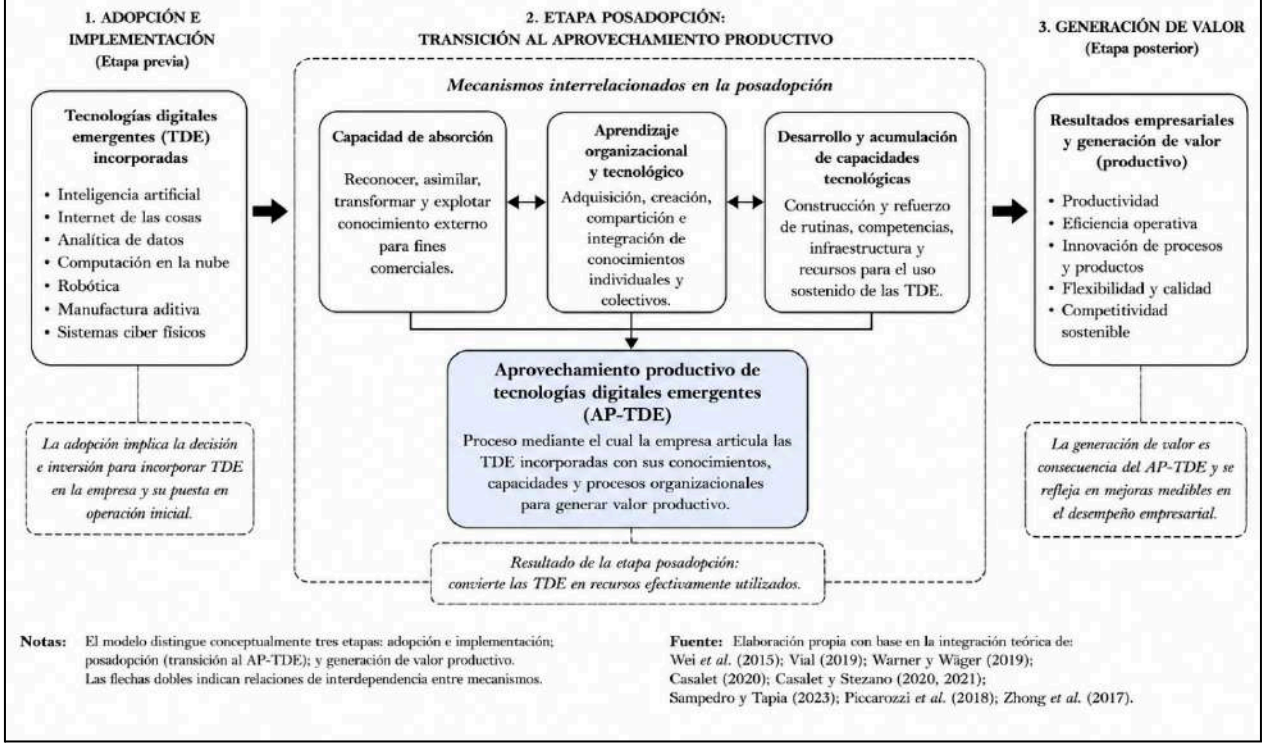
A partir de estas relaciones, la Figura 1 sintetiza el marco conceptual AP-TDE propuesto para las EMM.

Como se observa en la Figura 1, la adopción e implementación de TDE constituye la condición antecedente del proceso, pero no garantiza su aprovechamiento. La etapa posadopción delimita el contexto en el que la CA y el aprendizaje intervienen de manera interrelacionada en la incorporación, transformación y aplicación del conocimiento. Estos mecanismos se vinculan con el desarrollo y acumulación progresiva de capacidades tecnológicas, sobre cuya base las TDE pueden ser asimiladas, integradas, utilizadas y explotadas productivamente. El AP-TDE ocupa así una posición intermedia entre la incorporación tecnológica y la generación de valor productivo.
Las relaciones representadas expresan una articulación conceptual derivada de la literatura y no implican relaciones causales estadísticamente demostradas. En consecuencia, el marco organiza mecanismos y procesos identificados en la revisión y ofrece una base para su posterior contrastación empírica.

Implicaciones para las empresas manufactureras mexicanas

La aplicación conceptual del marco a las EMM permite reconsiderar el problema de la digitalización productiva. Las diferencias entre empresas no deberían analizarse exclusivamente a partir del número, tipo o sofisticación de las tecnologías adoptadas. Una empresa con mayor infraestructura digital no necesariamente presenta un mayor aprovechamiento productivo si carece de mecanismos de absorción y aprendizaje o de capacidades para integrar las tecnologías a sus procesos.

Figura 1. Marco conceptual: del tránsito posadopción al aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE) y la generación de valor productivo



Notas: El modelo distingue conceptualmente tres etapas: adopción e implementación; posadopción (transición al AP-TDE); y generación de valor productivo. Las flechas dobles indican relaciones de interdependencia entre mecanismos.

Fuente: Elaboración propia con base en la integración teórica de: Wei *et al.* (2015); Vial (2019); Warner y Wäger (2019); Casalet (2020); Casalet y Stezano (2020, 2021); Sampedro y Tapia (2023); Piccarozzi *et al.* (2018); Zhong *et al.* (2017).

Desde esta perspectiva, la transformación digital de las EMM depende no sólo de decisiones de inversión tecnológica, sino también de procesos internos de construcción de capacidades. El marco permite separar tres fenómenos que pueden confundirse: la presencia o adopción de una tecnología, su aprovechamiento organizacional y

los resultados derivados de dicho aprovechamiento. Productividad, innovación, eficiencia o competitividad constituyen resultados potenciales posteriores, pero no componentes del AP-TDE.
Esta distinción tiene implicaciones para la gestión empresarial y para las políticas de digitalización. Incrementar la adopción de TDE puede resultar insuficiente si no se acompaña del fortalecimiento de mecanismos de absorción de conocimiento y aprendizaje y del desarrollo progresivo de capacidades tecnológicas que permitan transformar la inversión tecnológica en valor productivo.

CONCLUSIONES

El análisis realizado permite concluir que la adopción de tecnologías digitales emergentes (TDE) no constituye, por sí misma, una garantía de aprovechamiento productivo en las empresas manufactureras mexicanas (EMM). Entre la incorporación tecnológica y la generación de valor existe una etapa posadopción en la que las tecnologías deben ser asimiladas, integradas, utilizadas y explotadas en articulación con conocimientos, capacidades y procesos organizacionales. Esta distinción permite separar tres fenómenos que con frecuencia se presentan de manera conjunta: la adopción de una tecnología, su aprovechamiento efectivo y los resultados potencialmente derivados de dicho aprovechamiento.
En respuesta a la pregunta de investigación, la revisión integrativa y estructurada muestra que la capacidad de absorción, el aprendizaje organizacional y tecnológico y el desarrollo y acumulación de capacidades tecnológicas intervienen en el tránsito entre adopción y aprovechamiento. La capacidad de absorción favorece la incorporación, transformación y aplicación de conocimiento externo relevante; el aprendizaje contribuye a convertir conocimiento y experiencia en habilidades, rutinas y prácticas aplicables; y la acumulación de capacidades tecnológicas refleja la construcción progresiva de competencias para utilizar, adaptar y mejorar la base tecnológica disponible. Estos mecanismos se encuentran interrelacionados y no deben interpretarse como una secuencia causal rígida.
A partir de esta articulación se propone el concepto de aprovechamiento productivo de tecnologías digitales emergentes (AP-TDE), entendido como el proceso posadopción mediante el cual una empresa asimila, integra, utiliza y explota las TDE incorporadas, vinculándolas con sus conocimientos, capacidades y procesos organizacionales para generar valor productivo. La principal aportación conceptual consiste en situar el AP-TDE entre la adopción tecnológica y los resultados empresariales, evitando asumir que la mera presencia de infraestructura digital equivale a transformación organizacional o que productividad, innovación, eficiencia y competitividad forman parte del aprovechamiento mismo.
El marco conceptual AP-TDE permite, además, explicar de manera plausible la heterogeneidad observada entre empresas que incorporan tecnologías semejantes. Las diferencias en trayectorias de aprendizaje, capacidad para absorber conocimiento y acumulación previa de competencias pueden condicionar la profundidad con la que una TDE se incorpora a las rutinas y procesos productivos. Para las EMM, esta perspectiva resulta especialmente pertinente debido a las diferencias existentes en capacidades tecnológicas y organizacionales, así como a las condiciones institucionales y productivas que acompañan el proceso de digitalización.
En el plano de la gestión empresarial, los resultados sugieren que las decisiones de inversión tecnológica deberían acompañarse de acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades internas. La capacitación aislada o la adquisición de equipos y plataformas puede resultar insuficiente cuando no existen mecanismos para compartir conocimiento, modificar rutinas, coordinar áreas, experimentar con nuevas aplicaciones y acumular experiencia tecnológica. El desafío de la transformación digital no consiste únicamente en incorporar TDE, sino en desarrollar las condiciones organizacionales que permitan convertirlas en recursos productivamente aprovechados.
En materia de política y apoyo a la digitalización manufacturera, el marco sugiere que los instrumentos orientados exclusivamente a facilitar el acceso a tecnología pueden tener efectos limitados si no se articulan con procesos de aprendizaje, formación de capacidades y vinculación entre empresas, instituciones de conocimiento y otros actores del sistema productivo. En consecuencia, evaluar el avance de la digitalización únicamente mediante indicadores de adopción puede ofrecer una imagen incompleta; resulta necesario considerar también la capacidad de las empresas para integrar y utilizar las tecnologías de manera sostenida.
Una implicación adicional del análisis es que el AP-TDE no debe confundirse con la capacidad de absorción. La posadopción delimita el momento analítico posterior a la incorporación de la tecnología; la capacidad de absorción y el aprendizaje constituyen mecanismos organizacionales que intervienen en ese momento; y el AP-TDE representa el proceso mediante el cual la tecnología llega a incorporarse efectivamente a la actividad productiva. Mantener esta separación conceptual evita superponer constructos y facilita el diseño de futuras investigaciones empíricas.
Asimismo, la acumulación de capacidades tecnológicas introduce una dimensión temporal que resulta central para comprender el fenómeno. Las competencias necesarias para aprovechar tecnologías digitales no se generan necesariamente en el momento de la adopción, sino que pueden depender de experiencias previas, procesos acumulativos de aprendizaje y capacidades construidas a lo largo de la trayectoria de la empresa. Esta perspectiva

permite interpretar el aprovechamiento como un proceso gradual y heterogéneo, más que como un resultado inmediato de la inversión tecnológica.

En conjunto, el marco propuesto desplaza la discusión desde una lógica centrada en la disponibilidad de tecnologías hacia una lógica centrada en su apropiación organizacional. Para el análisis de las EMM, esta modificación es relevante porque permite formular diagnósticos más precisos: una brecha digital empresarial puede originarse no sólo en la falta de acceso a determinadas TDE, sino también en dificultades para absorber conocimiento, aprender, integrar la tecnología a los procesos y desarrollar capacidades que sostengan su utilización en el tiempo.

El estudio presenta limitaciones derivadas de su naturaleza documental, cualitativa y conceptual. El marco AP-TDE organiza e integra relaciones identificadas en la literatura, pero no demuestra estadísticamente que la capacidad de absorción, el aprendizaje o las capacidades tecnológicas causen determinados niveles de aprovechamiento productivo. Tampoco pretende establecer una secuencia universal aplicable a todas las empresas manufactureras. Las relaciones propuestas representan mecanismos cuya intervención resulta teóricamente plausible y que requieren contrastación empírica posterior.

A partir de estas limitaciones se abre una agenda de investigación orientada a operacionalizar el AP-TDE, identificar dimensiones e indicadores observables y contrastar el marco en empresas manufactureras mexicanas de distintos tamaños, sectores y niveles de madurez digital. Estudios posteriores podrían analizar cómo varía la intervención de la capacidad de absorción, el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas, así como explorar su relación con resultados posteriores de productividad, innovación y competitividad. De esta manera, el marco propuesto constituye un punto de partida para estudiar la transformación digital no sólo desde las tecnologías que las empresas adoptan, sino desde las capacidades que construyen para aprovecharlas productivamente.

BIBLIOGRAFÍA

Arcidiacono, F., Ancarani, A., Di Mauro, C., & Schupp, F. (2022). The role of absorptive capacity in the adoption of smart manufacturing. International Journal of Operations & Production Management, 42(6), 773–796. https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0615

Ardito, L., Cerchione, R., Mazzola, E., & Raguseo, E. (2022). Industry 4.0 transition: A systematic literature review combining the absorptive capacity theory and the data–information–knowledge hierarchy. Journal of Knowledge Management, 26(9), 2222–2254. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0325

Casalet, M. (2020). El futuro incierto de la digitalización en México: ¿Podremos despegar? Economía: Teoría y Práctica, número especial 5, 45–68. https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/E052020/Casalet

Casalet, M., & Stezano, F. (2020). Risks and opportunities for the progress of digitalization in Mexico. Economics of Innovation and New Technology, 29(7), 689–704. https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1719643

Casalet, M., & Stezano, F. (2021). The progress of digitalisation in Mexico: Effects on the institutional structure. International Journal of Business Innovation and Research, 24(3), 339–363.

Dutrénit, G. (2015). Políticas de innovación para fortalecer las capacidades en manufactura avanzada en México. CIEPLAN.

Dutrénit, G. (2022). Technological capability accumulation. In C. Antonelli (Ed.), Elgar encyclopedia on the economics of knowledge and innovation (pp. 460–467). Edward Elgar Publishing.

Dutrénit, G., Natera, J. M., Puchet Anyul, M., & Vera-Cruz, A. O. (2019). Development profiles and accumulation of technological capabilities in Latin America. Technological Forecasting and Social Change, 145, 396–412. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.026

Hashem, G. (2024). Adopting Industry 4.0 through absorptive capacity and innovation ambidexterity with the moderation of learning capability. Business Process Management Journal, 30(6), 1995–2024. https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2023-0939

Martinkenaite, I., & Breunig, K. J. (2016). The emergence of absorptive capacity through micro–macro level interactions. Journal of Business Research, 69(2), 700–708. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.020

Piccarozzi, M., Aquilani, B., & Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in management studies: A systematic literature review. Sustainability, 10(10), 3821. https://doi.org/10.3390/su10103821

Ren, X., Jing, H., & Zhang, Y. (2023). Construction of digital transformation capability of manufacturing enterprises: Qualitative meta-analysis based on current research. Sustainability, 15(19), 14168. https://doi.org/10.3390/su151914168

Sampedro Hernández, J. L. (2023). Aproximaciones teóricas para el análisis organizacional en la Industria 4.0: Una revisión de literatura. Revista Digital de Estudios Organizacionales, 3, 67–95. https://doi.org/10.69509/dm17wc86

Sampedro Hernández, J. L., & Tapia, S. (2023). Capacidades dinámicas y revolución digital en la manufactura mexicana. Ciencia, 74(2), 42–49.

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. Human Resource Development Review, 15(4), 404–428. https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wei, J., Lowry, P. B., & Seedorf, S. (2015). The assimilation of RFID technology by Chinese companies: A technology diffusion perspective. Information & Management, 52(6), 628–642. https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.001

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. Journal of Advanced Nursing, 52(5), 546–553. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621

Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E., & Newman, S. T. (2017). Intelligent manufacturing in the context of Industry 4.0: A review. Engineering, 3(5), 616–630. https://doi.org/10.1016/J.ENG.2017.05.015

DISEÑO DE UN SISTEMA ESTRATÉGICO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA PYMES COOPERATIVAS

Yennely Eloisa Goycochea Pineda[1], Oscar Aguilar Juárez[2], David Salvador Cruz Rodríguez [3]

[1]UPIICSA- Instituto Politécnico Nacional, [2]CIATEJ-Guadalajara, [3] UPIICSA-Instituto Politécnico Nacional
[1]elogoyco@yahoo.com.mx

RESUMEN

En busca de ventajas competitivas y nuevas estrategias las pequeñas y medianas empresas tienen la necesidad de innovar. Por lo tanto, buscan nuevas oportunidades, y una de la problemática para ellas, es no conocer que existen financiamientos del gobierno para apoyos a la innovación. La situación de México es el estancamiento del producto interno bruto, que se encuentra en 0.64%, mientras un país desarrollado tiene arriba del 1.5%.Sin embargo, el crecimiento de un país desarrollado se debe al impulso de innovación tecnológica y la competitividad (OCDE, 2025).

El objetivo de esta investigación es diseñar un sistema estratégico de innovación tecnológica (SEIT) para pequeñas y medianas empresas cooperativas, con base en un modelo de gestión tecnológica y planificación estratégica, con el fin de mejorar la competitividad. Algunos resultados que podemos destacar de este trabajo son: la mayoría de las pequeñas y medianas empresas manufactureras, no tienen un sistema de gestión de la innovación, poco conocimiento de los financiamientos gubernamentales, no invierten en investigación y desarrollo, ya que dependen de la demanda del cliente y de atender sus necesidades.(SECITHI, 2025;OCDE,2025).Una aportación relevante en esta investigación, es mostrar a las pequeñas y medianas empresas cooperativas que pueden lograr incrementar su nivel económico adaptando un nuevo modelo estratégico de innovación tecnológica en su modelo de negocio.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se basa en la metodología de procesos de innovación tecnológica para implementar en pymes cooperativas que requieren un sistema estratégico que impulse la competitividad en diferentes sectores, nos basamos en autores de modelos de innovaciones tecnológicas, se adaptó a las necesidades de las cooperativas en México. En los resultados, nos basamos en adaptación de un sistema estratégico de innovación, para empresas que requieren un apoyo en áreas de I+D para incrementar la ventaja competitiva de su modelo de negocio y entrar a una cadena de valor, donde los principios de las cooperativas y valores resalten como estructura social empoderada, para lograr una economía social y solidaria.

TEORÍA

Porter (1990) define a la Innovación como la creación de nuevos productos, procesos, conocimiento o servicios mediante el uso de nuevas o existentes conocimientos científicos o tecnológicos, que proporcionan un grado de novedad ya sea para el desarrollo, el sector industrial, la nación y tener éxito en el mercado.Otros autores Freeman y Soete (1997) mencionan que innovación en el sentido económico se lleva acabo solo con la primera transacción comercial que involucra al nuevo producto, proceso o sistema de dispositivo. Sin embargo, Nelson y Rosenberg (1993) argumentan que una innovación se comercializa con éxito por una empresa distinta del inventor y puede ocurrir mucho tiempo después de la invención por primera vez.

El autor Joseph Schumpeter (1883-1950) desde su punto de vista nos dice que la innovación tecnológica: es el proceso de crecimiento económico mediante la “destrucción creativa”. Se da en 4 formas principales:

- Introducción al mercado de un nuevo bien.
- El uso de una nueva fuente de materias primas (producto).
- La incorporación de un nuevo método de producción (proceso).
- La apertura de un nuevo mercado.

Se tiene que pensar en modelos que rompan los esquemas; tomar en cuenta los cambios que están ocurriendo en el mundo para identificar las nuevas oportunidades y analizar el entorno, buscando las ventajas aprovechables. Las posibilidades de construir un modelo nuevo y viable, dependen de comprender profundamente en qué consiste y cuáles son las características de ese nuevo potencial de generación de riqueza que se tiene por delante y obviamente, se tiene que entender que la tecnología e innovación es una estrategia esencial (Schumpeter, 1950).Otro Autor interesado por esta línea de investigación es Katz (1996) quien analizó y estudió los cambios en el contexto económico y político. Así como, su influencia sobre la construcción de las capacidades tecnológicas en las firmas, y menciona que esto se basa en un proceso de aprendizaje que es la vía para la construcción de capacidades tecnológicas.De acuerdo con lo que menciona Bell & Pavitt (1993) y Lall (1992) está de acuerdo con este enfoque del aprendizaje tecnológico, se refiere: a cualquier proceso en el que los recursos para generar o administrar el cambio técnico (las capacidades tecnológicas) son incrementados o reforzados.

Por lo contrario, (Doso, 1988; Teece, Pisario & Shven ,1990) tienen un punto de vista diferente del aprendizaje tecnológico, y comentan que no es automático, sino, gradual y acumulativo por naturaleza; es un proceso social y colectivo; es local y tiene una dimensión tacita. Así mismo, Bell (1984) indica es necesario invertir directamente en aprendizaje para acumular capacidades tecnológicas, requiere de una estrategia deliberada de aprendizaje. Por lo que, Dodgson (1993) señala el término "aprendizaje" ha sido usado en al menos dos modos por diferentes cuerpos de literatura. La literatura básica económica y la de administración de negocios e innovación interna.

Se encuentra una controversia en los autores en la forma de ver los conceptos del aprendizaje. Así como, Pirela (1993), tiene un efecto del aprendizaje en los indicadores de desempeño, los cuales relevan la existencia de capacidades tecnológicas y de aprendizaje. Mientras que Bell & Pavitt (1993) y Lall (1992), analizan el aprendizaje como un proceso de acumulación de capacidades tecnológicas. Del mismo modo, argumentan que es necesario diferenciar entre la acumulación de capacidades tecnológicas, la acumulación de una gama de recursos y el uso de esta para generar, y administrar la innovación.

Las empresas pueden aprender a través de la actividad innovadora. No obstante, que esta sea uno de los objetivos del aprendizaje. Así como, lo dice la definición de aprendizaje el vehículo para adquirir capacidades tecnológicas. Los autores anteriores resaltan los procesos y los mecanismos mediante los cuales las firmas pueden desarrollar trayectorias evolutivas y secuenciales de acumulación de capacidades tecnológicas.
Bell (1990) indica que las firmas pueden adquirir o no capacidades de ingeniería y de administración de tecnología, en dependencia de la manera específica como manejen el contacto con los proveedores y los flujos de información, proporcionados por un proceso de transferencia de la tecnología asociada con la compra de equipo nuevo.

Cohen y Levinthal (1984) analiza el caso de las actividades de investigación y desarrollo, inversión, adaptación y mejora de equipamiento e innovación. Estos autores señalan que la mayoría de las firmas hacen investigación y desarrollo con el objetivo exclusivo de desarrollar alguna innovación a menudo no presentan atención a los posibles resultados de aprendizaje derivados de la actividad. Se dice en la práctica cualquier actividad tecnológica puede convertirse en una actividad de aprendizaje, dependiendo del esfuerzo que la empresa hace para aprender de esa actividad.

Otra manera de ver la gestión de la transferencia tecnológica A. Sáez de Miera (1998) señala en el entorno internacional se percibe un escenario marcado por los efectos de la globalización, que unido a la revolución tecnológica imponen un reto; la necesidad de una nueva visión y un nuevo paradigma tecnológico, basado en la implantación de un sistema flexible de cooperación entre la Universidad y las Empresas. Con el motivo de tomar los conocimientos de los investigadores y plasmarlos en las empresas.

Así como, lo menciona N.Schavino de Virolia (1998) el tópico de la interacción universidad y sector productivo, se consolida progresivamente como una necesidad vital, para el desarrollo estratégico de la capacidad científica y tecnológica de un país y para la renovación de la infraestructura de recursos humanos, con altas habilidades intelectuales, para la criticidad, creatividad, innovación, capacidades indispensables, para asegurar la producción y consumo de conocimiento científico, el cual representa la base para intervenir en una sociedad cada vez más global y con una economía exigentemente competitiva.

Matozo y Malano (1994) destaca que es evidente que no hay una separación clara entre la transferencia de tecnología y servicios especializados. Existe toda una gama de transferencia de conocimiento especializados hacia la industria, desde servicios sencillos, hasta el conocimiento sofisticado que la empresa es capaz de implantarlo en un proceso productivo. Para ello es necesaria una organización con una política interna clara y flexible, que permita ofrecer estos servicios a la industria con calidad, competitividad, oportunidad, precio y que los mismos sean compatibles.

Para hablar sobre la gestión de transferencia tecnológica, el autor Fernández Mouriño (1998) indica gestionar permite inserción, eliminación, modificación y búsqueda de elementos, y son: tipo de actividad, origen de recursos, dependencias, categorías, docentes, rubros, empresas, sector de aplicación, tipos de servicio, servicios, cuenta del banco, proveedores y usuarios.Por lo tanto, Michael Porter (1998) menciona que las estructuras industriales se ven influidas por cinco fuerzas competitivas, influencia de los proveedores, influencia de los compradores, amenaza de nuevas empresas entrantes, existencia de bienes o servicios sustitutos y competencia interna de las empresas en el sector, que obligan a las empresas a configurar estrategias para asegurar su permanencia y participación de mercado. En la "economía de la innovación", la producción y generación de conocimiento, así como su aplicación concreta en productos, procesos y servicios, se ha vuelto el principal activo para desarrollar ventajas competitivas dinámicas.

Así mismo, se establece una vinculación entre estrategias y la gestión de conocimiento como fuente de competitividad, ya que las estrategias se construyen desde "adentro" de la organización, con base en la capacidad de construir su propio conocimiento y ponerlo en práctica, asegurando un posicionamiento competitivo difícil de reproducir fuera de la organización (Porter, 1998). Sin embargo, el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) permite identificar al interior de las organizaciones, por un lado, el conocimiento tácito basado en la experiencia de los participantes y en la comunicación "informal" que ocurre entre ellos, por el otro, el conocimiento explícito que se encuentra en manuales o documentos corporativos y en las discusiones "formales" cumplidas bajo ciertas reglas protocolarias.

Comprender esta dinámica de generación y apropiación del conocimiento en las empresas crea ventajas competitivas en un ambiente económico, dinámico, donde los mercados están sujetos a los impactos tecnológicos originados desde el lado de la oferta "technology push", y que presiona sobre la demanda "technology pull", donde el liderazgo tecnológico está definido por aquellos que muestren una mayor capacidad de crear conocimiento, original y aplicado (Boutellier, 2000:115, Khalil, 2000) e incluso combinarlo (Hruby, 1999).Para Pavitt (2002) indica esta producción y apropiación de conocimiento trasciende al esfuerzo de una u otra empresa en forma individual; es a través de un entretejido de relaciones entre ellas como se construye el conocimiento, que permite compartirlo y convertirlo en sus distintas formas y canales, para lograr en conjunto descubrir distintas alternativas de aplicación de dicho conocimiento; de esa manera se maximiza su uso e impacta de mejor manera a través de las innovaciones. De este modo, en la búsqueda competitiva del conocimiento, las empresas entran necesariamente en la conformación de alianzas estratégicas formales, es decir, las llamadas redes de conocimiento.

Esta dinámica de la economía del conocimiento debe ser vista en el contexto de la cadena de valor esquematizada. Porter (1980) señala la cual opera actualmente en función del comportamiento dinámico, inter empresarial en la nueva economía donde se está evolucionando, hacia cadenas de valor basada en activos intangibles (conocimiento, tecnología, propiedad intelectual y otros). En consecuencia, podemos concebir esto como un proceso de creación de valor en función de una cadena de valor del conocimiento. Allee (2000). De acuerdo a la concepción de Kaplan y Norton (2002) indica, esto debe ser entendido en el marco de conductas estratégicas de las empresas, como el resultado de la interacción entre 4 elementos sustanciales: el aprendizaje, el crecimiento, las finanzas y la relación con los clientes y proveedores, con base en el conjunto de procesos internos en la empresa que son necesarios para implementar la estrategia.

Westphal (1995) argumenta que para hablar de innovación con éxito de llegar a una comercialización es necesario conocer la eficiencia del diseño, del producto, proceso, capacidades, conocimientos técnicos, para mejorar las tecnologías de proceso en el contexto de sus actividades y tener la información requerida de los clientes. Como Lall (1987) indica que la empresa que aplica una tecnología importada por primera vez, aun cuando se trata de un cuerpo de conocimiento muy difundido en el mundo desarrollado, requiere de aprender y desplegar un esfuerzo consciente.

Por esta razón se habla que la tecnología misma puede ser modificada. Y esto puede ser de la siguiente manera: Importando el saber-como y el equipo requerido, o haciéndolo todo en el país de origen. Una vez más, se requiere de esfuerzo para innovar, copiar o seleccionar la tecnología correcta. Kim (1997) afirma: la tecnología puede ser trasferida a una empresa desde el exterior, o mediante la difusión local, pero no así la habilidad para usarla efectivamente. Esta habilidad solo se puede adquirir por el esfuerzo tecnológico interno. Sin embargo, Roslarsen y Westphal (1987) han desarrollado importantes proyectos de investigación donde han mostrado que muchas empresas en países en desarrollo, han experimentado importantes procesos de aprendizaje tecnológico mediante actividades tales como: la negociación de tecnología, la asimilación tecnológica, la adaptación de la maquinaria y la búsqueda de alternativas tecnológicas.

El autor Rothwell (1994), OECD (1992) menciona que: un proceso innovador era lineal, empujado por la Investigación y Desarrollo (I+D) y arrastrado por una demanda. Sin embargo, puede haber innovación sin que existan estos dos, se puede crear un mercado y generar una nueva necesidad. Por lo contrario Velasco (2008) señala: debido a varias investigaciones, lograr integrar elementos clave para gestionar la innovación son: El proceso de Innovación va acompañado de estrategia, gestión de la tecnología, gestión del conocimiento, herramientas de gestión de la innovación, intercambio de información entre miembros de la empresa y una comunicación fluida con socios integrantes de una alianza para el desarrollo de una innovación , medición y seguimiento, aprendizaje, orientación del cliente, vigilancia del entorno, Networking (alianzas con terceros). Dentro de la estrategia depende de tres factores clave; personas, recursos financieros, organización, que de estos salen dos elementos para estudiar y analizar, el liderazgo y la cultura.

METODOLOGÍA

En este capítulo encontraremos el análisis de los cuestionarios que se realizaron en forma de entrevistas a los expertos en innovación en América Latina y México, que se puede observar en los anexos de esta investigación. Por otro lado, se presenta los diferentes modelos de innovación tecnológica, así como el análisis de cada uno para que posteriormente se conforme la metodología propuesta de esta investigación.

La innovación es un proceso clave en las empresas hoy en día, pues permite la diferencia competitiva gracias a la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados al mercado, y respalda su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega. Es un producto técnico de gran importancia económica que se sustenta en dos factores fundamentales: la tecnología y el mercado. Cada proceso de innovación tecnológica de los diferentes precursores cambia unos de otros por el grado estratégico que le dan a la innovación circular, de procesos, productos, lineal, o grupal.

Las actividades que realizan en cada una de las etapas de los procesos de innovación se explican y describen igual como lo observaremos próximamente, en algunos se presentan etapas diferentes, ya que dependerá de la visión estratégica de cada uno de los autores. En este apartado, se hablará de los elementos que integran el proceso de innovación tecnológica y los actores que interviene, analizando la literatura de otros autores con el enfoque estratégico de la gestión de la tecnológica y analizando cada uno de los modelos que se presentan para esta investigación. La propuesta se fusionará con los siguientes modelos mencionado a continuación:

Modelo de innovación Jan Buijs

Este modelo fue creado por Jan Buijs en el año de 1971 denominado Modelo de innovación de producto. Que consta de los siguientes 6 elementos, como se muestra en la siguiente figura. Y a continuación se describe cada elemento del modelo (Jan Buijs, 1971).

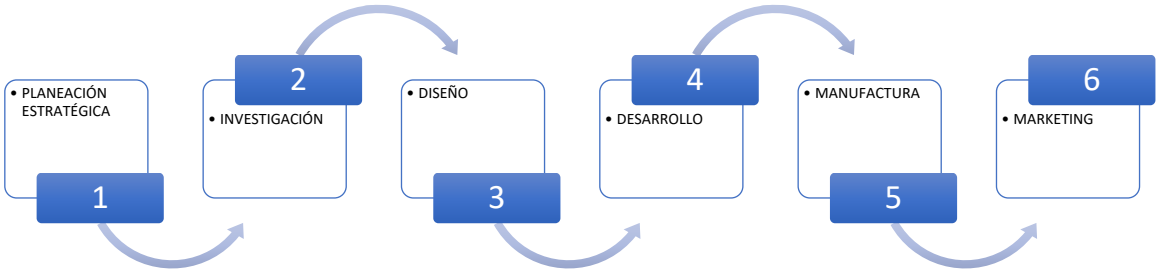


Figura . Modelo de Innovación de producto (Jan buijs, 1971).

En este modelo plantea que para determinar un proceso de innovación se debe contar con una planeación estratégica y mejorar la visión estratégica de la empresa para poder emprender un proyecto tecnológico o de alto impacto en la economía de la empresa, el desarrollo del departamento de investigación y desarrollo con los procedimientos y enlace de actividades de cada eslabón que estén alineados al plan tecnológico y a los objetivos específicos de la empresa. Otra etapa determinante es el desarrollo de la capacidad para diseñar ya que cada empresa al contar con este instrumento es vital para cualquier innovación de producto, el desarrollo del producto, controlar, ejecutar y evaluar la manufactura del producto para tener un producto con altos estándares de calidad y para que se cumpla la definición de innovación de producto se debe realizar un estudio de factibilidad para llevarlo al mercado.

Modelo del proceso de innovación de producto Dutch

Este modelo fue creado por Dutch en el año de 1991 denominado Modelo de proceso de innovación de producto. Que consta de los siguientes 4 elementos, como se muestra en la siguiente figura. Y a continuación se describe cada elemento del modelo (Dutch, 1991).

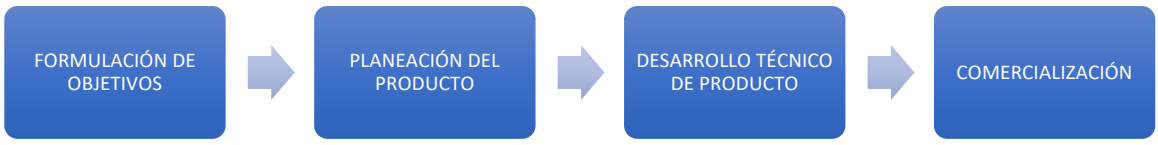


Figura. Modelo del proceso de innovacón de producto (DUCH, 1991).

En este Modelo presenta como primer etapa a la formulación de objetivos, esto quiere decir que se deben alinear los objetivos tecnológicos con los estratégicos de la empresa, en seguida la planeación del producto que lleva una serie de pasos y características que deben de seguir para que las áreas involucradas como: operaciones-logística-compras-manufactura-ingeniería-mantenimiento-se unan en objetivos comunes para lograr la

planeación del producto, otra etapa que menciona el autor es el desarrollo técnico del producto, para conocer las especificaciones y cambios de mejora al producto necesitamos sabes técnicamente la información, materiales y consumos del producto. Dentro del estudio que se realiza en el proceso de innovación es el estudio de mercado, factibilidad para lograr la posición en el mercado de manera competitiva.

Modelo circular de innovación de producto y proceso March

Este modelo fue creado por March en el año de 2003 denominado Modelo circular de innovación de producto. Que consta de los siguientes 5 elementos, como se muestra en la siguiente figura. Y a continuación se describe cada elemento del modelo (March, 2003).

Figura. Modelo de innovación de producto y proceso (March, 2003).

En este modelo de Innovación (March,2003) propone evaluar cada unos de los proyectos para observar su comportamiento y saber si hay oportunidad de realizar una innovación, al evaluar el mejor resultado se revisa la situación estratégica de la empresa, alineando los objetivos de la empresa con los tecnológicos.

Aunque se realice una innovación este autor destaca la importancia del medio ambiente y las implicaciones que sería realizar dicha innovación, definen estrategias y planes para reducir el impacto ambiental, estudia el diseño del producto, planea materiales, maquinaria, y la manufactura. Todo lo relacionado al cambio físico del producto está evaluado a la perfección, con esto lo lleva al mercado, logrando posicionar un producto de calidad. Este autor menciona que es importante contar con la cultura de la empresa para poder reaccionar al sistema y evaluar todo su entorno. Planear y diseñar el producto es un factor que detona a mejorar el proceso, ya que con la introducción de un nuevo producto se realizan cambios en los procesos y por último toda innovación se crea cuando existe una venta del nuevo producto.

RESULTADOS

Se presentan los resultados de las entrevistas a expertos en innovación en México y en Latino América, y el análisis de los factores de éxito de la innovación en empresas mexicanas. Este apartado contempla el análisis de las entrevistas que se realizaron a los expertos en el tema de innovación en América Latina y en México. Se comenta de la situación de las pymes cooperativas y de las grandes empresas innovadoras.

Dr.Enrique Medellin evaluador del premio Nacional de Innovación comenta: que el 80% de las pequeñas empresas no realizan prácticas de innovación, solo cambio de mejora en sus productos y procesos. Así como, no cuentan con una planeación estratégica que a line a sus procesos, mucho menos realizan planes tecnológicos.

Comenta, entre los obstáculos regulatorios no está integrado a un Plan Nacional ni del sector, la falta de conocimiento de los programas emitidos por el gobierno para brindar apoyo a la innovación. Sin embargo, no hay información integral para diagnosticar una PYME, solo se pueden basar en el Premio Nacional de Innovación que plantea los puntos que deben de tener para ganar el premio, que difícilmente las PYMES lo cumplen por falta de recursos y visión estratégica.

Los expertos en innovación y los autores teóricos, mencionan que una innovación no se puede concebir si no es comercializable y esta innovación estará alineada a los objetivos de la empresa. Por lo tanto, las empresas pequeñas y medianas tienen problemas, ya que la mayoría no cuenta con un plan estratégico.Los expertos coinciden que una de las razones por la que las PYMES no innovan como las empresas grandes es porque no tienen la capacidad para innovar, ya que su infraestructura y personal capacitado no es el necesario para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, las empresas grandes invierten parte de su presupuesto en innovación, mientras las PYMES no tienen el capital para destinarlo. No obstante, no realizan prácticas o estrategias para conseguirlo como son las convocatorias a financiamientos.

En las entrevistas nos comparten los siguientes puntos de vista: que el éxito es la inversión por parte de las empresas para investigación y desarrollo, así como la gestión de las innovaciones, como la alineación de su planeación estratégica con las estrategias de innovación. Una empresa no genera más utilidad por más innovaciones que tenga, sino aquella que su visión estratégica está obligada a permanecer en el mercado y ser competitivo, lográndolo por medio de todos sus colaboradores internos y externos, como la administración, logros de objetivos y metas.

En la entrevista al Gerente de Planta de Saint-Gobain-México, nos indica que el éxito de la innovación en la empresa también está dado por la cultura en la organización y la participación de los dueños y directivos con todo su personal, el generar conocimiento, administrarlo, el trato al personal, el compartir el compromiso con la organización hace que cualquier cambio positivo para la empresa se cumple de manera inmediata. Al hablarnos de la innovación en su planta, nos indica que fue apoyada, supervisada por parte del centro de I+D de la empresa, pero la invención fue creada por los operadores de los procesos del área de plásticos.

Esto es un claro ejemplo que las empresas no innovan solas, están dentro de un sistema con varios actores internos y externos para lograr una innovación. Para esta empresa la principal tarea era la planeación y la ejecución sin dejar a detalle cada una de las actividades por todos los actores que están involucrados.En el caso de Comex, se entrevistó al director de tecnología del corporativo quien comenta: que el éxito, fue la inversión por la empresa en Investigación y Desarrollo, la planeación tecnológica, la innovación de sus productos y procesos, el desarrollo de patentes en recubrimientos, las vinculaciones académicas, y la infraestructura de tecnologías de información Para poder gestionar las innovaciones y que el modelo de gestión tecnológica funcione automáticamente se necesita de plataformas y tecnologías de información. Así como, una nueva inversión en el 2021 de una herramienta de Vigilancia Tecnológica, dicha herramienta gestiona y monitorea el comportamiento de sus competidores en el mundo.

Descripción agregada o esquema general de la propuesta

A continuación se presenta el esquema general de la propuesta del modelo de Innovación: con base, a las metodologías y revisiones de otros autores, se formó un modelo llamado sistema estratégico de innovación tecnológica (SEIT), cuanta con 5 etapas:

1. Planeación Estratégica y Planeación tecnológica, en este trabajo se hablará de la importancia que tienen las empresas en planear y unir esfuerzos para cumplir objetivos, cada estrategia tiene sus propios objetivos que a su vez se miden y pueden ser evaluados. La planeación tecnológica resulta de una estrategia tecnológica que está considerada en la planeación estratégica y cada actividad a realizar de esta estrategia se debe planear ya que todo lo que tenga que ver con tecnología y la gestión de la misma se deberá planear, controlar, medir y evaluar.

2. Financiamiento, en esta etapa se hablará los diferentes programas y apoyos a la investigación y desarrollo e innovación.

3. Vigilancia tecnológica, este elemento contempla la vigilancia de los competidores, mercados y ambiente interno de las nuevas tecnologías a identificar y explotar.

4. Gestión de proyectos en esta etapa trata de administrar cada uno de los proyectos posibles para ingresar a una convocatoria de financiamiento, ya que el primer requisito es el desarrollo del proyecto tecnológico.

5. Comercialización como menciona (Tarek Khalil, 1999) para que se logre una innovación se debe comercializar y en este modelo es una etapa donde se fijan los mercados, se identifican brechas tecnológicas, se incorpora el producto al mercado para lograr ser competitivo, ya que hubo un estudio anterior para identificar y planear el éxito del producto y de la rentabilidad a la empresa.

De esta manera, podemos observar el modelo en el siguiente esquema:

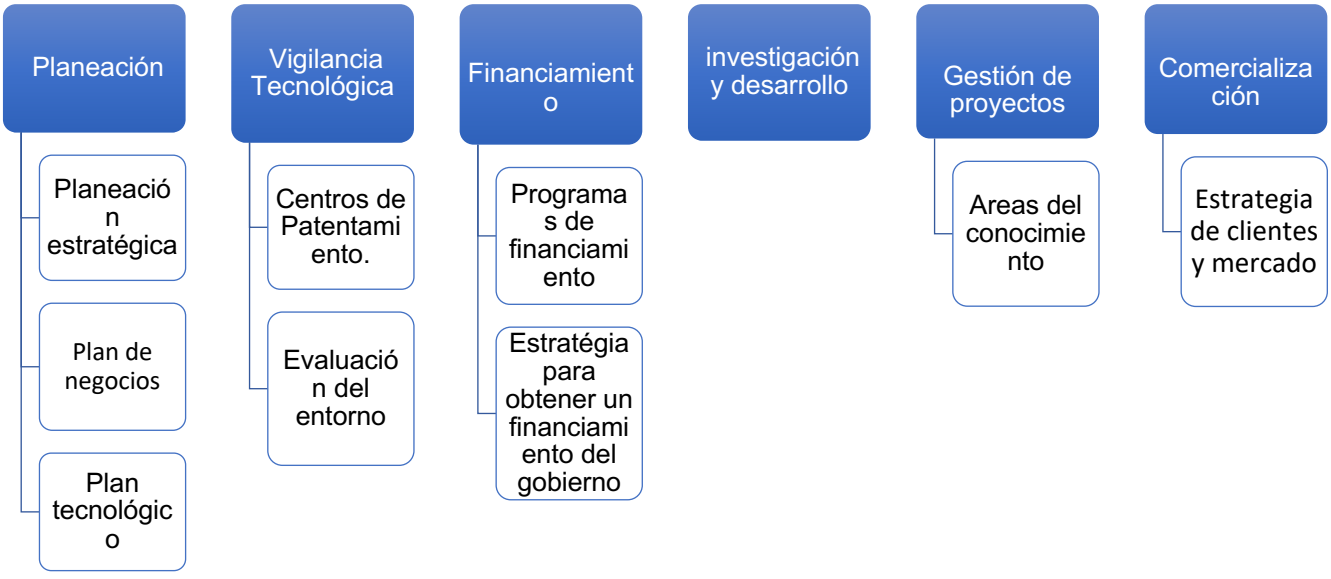


Figura. Sistema Estratégico de innovación tecnológica. Elaboración propia.

Descripción desagregada de la propuesta o esquema detallado de la propuesta

En este apartado se detallaran los pasos de la propuesta (SEIT) con la finalidad de describir cada uno de los elementos como se muestra a continuación:

Planeación

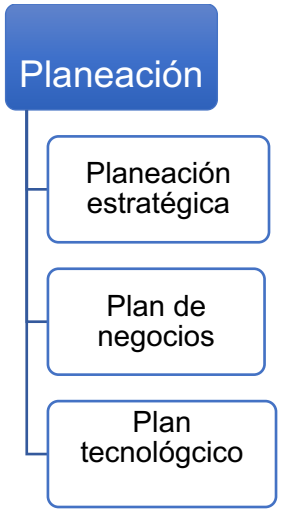


Figura. Planeación como primer elemento del (SEIT). Elaboración propia.

En esta fase y como primer elemento del modelo propuesto hablaremos de la importancia en las empresas de planear y fijar objetivos, así como el desarrollo del plan de negocios en una organización como factor de prioridad para que se pueda otorgar un financiamiento. Hablaremos de la planeación tecnológica y la alineación de objetivos.

Dependerá de la visión de la empresa para saber cuándo y dónde se va a linear la tecnología a la planeación y planear todas las actividades relacionadas con el desarrollo de los proyectos y monitorear el cumplimiento de las mismas. A continuación, se hablará de las partes principales de la planeación que deben considerar en una empresa.

Planeación estratégica

En todas las organizaciones se debe planear para alcanzar una meta. Por lo tanto, las empresas deben tener la misión, visión, objetivo y metas a la que desean llegar, determinando estrategias de cómo lo harán, así como evaluando cada una. Por medio de la Planeación Estratégica se identificarán oportunidades que esto deberá contener en el Plan de Negocios. Dentro de estas oportunidades se encuentran las tecnológicas, habrá que planear para darle un enfoque, seleccionar y alinear con los objetivos estratégicos y de mercado.

El propósito de la planeación estratégica es el establecer las directrices que permitan alcanzar las metas que se proponen. Es por ello, que la planeación estratégica deriva en la definición de los planes y programas operativos para el logro de los objetivos y metas. Dichos planes involucran indicadores de desempeño, que permiten realizar el seguimiento y evaluación.

En el proceso de planeación estratégica, participa el presidente de la empresa, la dirección, subdirección, consejeros internos, personal encargado a la gestión de tecnología en caso de que existiera. A este grupo lo llamaremos “Jugadores estrella”. En dicho proceso se revisa la misión, visión, valores, objetivos e indicadores de desempeño, con objeto de ratificarlos, modificarlos o adecuarlos a las circunstancias esperadas y las características y requerimientos de los clientes.

Plan de negocios
Desarrollo del Plan de Negocios y el Plan tecnológico como elemento primordial del proceso de innovación.

Las empresas micro y pequeñas por experiencia laboral no cuentan con una planeación estratégica ya que su prioridad es sobrevivir. Sin embargo, para que ingrese a una convocatoria del gobierno para obtener un financiamiento, debe tener un plan de negocios. Por lo tanto, en este elemento se plantean las siguientes preguntas para que el empresario pueda orientar el plan del negocio, como se muestra a continuación:

- ¿Qué es y en qué Consiste el Negocio?
- ¿Quién dirigirá el Negocio?
- ¿Cuáles son las causas y razones de Éxito?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas?
- ¿Qué recurso se quiere llevar acabo y que estrategias se van a usar para conseguirlo?
- ¿Definir los procesos y las funciones claves que se apeguen al margen y a los objetivos de la empresa?
- Alinear los objetivos generales por los diferentes procesos
- Conocer la posición que se tiene en le mercado y ha donde se quiere llegar

Los directivos y dueños de la empresa deberán realizar un análisis Análisis de la empresa y de su entorno, de mercado, técnico, administrativo, económico, financiero y riesgo.
Consideraciones en el Análisis del entorno:
La existencia real de clientes, determinación de la cantidad de la demanda, validez de los mecanismos de mercadeo y venta, la identificación de los canales de distribución, identificación de las ventajas y desventajas competitivas, vigilancia tecnológica.

- Consideración en el estudio de operaciones del sistema o estudio técnico

Mantener el Nivel de Servicio, identificar procesos productivos, proveedores de materias primas insumos y servicios, distribución de planta, equipos.

- Estudio Administrativo

Las necesidades del grupo empresarial, estructura organizacional, mecanismos de control, gestión de los procesos administrativos.

- Estudio Legal

Legal que existe para que el negocio opere: permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, responsabilidades.

- Análisis Económico

Identificar necesidades de inversión, ingresos, gastos, costos, utilidad, punto de equilibrio.

- Análisis Financiero

Fuentes financieras, proyecciones financieras.

- Análisis de riesgos

Son las variables básicas del proyecto pueden generar en sus indicadores de factibilidad, cuales son las dificultades que se puedan crear en el futuro en el negocio. Así como, riesgos internos y externos.
Analizando estos escenarios de la empresa y buscando estrategias que ayuden al margen de utilidad de la empresa de un presupuesto destinado a la operación de la empresa se obtuvo el plan de Negocios alineado con el plan tecnológico.

Plan Tecnológico
En busca de una implementación de I+D+I en las empresas se debe planear y seleccionar una estrategia que genere competitividad, rentabilidad. Ya que muchas veces no se evalúan los proyectos que se introducen como innovación en la empresa, de esta manera se debe de identificar, seleccionar, que estén enfocados al plan del negocio.El objetivo que deben perseguir las empresas de la planeación tecnológica es establecer un plan tecnológico que contenga las actividades encaminadas a mejorar la productividad y la competitividad y que permita una adecuada asignación de recursos, con el fin de alcanzar las metas establecidas dentro de los límites de tiempo y costo; además revisar y monitorear todas las actividades planeadas para garantizar su cumplimiento y comunicación oportuna.

La planeación tecnológica como lo mencionamos anteriormente, se deriva de la planeación estratégica y se realiza prácticamente de manera paralela. Por ello, el conocimiento de adelantos científicos y tecnológicos, productos, mercados, clientes, competencia, competitividad de productos y servicios, necesidades, oportunidades, lineamientos estratégicos, entre otros, es fundamental, puesto que a partir de su análisis se establecerán los programas y proyectos de investigación para el desarrollo de tecnologías.
La planeación tecnológica deriva en el establecimiento de un portafolio de proyectos balanceado, que permita alcanzar las metas y los objetivos plasmados en la planeación estratégica. Durante el proceso de planeación de deberá buscar el establecimiento de proyectos que cumplan en tecnologías redituables, así como también obtener conocimiento de los fundamentos de tecnologías incipientes que podrían ser ampliamente aprovechadas para la industria manufacturera.

El plan tecnológico incluye recursos: infraestructura y equipamiento necesario para los proyectos o tecnologías que se desarrollan de acuerdo a las necesidades del mercado; así como los planes de acción la perfecta sincronización y aprovechamiento de estos.
Se tienen varias instancias en las que se da seguimiento al plan estratégico y tecnológico y se evalúa el desempeño de toda la empresa como son:

- Indicadores de desempeño
- Juntas mensuales de dirección (estas pueden ser trimestrales dependerá del avance de la empresa)
- Reuniones de avance del proyecto
- Sistema de evaluación del desempeño
- Consejo técnico.

Vigilancia tecnológica

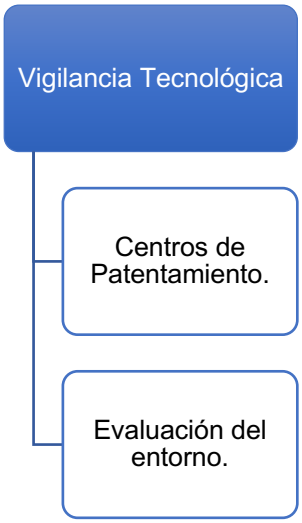


Figura. Vigilancia Tecnológica como segundo elemento del (SEIT).

En esta fase hablaremos de cómo las péquelas y medianas empresas pueden realizar prácticas de vigilancia tecnológica y monitoreo a todo el ambiente externo, para tomar las mejores prácticas, adoptarlas, conocer a tiempo los nuevos desarrollos industriales y obtener información para transmitirla y tomar acción conforme los objetivos de la empresa.La vigilancia tecnológica, como herramienta de apoyo a las empresas, se encuentra dentro de la administración tecnológica y en el caso de México los principales impulsores son el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, SECIHTI, la Secretaría de Economía, y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, IMPI; empresas de consultoría y de ingeniería, así como Agentes de Propiedad Industrial (SINNCO, 2010).

De esta manera, las empresas se apoyan de estos organismos para buscar nuevos acontecimientos de su competencia o de algunos nuevos productos de su ramo, es para las empresas manufactureras un gran desafío para continuar en el mercado, ya que la mayoría no conoce los diferentes medios para realizar vigilancia tecnológica. Por lo tanto, se dará a conocer la estrategia que debe tomar en cuenta una pequeña y mediana empresa, para lograr monitorear, administrar y evaluar a sus competidores lideres.

La estrategia para realizar una vigilancia tecnológica, va ligada con la estrategia tecnológica y la visión estratégica de la empresa, ya que es donde se sabrá la dirección que tomará la empresa, si quiere ser líder, seguidor o rezagado. La posición que toma una empresa dentro del mercado será lo determinante para realizar prácticas de Vigilancia Tecnológica, a continuación, se presenta la estrategia:

1) Prácticas de Benchmarking

Se deben realizar estudios de comparación competitiva, funcional o genérica de productos, procesos o servicios, en contraposición con aquellos productos, procesos o servicios similares que son líder en el mercado o bien que poseen características que los hacen deseables para el cliente o consumidores para ciertos sectores de mercado.

Con el propósito de lograr una diferencia en el mercado y que una empresa pueda llegar a ser competitivo operativamente y con el mercado, se debe realizar un monitoreo constante de las tendencias tecnológicas de todo el sector, publicaciones de tecnologías desarrolladas por las diferentes empresas líderes y las constantes publicaciones de empresas que se dedican a elaborar encuestas en todo el mundo. A través de los estudios del benchmarking de mercados de clientes y competencia.
Para realizar eficientemente el benchmarking se deben adoptar nuevas prácticas de los competidores, por ejemplo: estrategia de ventas, atención al cliente, nuevas patentes, nuevos desarrollos y aquellas actividades que al competidor le esté generando una ventaja competitiva.

2) Búsqueda de patentes.

Existen diferente software que realizan estudios de vigilancia tecnológica, la desventaja de estos sistemas es el costo, y para las empresas en estudio, no sería rentable pagar una licencia de alto costo, si la empresa depende de la demanda del cliente y en estas situaciones como se mencionó anteriormente, una PYME solo sobrevive.
Se pueden realizar búsquedas de patentes nacionales o internacional, no solo es buscar una patente y bajarla, es una estrategia de búsqueda la que se necesita, y se empieza por realizar ecuaciones booleanas. Estas ecuaciones son palabras clave del tema a tratar. Sin embargo, no solo es buscar es comprender la lectura del abstrac e identificar si la patente es parecida a lo que se desarrolla en el mercado o no cumple con las necesidades.

3) Visitas a ferias y Congresos

Es importante mencionar que las visitas a ferias y congresos, no solo es asistir, sino que se debe llevar un plan antes de presentarse y saber con quién tengo que ir, a donde me tengo que dirigir, estar atentos a las ponencias de los lideres en el mercado, de nuevos desarrollos.

4) Vinculación con las academias

Es importante que se mencione que los actores principales son las vinculaciones académicas, con centro de investigación, expertos. Ya que en las empresas no contratan personal para que verifique, controle y monitoreo la información, algunas empresas realizan esta gestión con centros de investigación y desarrollo. Por lo tanto, las instituciones académicas son las generadoras de estudios de investigación y pueden ser ellas las que realicen la vigilancia tecnológica de manera aislada.

Centros de patentamiento

En la actualidad existen once centros de patentamiento distribuidos en la República Mexicana, los cuales son coordinados por la Oficina Central y Oficinas Regionales del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.

Dentro de los servicios que ofrecen los centros de patentamiento se encuentran los:

- Información general sobre patentes, modelos de utilidad, diseños industriales y marcas y servicios de búsqueda.
- Servicios de reproducción y Conferencias, talleres, pláticas y seminarios.
- Información sobre procedimientos de registro y redacción de documentos.
- Vinculación entre inventores e industria
- Acceso a bases de datos de patentes a través de Internet.
- Actualmente los Centros de Patentamiento que se encuentran en operación y que en parte son coordinados por la Oficina Central del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial son:

- Coordinación de la Investigación Científica de la UNAM (CIC-UNAM)
- Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT)
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)
- Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD)
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)
- Universidad Tecnológica de Puebla (UTP)
- Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Puebla (CONCYTEP)

Evaluación del entorno

Este elemento va relacionado con la vigilancia tecnológica, benchmarking, la empresa es un sistema abierto que está rodeado de competidores y es importante estudiar su entorno en busca de oportunidades o identificar amenazas. En este proceso se deberán identificar tecnologías, oportunidades de negocios, información de socios estratégicos, búsquedas de nuevas tecnológicas e institutos de vinculación por medio de las alertas tecnológicas para reforzar las ventajas competitivas de la organización.

Con el propósito de lograr una diferencia en el mercado y que una empresa pueda llegar a ser competitivo operativamente y con el mercado, se debe realizar un monitoreo constante de las tendencias tecnológicas de todo el sector, publicaciones de tecnologías desarrolladas por las diferentes empresas líderes y las constantes publicaciones de empresas que se dedican a elaborar encuestas en todo el mundo. A través de los estudios del benchmarking de mercados de clientes y competencia.

Financiamiento

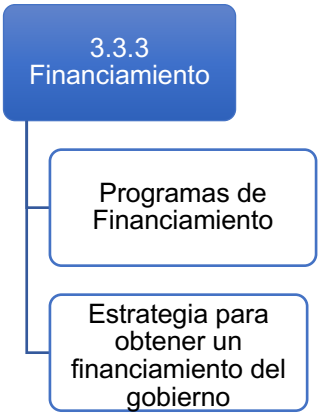


Figura. Financiamiento como elemento del (SEIT). Elaboración propia.

Cada uno de los recursos de la empresa son importantes para la empresa, por lo tanto, la óptima administración de los recursos agiliza el proceso de innovación de nuevos productos, procesos y servicios. El financiamiento público y privado es fundamental para que en una empresa de cualquier tamaño puedan realizar innovaciones. Por lo tanto, este elemento es el empuje económico que necesita una empresa para lograr implantar en su proceso, producto o servicio conforme fue planeado.

Programas de financiamiento

Una de las Instituciones que otorgan financiamientos para la innovación tecnológica es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y tiene el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter tecnológico a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas, medianas empresas y grandes empresas.Estas fuentes de financiamiento van dirigido a todas las empresas mexicanas inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), que realicen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en el país de manera individual o en asociación con otras empresas o instituciones de educación superior (IES) y/o centros e institutos de investigación (CI) nacionales e internacionales.

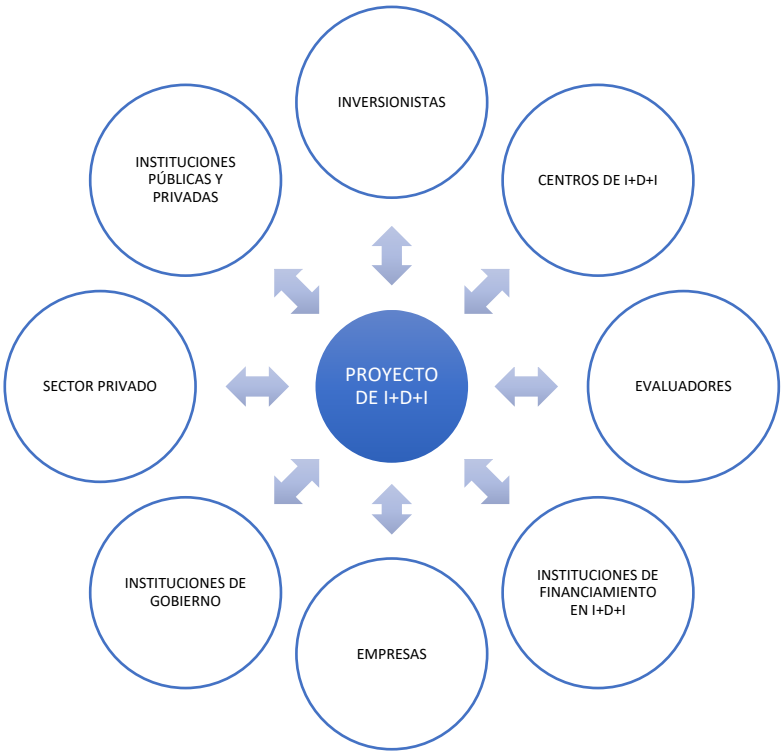


Figura. Actores involucrados en obtener un financiamiento. Fuente (Visionaria, 2009).

3.3.4 Investigación y desarrollo

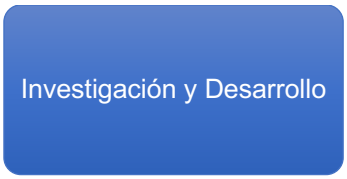


Figura . Investigación y Desarrollo como cuarto elemento del (SEIT). Elaboración propia.

Para la realizar prácticas de investigación y desarrollo o implantar un departamento se necesita contar con recursos económicos. Algunas empresas buscan centros de investigación, para realizar investigación y desarrollo, esto dependerá de la estrategia de la empresa.Estas son algunas funciones que realiza un departamento de I+D:

Vinculaciones: es importante contar con vinculaciones como Instituciones, Centros de Investigación, Gobierno, empresa.

Protección Intelectual: cada una de las invenciones se deben Proteger y patentarlas. Tecnología de la Información.

Tecnología de la Información: se necesita contar con tecnología de Información, para hacer la vigilancia tecnológica, para simular la propuesta, y esto agiliza la administración de los recursos y procesos.

Gestión de la Tecnología: El proceso en el que se introduce la tecnología en la empresa, se administra, hasta obtener los nuevos productos.

Gestión de proyectos

Figura. Gestión de proyectos como cuarto elemento del (SEIT).Elaboración propia.

La administración procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Las principales funciones de la administración se engloban en planeación, organización, dirección y control. Para fines de administrar las innovaciones, primero se debe organizar los proyectos con mayor impacto y realizar las actividades de administración como se menciona a continuación.

Áreas del conocimiento

Las Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyecto, describen conocimiento y prácticas de la administración de proyectos en término de sus componentes de proceso (PMBOK, 2020). Estos procesos han sido organizados en nueve áreas de conocimiento, tal como se describen a continuación y se observan en la siguiente figura:

1. Administración de la Integración de Proyectos, describe los procesos requeridos para asegurar que los elementos de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste en el desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general.

2. Administración del Alcance del Proyecto, describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance.

3. Administración del Tiempo del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.

4. Administración de los Costos del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la planificación de recursos, estimación de costos, presupuesto de costos, y control de costos.

5. Administración de la Calidad del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, aseguración de la calidad, y control de calidad.

6. Administración de los Recursos Humanos del Proyecto, describe los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo.

7. Administración de las Comunicaciones del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo.

8. Administración de Riesgo del Proyecto, describe los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo, y en el control de la respuesta al riesgo.

9. Administración de la Procuración del Proyecto, describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la solicitación, la solicitación, selección de proveedores, administración de contratos, y cierre de contratos.

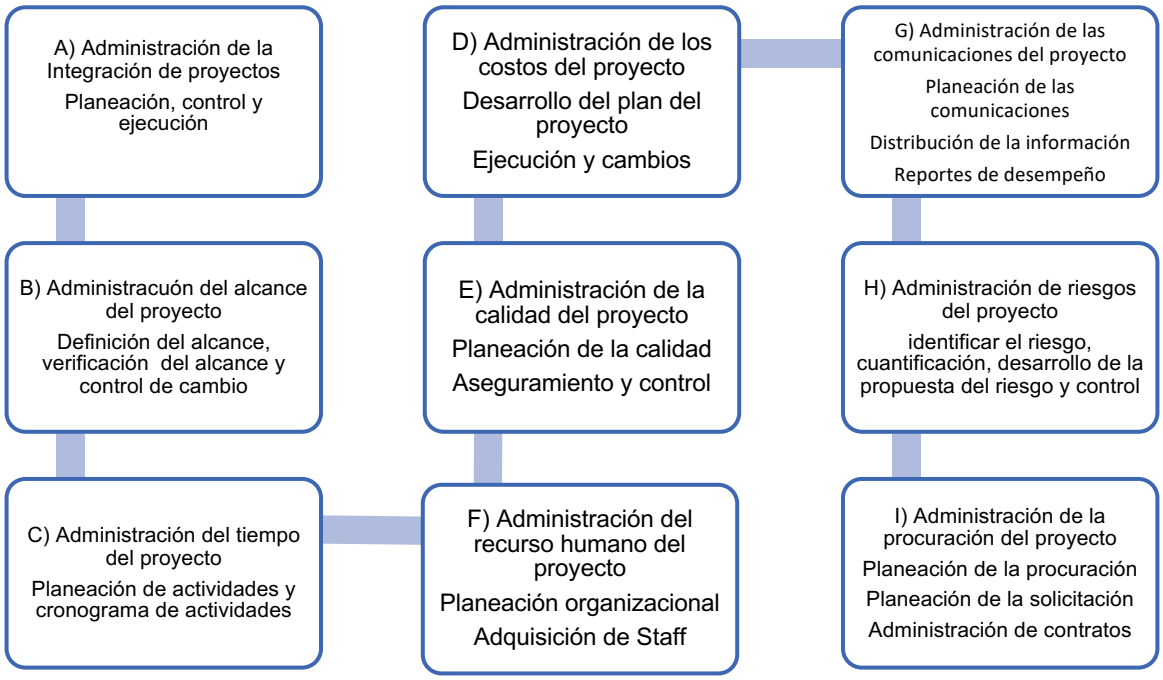


Figura . Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyecto. Fuente (PMBOK, 2020)

Comercialización

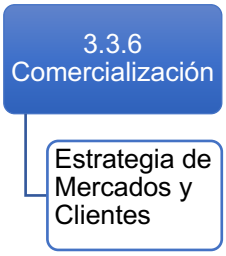


Figura . Comercialización como tercer elemento del (SEIT). Elaboración Propia

Para lograr que una invención se convierta en Innovación (Tarek Khalii, 2000), dice que se tiene que comercializar y llevarlo al usuario final para que cumpla una necesidad. Por lo tanto, esta última etapa es realizar las estrategias fijadas en el plan estratégico y tecnológico.

Estrategias de Clientes y Mercados

Ya que se tiene identificado a los competidores y se analizan cada uno, se puede determinar una estrategia para orientar las actividades en términos de satisfacción del cliente y así lograr la apertura en el mercado.

Implicaciones-consideraciones para el funcionamiento de la empresa

Para el funcionamiento de la propuesta (SEIT) es necesario definir el alcance del estudio, ya que se deben analizar diferentes factores como: la economía nacional, que depende del gasto económico para la Ciencia y la Tecnología. Así como, la inversión del estado en los programas de Innovación Tecnológica para ayuda a las pymes cooperativass en desarrollo y competitividad, por lo que las empresas han creado diferentes estrategias para sobrevivir ante los diferentes escenarios de la economía y permanecer en el mercado aliándose o vigilando al competidor.

En el Caso de la empresa en estudio opto por tener un plan de Gestión de la Innovación para permanecer en el mercado y lograr un impacto en sus finanzas con los nuevos productos y procesos, para que esto se lleve a cabo esta propuesta (SEIT) tendrá que tomar en cuenta las siguientes limitaciones:

Inversión**:** Se debe considerar que para que la propuesta se efectúe, se tiene que realizar una inversión de recursos por parte de la empresa, no solo económico, también tecnológico y humanos. Por otro lado, para hacer un gasto para tener un departamento de Investigación y Desarrollo o un laboratorio de pruebas de los prototipos a evaluar se necesita de una gran inversión, por lo que se necesitara de un financiamiento público o privado, el cual tiene sus limitantes ya que se deberá contar con la participación de expertos para analizar y documentar todo lo que el programa al que se valla aplicar y este financiamiento se tiene a partir de un año de haberlo ingresado.

Cultura: Es importante mencionar que el cambio de paradigma y la forma de cambiar el trabajo de las personas y de involucrar nuevas áreas será impactante en la eficiencia del desempeño laboral, por lo que el dueño y directivo de la empresa tendrán que considerar a cada miembro de la organización y orientarlo al tema de Innovación y esperar las criticas de ellos, y tomarlas en cuenta para que se puedan sentir parte el equipo y adecuarse al cambio.

Capacitación: Para la nueva aplicación de esta herramienta o sistema se deberá capacitar al personal y orientarlo a este nuevo paradigma, que con esta capacitación y su conocimiento habrá un flujo de información que harán más rápidas sus tareas y al mismo tiempo se está capacitando en una herramienta para su currículo personal. El tiempo de capacitación dependerá de las áreas y del responsable ya que cada las capacitaciones pueden ser generales y otras muy especificas.

Tiempo: La aplicación de este modelo puede variar, dependiendo del compromiso de la dirección y de la disponibilidad de las áreas involucradas. Así como, la espera de una ayuda económica por parte de algún programa, la iniciación del proyecto estará de 3 a 6 meses y las diferentes actividades, por el personal con el

que cuenta la empresa a pesar de ser una PYME no alcanzaría para realizar cada una de ellas que se presenta en la propuesta, por lo que se deberá contratar nuevo personal y capacitarlo. Esto se llevaría un año para tener toda la implantación de la propuesta.

Tecnología de Información: Para este tipo de herramienta que se presenta de una forma integral para toda la empresa, deberá contar con una sólida base de tecnologías de información o colaborar con herramientas informáticas para ser más practica esta herramienta. Se necesitara de algún software relacionado para hacer funcionar la herramienta de manera integral, desde una base de datos hasta un lector de código de barras para su puntual registro el almacén.

Costo: Como se menciono anteriormente para dar funcionamiento a esta herramienta se debe contar con un presupuesto del plan de negocios para hacer la inversión de recursos necesarios para la herramienta, se debe contar con un controlador de costos ya que si se piensa en un momento de adecuar una nueva tecnología al proceso de fabricación se necesitara de bajar costos tal vez en materias primas o en insumos indirectos para poder adecuar esta tecnología sin desalinear los objetivos de la planeación estratégica ni bajar con la meta o el objetivo de venta para la empresa, se tratara de optimizar recursos y a la vez innovando.

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación aporta un modelo de innovación diferente a los autores que mencionamos anteriormente. El modelo contiene dos etapas fundamentales que los otros autores no incluyen en sus modelos de Gestión de la Innovación, y estos son: Financiamiento y Gestión de proyectos. Así como, este modelo propuesto (SEIT) indica la estrategia y los otros autores solo mencionan los elementos claves y describen cada uno de ellos.

En el tema de financiamiento como elemento del (SEIT), se desea contribuir en cambiar la visión estratégica de las péquelas y medianas empresas, mostrándole las oportunidades de entrar a una convocatoria de estímulos para la Innovación y unir alianzas estratégicas con las universidades y centros de investigación. Ya que en la mayoría de las PYMES no tienen la oportunidad económica de contratar con una consultoría o una persona especializada que realice la gestión de ingresar un proyecto de innovación al CONACYT, este trabajo ayuda al empresario a seguir la metodología propuesta y a tomar estrategias encaminadas a investigar y desarrollar su propia tecnología, así como la administración de proyectos tecnológicos y ser aspirantes a un estimulo por cualquier entidad.

En el estudio demuestra como una empresa automotriz PYME pudo lograr una innovación en su producto y proceso con la ayuda de un financiamiento y con prácticas de investigación y desarrollo.
La propuesta está basada en varios autores y conocimiento en las PYMES mexicanas, adaptarla a las necesidades no sería tarea difícil, ya que las actividades están encaminadas a los objetivos estratégicos y tecnológicos que deben de seguir las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Álvarez, S. M. (1998).** *La fábrica del saber: 25 años de relaciones universidad-empresa*. Fundación Universidad-Empresa.

   Enlace: https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=224213

2. **Anthony, S. D., Eyring, M., & Gibson, L. (2006).** Mapping your innovation strategy. *Harvard Business Review*, *84*(5), 104–113.

   Enlace: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16649702/

3. **Arthur, W. B. (2007).** The structure of invention. *Research Policy*, *36*(2), 274–287.

DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.11.005

4. **Balzat, M., & Hanusch, H. (2004).** Recent trends in the research on national innovation systems. *Journal of Evolutionary Economics*, *14*(2), 197–210.

   DOI: https://doi.org/10.1007/s00191-004-0187-y

5. **Bell, M. (1984).** 'Learning' and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. En M. Fransman & K. King (Eds.), *Technological capability in the Third World* (pp. 187–209). Palgrave Macmillan.

   DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-17487-4_10

6. **Bell, M. (1993).** Technological accumulation and industrial growth: Contrasts between developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, *2*(2), 157–210.

   DOI: https://doi.org/10.1093/icc/2.2.157

7. **Bell, M. (1995).** The development of technological capabilities. En I. U. Haque (Ed.), *Trade, technology, and international competitiveness* (pp. 69–101). The World Bank.

   Enlace: https://documents.worldbank.org/

8. **Bell, M., Scott-Kemmis, D., & Satyarakwit, W. (1982).** Limited learning in infant industries: A case study. En F. Stewart & J. James (Eds.), *The economics of new technology in developing countries* (pp. 138–156). Pinter Publishers.

   Enlace: https://www.worldcat.org/title/economics-of-new-technology-in-developing-countries/oclc/8709322

9. **Bocchetto, R. M. (2003).** *Los desafíos de investigación, desarrollo tecnológico y extensión en el sistema agroalimentario argentino*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

   Enlace: https://www.fao.org/publications/es/

10. **Borghino, M. (2008).** *Innovar o morir: Estrategias de éxito para sobrevivir en mercados saturados*. Editorial Grijalbo.

    Enlace: https://borghino.mx/producto/innovar-o-morir/

11. **Buggie, F. D. (2001).** The four phases of innovation. *Journal of Business Strategy*, *22*(5), 36–42.

    DOI: https://doi.org/10.1108/eb040195

12. **Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989).** Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, *99*(397), 569–596.

    DOI: https://doi.org/10.2307/2233763

13. **Cooper, R. G. (1984).** La relación de rendimiento en la estrategia de nuevos productos y su desarrollo. *I+D Gestión* (*R&D Management*), *14*(4), 247–259.

DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1984.tb00518.x

14. **Cooper, R. G. (1993).** *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch* (2.ª ed.). Addison-Wesley Publishing Company.

    Enlace: https://www.worldcat.org/title/winning-at-new-products-accelerating-the-process-from-idea-to-launch/oclc/26851659

LA SUSTENTABILIDAD COMO ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA: UN ENFOQUE INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS MODERNAS

Patricia Zavala Villagómez, Argelia Calderón-Gutiérrez
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
argelia.calderon@umich.mx

RESUMEN

Esta investigación consiste en un estudio de tipo documental que tiene por objetivo analizar las estrategias de sustentabilidad que utilizan las empresas como eje estratégico para la generación de ventajas competitivas. Para cumplir con tal objetivo se realizó un análisis sistemático de la literatura académica existente, así como la revisión de diversos estudios de caso, lo que permitió identificar las prácticas sostenibles que más frecuentemente han sido utilizadas por las empresas. Los hallazgos de esta revisión muestran que la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus procesos no solo ayuda a mejorar la imagen corporativa y su reputación en el mercado, sino que también contribuye a la optimización operativa, a la mitigación de riesgos y al fortalecimiento de la presencia en el mercado. Asimismo, los casos revisados muestran que la aplicación de este enfoque de manera estratégica ayuda a generar productos y modelos de operación más eficientes, de calidad e innovación. Con ello fue posible confirmar que la sustentabilidad es una estrategia empresarial que impulsa el crecimiento, diferenciación y valor de las empresas.

Palabras clave: sustentabilidad, ventaja competitiva, estrategia empresarial, innovación, criterios ESG

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual se ha vuelto más dinámico y competitivo que nunca, caracterizándose por el cambio climático, los avances tecnológicos, sobre todo en materia de inteligencia artificial y transición energética, el endurecimiento de las medidas reguladoras y un mercado más informado y exigente. Este escenario obliga a las empresas adaptarse y cuidar otros factores que van allá de la calidad y los precios, ya que cualquier mínima diferencia con la competencia puede determinar su permanencia en el mercado (García Velázquez, 2025). Además de las condiciones anteriores, la economía global somete a las empresas a tensiones derivadas de conflictos geopolíticos, políticas comerciales y fiscales, así como a un ritmo económico desacelerado (Fondo Monetario Internacional, 2026). Paralelamente, la transformación digital se ha convertido en un pilar central en las estrategias corporativas con inversiones mundiales en inteligencia artificial estimadas en 290 mil millones de dólares para 2029, impulsados por la industria bancaria, desarrollo de software y la adopción de la IA agéntica (La Croce, 2026). Asimismo, el uso de arquitecturas *multicloud* y la migración hacia servicios en la nube han permitido mayor flexibilidad ante las fluctuaciones del mercado (Forbes, 2025).

A partir de que inició la era de la información y el conocimiento, los cuales constituyen un capital sumamente valorado por las empresas, reflejado en la automatización, el uso de la informática y las telecomunicaciones (Masuda, 1981), las empresas se han visto obligadas a incorporar estas nuevas estructuras a sus operaciones. Sin embargo, a pesar de que la información es cada vez más accesible, las organizaciones señalan dificultades para encontrar talento cualificado, especialmente en IA, lo que ha impulsado la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación para garantizar una fuerza laboral actualizada, reducir la rotación y construir organizaciones resilientes (Fernández, 2026; Ferrís, 2026). Además, esta creciente digitalización ha dado pauta a la aparición de nuevos riesgos, tal es el caso de los delitos informáticos o ciberdelitos, los cuales implican riesgos en ciberseguridad. Además, esta creciente digitalización ha dado pauta a la aparición de nuevos riesgos, como los delitos informáticos o ciberdelitos, los cuales implican riesgos en ciberseguridad; se estima que para 2024, por ejemplo, se registraron más de 2,570 ataques de *ransomware* (Cyberint, 2025). Adicionalmente, de acuerdo con Maldonado (citado en Fernández, 2026), el *ransomware* ha entrado en una fase denominada *Ransomware* 3.0, en la cual los atacantes priorizan la exfiltración masiva de datos y la extorsión directa, convirtiendo cada ataque en una crisis reputacional,

legal y estratégica que trasciende el impacto operativo en las empresas. Como consecuencia, las empresas han priorizado inversiones en soluciones avanzadas para proteger datos sensibles y conservar la confianza de sus clientes (Forbes, 2025).

Este contexto ha propiciado que la sustentabilidad no solo sea vista como una iniciativa ética voluntaria, sino que se ha convertido en un factor estratégico para convertirse en un imperativo estratégico de gran relevancia para las empresas (Observatorio de la Sostenibilidad, 2024; Spainsif, 2024). Integrar los principios de la sustentabilidad no solo permite cumplir con las expectativas éticas y la normatividad vigente, sino también crear ventajas competitivas a largo plazo (Escuela Europea de Dirección y Empresa [EUDE], 2024).

La sustentabilidad puede ser entendida como la articulación equilibrada de impactos ambientales, sociales y económicos que puede tener una entidad, con el propósito de salvaguardar el bienestar presente sin comprometer a las generaciones futuras (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). Esta visión integral permite a las organizaciones anticipar riesgos, generar oportunidades de innovación y reforzar la reputación organizacional, lo cual favorece el desempeño empresarial en todos los aspectos (Guadamud-Vera &Velazco-Delgado, 2023).

De esta manera, la sustentabilidad no solo constituye una demanda ética y social, sino que se traduce en beneficios tangibles como mayor eficiencia operativa, reducción de costos, innovación en productos y procesos, y una ventaja competitiva diferenciada (Mainwring, 2025), lo cual fortalece la rentabilidad a largo plazo, ya que la gestión responsable de los recursos previene su agotamiento y evita impactos negativos asociados a su explotación indiscriminada (Cambio16, 2025). Conjuntamente, la relevancia de la sustentabilidad se ha intensificado en la esfera financiera, ya que los inversionistas institucionales y los fondos globales incorporan cada vez más criterios ESG en sus análisis, priorizando empresas que demuestran un compromiso real con la gestión responsable y el control de riesgos emergentes (Intuition, 2025).

En síntesis, esta investigación se propone explicar cómo la sustentabilidad se ha consolidado como una estrategia fundamental para la construcción de ventajas competitivas. Las empresas que integran prácticas sostenibles en sus modelos de negocio no solo contribuyen al bienestar ambiental y social, sino que también fortalecen su posición competitiva, mejoran su rentabilidad y aseguran su continuidad ante los desafíos globales del entorno actual.

TEORÍA

El paradigma de la sustentabilidad

La sustentabilidad reconoce que el desempeño empresarial no puede evaluarse únicamente por sus logros financieros, sino también por su contribución al bienestar social y la protección del entorno natural, adoptando una perspectiva sistémica, holística e integradora, pues la empresa deja de velar solo por sus intereses y debe, además, preocuparse por un bien común (Elkington, 1997; Florez-Jimenez et al., 2025). En este sentido, se ha transitado de concebir la sustentabilidad únicamente como un esfuerzo vinculado al cuidado ambiental a adoptar un enfoque integral que articula dimensiones económicas, sociales y ecológicas. Desde esta perspectiva, Guadamud-Vera y Velazco-Delgado (2023) plantean que la sustentabilidad empresarial implica la adopción de estrategias que faciliten el desarrollo económico sin comprometer la estabilidad ambiental ni el bienestar de las comunidades, garantizando que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades, alineándose con el concepto del desarrollo sostenible impulsado por las Naciones Unidas (WCED, 1987). Así, la sustentabilidad empresarial se entiende como la capacidad de las organizaciones para mantener su viabilidad económica al mismo tiempo que minimizan sus impactos ambientales y promueven impactos positivos, tales como propiciar condiciones sociales justas.

El modelo de la triple cuenta de resultados (*Triple bottom line)* propuesto por Elkington (1997) está compuesto por tres pilares fundamentales: el ambiental, el cual se enfoca en la protección de los recursos naturales mediante el uso eficiente de la energía, la adecuada gestión de residuos y la reducción de emisiones (WCED, 1987; Zheng et al.,

2025). El pilar social, que pretende impulsar la equidad, los derechos humanos, la inclusión y el fortalecimiento comunitario (ONU, 2015; Alhazemi, 2025); y el pilar económico, que promueve modelos productivos responsables que favorezcan el crecimiento sin deteriorar el entorno ni profundizar desigualdades (Elkington, 1997; Shieh et al., 2025). Tomando como referencia esta visión, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) subraya el papel central del sector privado en la construcción de una economía inclusiva y equitativa como elemento indispensable para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ONU, 2015). Bajo este enfoque, la sustentabilidad deja de ser vista únicamente como un componente normativo o de responsabilidad social corporativa, para convertirse en una reconfiguración profunda del modelo de negocio orientada a generar valor compartido (Intuition, 2025). La creación de valor compartido propone que las empresas contribuyan a la resolución de problemáticas sociales a través de un modelo de negocios y economías de escala (Porter & Kramer, 2011), por lo que constituye una estrategia que ayuda a las empresas a ser más competitivas, al tiempo que les permite responder a las necesidades ambientales y sociales, convirtiendo los problemas en una fuente de oportunidad de negocios.

En el ámbito regulatorio, se observa que los gobiernos de los países han comenzado a implementar normativas más estrictas que permitan acelerar la transición hacia modelos sostenibles (Knapp et al., 2025), tal como lo plantea la actualización de la Estrategia Nacional de Cambio Climático en México, la cual establece la meta de reducir 140 millones de toneladas de CO_2 para 2030, cifra equivalente al 35% de las emisiones actuales, mediante iniciativas de energías renovables, reforestación, economía circular y descarbonización del sistema eléctrico (Hernández, 2025). Lo anterior refuerza la noción de que las regulaciones ambientales estrictas pueden impulsar la eficiencia e incentivar innovaciones que mejoren la competitividad empresarial (Porter,1991) y de que las empresas que adoptan prácticas sostenibles no solo cumplen con requisitos legales, sino que también fortalecen su posición en el mercado gracias a los beneficios derivados de la optimización y la innovación (García Velázquez, 2025).

La integración de la sustentabilidad en la estrategia corporativa requiere adecuaciones en el gobierno corporativo, redefinir y orientar los indicadores de desempeño [KPIs], adaptar la cultura organizacional y establecer controles internos adecuados a este nuevo paradigma (Hristov et al., 2022). Jorgensen (2025) recomienda que cuando una empresa desea implementar la sustentabilidad dentro de su modelo de negocios, esta debe ser incorporada como núcleo de las decisiones y el gobierno corporativo debe considerar como vincular las estrategias con el conocimiento técnico. Por otro lado, la conducta del consumidor también ha evolucionado, como resultado de los cambios tecnológicos y la adopción de diversos estilos de vida, los mercados son más exigentes (Kotler & Keller, 2016). Esto concuerda con el informe de PricewaterhouseCoopers [PwC] (Fuente, 2024) el cual señala que las empresas que incorporan prácticas sostenibles experimentan un aumento del 20% en la fidelización de clientes, lo cual evidencia que la sostenibilidad se ha convertido en un factor decisivo en la percepción y elección de las marcas.

Más recientemente, varios autores han resaltado la relación entre las prácticas sostenibles con el rendimiento financiero y la apreciación valorativa en las empresas, concluyendo que la adopción de prácticas sostenibles mejora la reputación e imagen corporativa de las marcas y empresas en el mercado (Shmelev & Gilardi, 2025; Utami et al., 2025). Incluso en sectores con fuertes impactos ambientales, como el energético y la industria química, las empresas que desarrollan estrategias ambientales claras y coherentes tienden a generar mayor lealtad en sus clientes, los cuales valoran el compromiso auténtico con el desarrollo sostenible, de acuerdo con el informe de Deloitte 2023 sobre el crecimiento catalítico en dichos sectores gracias a la confianza del consumidor (Dalton, 2024). Este comportamiento refleja una tendencia creciente en el mercado hacia la evaluación ética de las marcas, de modo que la sustentabilidad se convierte en un elemento diferenciador en la competencia entre empresas (Goedertier et al., 2024; Badhusha et al., 2025). Como puede apreciarse, la literatura coincide en que la sustentabilidad se ha consolidado como un componente clave para la competitividad empresarial, es decir, ya no se considera que la sustentabilidad y la competitividad sean enfoques contrapuestos; por el contrario, se complementan al promover modelos de negocio resilientes, innovadores y alineados con los retos del contexto global (Nigus et al., 2025; Díaz Duarte et al., 2025). Sin embargo, persisten desafíos importantes para la adopción plena de este enfoque, como lo mencionan Cortez y Morales (2023), quienes destacan que muchas pequeñas y medianas empresas enfrentan dificultades para integrar

prácticas sostenibles, debido a la falta de capacidades técnicas, limitaciones financieras o escasa formación en materia ambiental y social.

Ventaja competitiva y su relación con la sustentabilidad

La ventaja competitiva se define como la capacidad de una organización para generar un valor superior respecto a sus competidores en segmentos específicos del mercado mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque estratégico (Porter, 1985). En la actualidad, la sostenibilidad ha emergido como un componente central dentro de estas estrategias, consolidándose como una fuente significativa de diferenciación gracias a su contribución a la reputación corporativa, la eficiencia en el uso de recursos y la innovación en productos y procesos (Cortez y Morales, 2023). Esto ha propiciado que las empresas se encuentren interesadas en integrar prácticas sostenibles en su gestión, lo que les permite no solo cumplir con obligaciones ambientales y sociales, sino también lograr posicionarse de manera sólida en mercados cada vez más exigentes (Pérez Estébanez & Sevillano Martín, 2025; Widyantoro et al., 2025). Además, se ha encontrado que las empresas que invierten de manera decidida en sostenibilidad tienden a obtener mejores resultados financieros y a fortalecer su posición frente a consumidores cada vez más conscientes del impacto ecológico y social de sus decisiones de compra (Kumar et al., 2025; Gu et al., 2025).

Incluso algunas investigaciones han destacado la relación entre la sostenibilidad e innovación organizacional, coincidiendo en que las empresas que adoptan la sustentabilidad como parte de sus estrategias corporativas, son capaces de fomentar entornos propicios para la creatividad, el aprendizaje continuo y la resiliencia, esto debido a que la sustentabilidad exige repensar procesos productivos, optimizar recursos y generar soluciones novedosas que reduzcan impactos negativos (Cortez y Morales, 2023; Guadamud-Vera y Velazco-Delgado, 2022). Esta capacidad innovadora permite a las empresas adaptarse más rápido y de mejor manera a condiciones complejas y cambiantes, pues incorporan la gestión de riesgos, la eficiencia operativa y la exploración de nuevas modalidades de funcionamiento como elementos centrales de su estrategia (Intuition, 2025).

En este sentido, la sustentabilidad opera como un catalizador de la innovación, debido a que genera soluciones creativas orientadas tanto a minimizar el impacto ambiental como a fortalecer el compromiso social (Chang & Yu, 2024). Fuente (2025) señala que las empresas que integran este enfoque desarrollan capacidades para anticiparse a transformaciones regulatorias, sociales y tecnológicas, lo que incrementa su resiliencia frente a crisis económicas o ambientales, pues estas empresas tienden a desarrollar estructuras organizacionales flexibles, prácticas éticas consolidadas y relaciones sólidas con los grupos de interés. Esto concuerda con Elkington (2018), quien sostiene que las organizaciones que consideran simultáneamente el valor económico, social y ambiental son más viables a largo plazo, ya que disponen de mayor adaptabilidad para enfrentar los desafíos del entorno global.

En esta misma lógica, Guadamud-Vera y Velazco-Delgado (2023) argumentan que la sustentabilidad ayuda a identificar oportunidades de negocio no exploradas, así como a generar valor compartido y fortalecer relaciones estratégicas con grupos de interés. Este último punto resulta de suma relevancia en mercados globalizados debido a que los consumidores, inversionistas y reguladores demandan mayor transparencia, responsabilidad y compromiso ambiental por parte de las organizaciones. La sustentabilidad también se ha asociado a una gestión proactiva del riesgo, debido a que las empresas que trabajan bajo este enfoque suelen anticipar regulaciones ambientales o tendencias sociales emergentes, lo que les permite evitar sanciones, mejorar su acceso a fuentes de financiamiento y consolidar su reputación (Fuente, 2024).

En suma, la literatura revisada coincide que la sustentabilidad como enfoque en los modelos de negocios contribuye a una estrategia efectiva para alcanzar una ventaja competitiva duradera, pues las empresas que tienden a adoptar este enfoque, han logrado diferenciarse de otras por su capacidad de innovación, resiliencia a entornos cambiantes y su alineación con las expectativas de un mercado cada vez más consciente, consolidándose como organizaciones preparadas para competir en el largo plazo, contribuyendo de manera paulatina al logro de los ODS.

Beneficios de la Sustentabilidad como Estrategia Competitiva

La sustentabilidad ha pasado de ser un componente periférico en la gestión empresarial a consolidarse como un eje estratégico para generar ventajas competitivas de largo plazo en las empresas (Restrepo-Morales et al., 2025; Martins de Souza et al., 2024). Ahora nos encontramos en un contexto marcado por consumidores más exigentes, regulaciones ambientales rigurosas y la creciente urgencia climática; por lo que las organizaciones que incorporan criterios ambientales, sociales y de gobernanza o también conocidos como ASG/ESG ya no solo cumplen con obligaciones éticas, sino que también fortalecen su capacidad de diferenciarse en mercados altamente competitivos, debido a que el que estas empresas puedan integrar la sustentabilidad a su modelo de negocio, les permite mejorar la reputación corporativa, aumentar la fidelización del cliente, optimizar procesos internos y promover la innovación tecnológica (Saeidi, & Hollensen, 2023).

Por otra parte, las empresas que aplican estrategias sostenibles logran aumentar su resiliencia a situaciones de incertidumbre y cambio, mejoran su desempeño financiero y fortalecen sus relaciones con stakeholders clave (Guadamud-Vera y Velazco-Delgado, 2023), competencias centrales de las empresas que enfrentan una transición de un mundo diseñado para maximizar la eficiencia durante las últimas tres décadas, a otro centrado en garantizar seguridad y resiliencia (Ferrízs, 2026). Ante esta nueva realidad, la sustentabilidad fomenta una visión a largo plazo y favorece la toma de decisiones informada, orientada al equilibrio entre crecimiento económico, responsabilidad social y protección ambiental. En suma, analizar estos beneficios resulta fundamental para comprender cómo la sustentabilidad se convierte en un recurso estratégico que amplía la capacidad de las organizaciones para generar valor de manera simultánea y sostenida.

Entre los principales beneficios que se han encontrado de la aplicación de este enfoque, destacan los siguientes:

- Desempeño financiero. Las prácticas sustentables mejoran la rentabilidad interna y externa de las empresas, por lo que la incorporación de dichas prácticas se convierte en una herramienta estratégica en mercados competitivos, con implicaciones de información transparente para apoyar la toma de decisiones corporativa, los inversores. La sustentabilidad obliga a la creación de estrategias y políticas eficaces que fomenten la resiliencia en entornos competitivos y equilibren las ganancias a corto plazo con el desempeño a largo plazo (Gartia et al., 2025)

- Eficiencia operativa y reducción de costos. La adopción de tecnologías limpias, programas de eficiencia energética y sistemas de gestión ambiental contribuye significativamente a disminuir costos operativos. Se ha encontrado que la optimización del uso de recursos, la mitigación de residuos y el consumo inteligente de energía se han asociado con incrementos en la rentabilidad y la productividad (EUDE, 2024) Estas prácticas no solo reducen impactos ambientales, sino que fortalecen la competitividad al mejorar la eficiencia interna.

- Innovación y desarrollo de nuevos productos. La sustentabilidad actúa como motor de innovación organizacional, lo que concuerda con diversos estudios que muestran que las presiones ambientales impulsan la creatividad, la adopción de modelos circulares y la diversificación de productos ecoeficientes (Carrillo-Hermosilla et al., 2010). Tal es el caso de empresas como Iberdrola México, que han invertido en investigación, inteligencia artificial y drones para optimizar procesos y generar soluciones energéticas con menor huella ambiental (Hernández, 2025).

- Reputación corporativa y fidelización del cliente. Los consumidores contemporáneos prefieren organizaciones social y ambientalmente responsables, lo cual se ha observado en las empresas que comunican de manera transparente su compromiso con la sostenibilidad, las cuales han fortalecido su reputación, incrementado la confianza del cliente y se han diferenciado frente a competidores, generando mayor lealtad, intención de compra y participación en mercados verdes en expansión (Bucheli Espinoza et al., 2024; Martins de Souza et al., 2024).

- Acceso a nuevos mercados y financiación sostenible. Las certificaciones ambientales, los reportes ESG con estándares internacionales como el Global Reporting Initiative (GRI), el Sustainability Accounting Standards Board (SASB, Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad), la norma ISO 14001 y la entrada en vigor de las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) integran un conjunto de estándares internacionales que ayuda a las empresas a informar sobre riesgos y oportunidades de sostenibilidad. Estos instrumentos de reporte establecen lineamientos para la medición y divulgación de información sobre sostenibilidad en las empresas privadas, asegurando que los datos reportados sean transparentes, comparables y relevantes para los grupos de interés, por lo se han convertido en requisitos clave para atraer inversionistas institucionales y consumidores conscientes, esto debido a que las empresas con políticas ambientales sólidas tienen mayores posibilidades de acceder a mercados internacionales, participar en cadenas globales de valor y obtener financiamiento verde a través de bonos sostenibles o inversiones responsables (UNEP FI, 2023; Deloitte, 2025; Vorecol, 2024).

Desafíos en la implementación de estrategias sostenibles

A pesar de sus beneficios, la implantación de estrategias sostenibles implica retos significativos, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, debido a que suelen enfrentar limitaciones financieras, escasa capacitación técnica y ausencia de incentivos gubernamentales, lo que hace que la transición hacia modelos más responsables sea difícil y, en otros casos, incluso imposible (Cortez y Morales, 2023). Asimismo, muchas organizaciones carecen de una cultura interna orientada a la sostenibilidad, lo que obstaculiza su integración transversal y la participación activa de los colaboradores (Guadamud-Vera y Velazco-Delgado, 2023).

Otro desafío clave radica en la medición del desempeño ambiental y social, en la actualidad es difícil encontrar indicadores estandarizados y sistemas de seguimiento, lo que dificulta evaluar avances, tomar decisiones basadas en evidencia y comunicar resultados de forma transparente (PwC, 2025; Lozano, 2015). Además, la transición hacia prácticas sostenibles requiere liderazgo visionario, inversión en innovación, colaboración intersectorial y una perspectiva estratégica de largo plazo que permita superar resistencias internas y construir capacidades organizacionales, lo que también significa un reto para los gerentes y directivos de empresas que se han desarrollado bajo un esquema tradicional de negocios.

METODOLOGÍA

La metodología de este artículo se basa en un enfoque de investigación documental orientado a analizar el papel de la sustentabilidad como estrategia de ventaja competitiva en las organizaciones. Para ello, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura académica, incluyendo artículos indexados, libros especializados y estudios teóricos recientes sobre prácticas sostenibles y criterios ESG. Además, se incorporaron estudios de caso que permiten observar ejemplos concretos de éxito y retos enfrentados por organizaciones que han integrado la sustentabilidad en su modelo de negocios y publicaciones en periódicos que permiten contrastar el conocimiento y comportamientos que tiene el público en general en relación con el tema de estudio. La información recopilada fue analizada mediante comparación temática, permitiendo detectar patrones, oportunidades y limitaciones. Este enfoque cualitativo proporciona una comprensión integral del fenómeno y sustenta las conclusiones sobre la relación entre sustentabilidad y competitividad empresarial.

RESULTADOS

Diversas investigaciones han mostrado de manera consistente que la integración de estrategias sostenibles en las organizaciones genera beneficios significativos tanto en el desempeño económico como en la gestión del talento, la reputación y la apertura a nuevos mercados. Uno de los estudios más importantes en este rubro es el metaanálisis de Friede, Busch y Bassen (2015), quienes examinaron más de 2,000 publicaciones y concluyeron que cerca del 90 % de la evidencia empírica revisada encontró una relación positiva entre el desempeño financiero corporativo y las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza, destacando que el impacto positivo de ESG en el desempeño financiero corporativo parece ser estable a lo largo del tiempo (Friede et al., 2015). Esta tendencia corrobora que la

sostenibilidad no solo no representa un costo adicional para las empresas, sino que se convierte en un factor determinante para su rendimiento competitivo cuando se integra como parte del modelo de negocios, creando valor compartido (Porter & Kramer, 2011). Este enfoque, cada vez más adoptado por organizaciones globales, fortalece la competitividad económica de las empresas, fomenta la innovación, impulsa la eficiencia operativa y ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocio.

Adicionalmente, las empresas con altos niveles de compromiso en sostenibilidad superan financieramente a sus competidores a largo plazo, destacando al obtener mejores indicadores como retorno sobre activos, crecimiento del valor de mercado y capacidad de adaptación ante cambios regulatorios y de mercado, ya que las organizaciones con estrategias sólidas de sostenibilidad experimentan un incremento notable en la confianza del cliente y presentan una mayor probabilidad de que los consumidores acepten pagar precios premium por productos con impactos positivos demostrables, estos resultados a su vez confirman que la sostenibilidad se ha convertido en una estrategia de diferenciación y no únicamente en una práctica filantrópica o de cumplimiento normativo (Deloitte, 2025; Eccles et al., 2014; Gartia et al., 2025).

Casos de éxito de sustentabilidad como ventaja competitiva

Los beneficios mencionados con anterioridad en este trabajo se reflejan con claridad en organizaciones que han adoptado la sostenibilidad como eje central de su estrategia empresarial, documentándose para este trabajo los siguientes ejemplos:

- Iberdrola México: Iberdrola México se ha posicionado como referente en la transición energética en América Latina, integrando energías renovables, redes digitales y tecnologías de automatización inteligente. En 2024, esta empresa destinó más de 403 millones de euros a proyectos de investigación, desarrollo e innovación [I+D+i], enfocados en energía eólica y solar, mantenimiento predictivo mediante inteligencia artificial y sistemas de almacenamiento (Hernández, 2025). Su modelo muestra cómo la sostenibilidad puede fortalecer simultáneamente la eficiencia operativa, la innovación y la aceptación social.

- Mars Inc: Mars Inc. ha incorporado la sostenibilidad como pilar de su estrategia global mediante la reducción progresiva de su huella de carbono, la adopción de prácticas agrícolas regenerativas y la trazabilidad responsable en sus cadenas de suministro. Estas acciones han reforzado su reputación corporativa y han permitido acceso preferencial a mercados que privilegian productos con certificaciones ambientales (Wall Street Journal, 2024). Su experiencia evidencia que la sostenibilidad fortalece la competitividad en industrias altamente expuestas al escrutinio social.

- Diversas PyMEs en México y Argentina: Investigaciones recientes en América Latina muestran que las pequeñas y medianas empresas también logran mejoras competitivas al adoptar prácticas sostenibles. En México y Argentina, los programas de capacitación, asistencia técnica y alianzas entre sector público y privado han permitido a muchas PyMEs optimizar recursos, acceder a mercados verdes y fortalecer su imagen corporativa (Cortez y Morales, 2023; Ortiz Palafox, 2023). Estas experiencias resaltan que la sostenibilidad es viable incluso en organizaciones con recursos limitados, siempre que cuenten con acompañamiento institucional y una visión estratégica de largo plazo.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación documental permiten concluir que la sustentabilidad, lejos de constituir únicamente un requisito normativo o una respuesta reactiva a las presiones externas, se ha consolidado como un eje estratégico en las empresas, lo que les permite generar una ventaja competitiva en el mercado. Las evidencias teóricas y documentales analizadas indican que las empresas que integran prácticas sostenibles dentro de su modelo

de negocio no solo contribuyen al bienestar ambiental y social, sino que también potencian su posicionamiento en el mercado, incrementan su rentabilidad y aseguran su capacidad de permanencia a largo plazo. En un entorno corporativo caracterizado por consumidores más informados y regulaciones ambientales más estrictas, la sostenibilidad se convierte en un diferenciador clave que permite a las organizaciones anticiparse a las transformaciones del entorno (Intuition, 2025; Widyantoro et al., 2025; Gartia, Bhue y Panda, 2025).

En términos teóricos, los hallazgos se alinean con la propuesta de Porter y Kramer (2011) sobre la creación de valor compartido, la cual plantea que el abordaje simultáneo de desafíos económicos, sociales y ambientales permite generar oportunidades de innovación, eficiencia y crecimiento sostenible. De igual manera, se observa que la innovación sostenible emerge como un motor fundamental de competitividad. Más aún, diversos autores y organismos señalan que las empresas que implementan prácticas responsables tienden a desarrollar nuevos productos, procesos y modelos de negocio orientados a consumidores cada vez más conscientes y exigentes (Dalton, 2024). Sin embargo, pese a los beneficios documentados, persisten barreras significativas para la adopción plena de estrategias sostenibles, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Entre los principales desafíos destacan la falta de capacidades técnicas, la resistencia al cambio cultural y las limitaciones para medir de manera rigurosa el impacto económico, social y ambiental de dichas prácticas (Cortez y Morales, 2023).

Ante este panorama, se plantea la necesidad de impulsar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, lo cual implica liderazgo comprometido, formación continua y la creación de estructuras internas que faciliten la innovación responsable dentro de las empresas. Asimismo, resulta necesario el promover alianzas estratégicas con gobiernos, instituciones académicas y organizaciones civiles, con el propósito de ampliar el acceso a conocimiento especializado, tecnologías emergentes y mecanismos de financiamiento verde. Igualmente, es indispensable desarrollar sistemas de métricas e indicadores objetivos que permitan evaluar de manera transparente el desempeño sostenible y su contribución al logro de objetivos organizacionales.
En síntesis, la sustentabilidad no debe interpretarse como una carga operativa o un costo adicional, sino como una oportunidad estratégica para innovar, fortalecer la resiliencia corporativa y asegurar la viabilidad futura de las organizaciones y el planeta. Integrarla de manera transversal en la estrategia empresarial no solo permite competir con mayor eficacia, sino que contribuye activamente a la construcción de un modelo de desarrollo más equitativo, responsable, justo y sostenible para todos.

BIBLIOGRAFÍA

Alhazemi,A. (2025). Integrating ESG Framework with Social Sustainability Metrics: A Dual SEM-PLS Formative–Reflective Model Perspective. (2025). *Sustainability, 17(*6), 2566. https://doi.org/10.3390/su17062566

Badhusha, M. H. N., Pandey G., Yadav, L.N., Nath, C.L., Narmadha, A. S. & Chandra., S. (2025). Sustainability Narratives in Branding: The Role of Ethical Consumerism in Shaping Purchase Decisions. *Advances in Consumer Research,* *2*(4), 4308-4317. https://acr-journal.com/article/sustainability-narratives-in-branding-the-role-of-ethical-consumerism-in-shaping-purchase-decisions-1531/

Bucheli Espinoza, N. X., Cusme Palma, C. M., Muñoz, Macías, S. C. & Cadena Miranda, D. I. (2024). Responsabilidad social corporativa internacional: impacto en la reputación y lealtad del cliente. *South Florida Journal of Development*, *5*(9), e4406. https://doi.org/10.46932/sfjdv5n9-040

Cambio16. (2025). Sostenibilidad, una ventaja competitiva en el ecosistema empresarial español. https://www.cambio16.com/sostenibilidad-ventaja-competitiva-en-el-ecosistema-empresarial-espanol/

Carrillo-Hermosilla J., Del Rio P. & Könnölä, T. (2010) Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production 18* (10-11): 1073-1083. https://ipp.csic.es/es/node/327932

Chag, L., & Yu, Q. (2024). Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research, 17*(2), https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359

Fondo Monetario Internacional (julio de 2026). La econoamía mundial entres los vientos cruzados de la guerra y la tecnología. *Informes de Perespectivas de la Economía Mundial.* https://www.imf.org/es/publications/weo/issues/2026/07/08/world-economic-outlook-update-july-2026

Cortez, E. I., & Morales, P. A. (2023). La sustentabilidad como estrategia competitiva de las pymes: El desarrollo de un programa interinstitucional en la Provincia del Neuquén. *Innovación y Desarrollo Tecnológico y Social.* https://doi.org/10.24215/26838559e036

Cyberint. (2025). *Ransomware annual report 2024*. https://cyberint.com/blog/research/ransomware-annual-report-2024/

Dalton, A. (2024, April 18). Looking to Improve B2B Customer Trust? Demonstrating Sustainability Can Help.*The Wall Street Journal.* https://deloitte.wsj.com/cmo/looking-to-improve-b2b-customer-trust-demonstrating-sustainability-can-help-2af65d54

Deloitte. (2025). *Normas de Información DE Sostenibilidad en México. Un paso hacia la inegración de la información no finaciera.* https://www.deloitte.com/latam/es/services/audit/analysis/normas-de-informacion-de-sostenibilidad-en-mexico.html

Díaz Duarte, A. A., Puron-Cid, G., y Rivera Martínez, M. E. (2025). Business performance and sustainability outcomes driven by circular economy, eco-innovation, and sustainable marketing. *Sustainability, 17*(21), 9858. https://doi.org/10.3390/su17219858

Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science, 60*. 2835-2857. Doi: 10.1287/mnsc.2014.1984

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Capstone Publishing.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it

Escuela Europea de Dirección y Empresa (2024, septiembre). *La sostenibilidad como ventaja competitiva: ¿Cómo pueden las empresas destacarse?* https://www.eude.es/blog/la-sostenibilidad-como-ventaja-competitiva/

Fernández, T. (2026, 16 de abril). Quién tiene la fórmula contra la escasez de talento. Desarrollo de carrera. *Expansión.* https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2026/04/16/69e0f34b468aebbe498b45a3.html

Fernández, V.M. (2026, 2 de marzo). La evolución del 'ransomware': del cifrado a la extorsión. *Computerworld.* https://www.computerworld.es/article/4138004/la-evolucion-del-ransonware-del-cifrado-a-la-extorsion.html

Ferrís, P. (2026). Asia ya no fabrica el mundo: empieza a diseñarlo. Empresas. *BBVA*. https://www.bbva.com/es/empresas/asia-ya-no-fabrica-el-mundo-empieza-a-disenarlo/

Florez-Jimenez, M. P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P., y Muñoz-Villamizar, A. F. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: A review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science, 19*(1), 67–104. https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3

Forbes. (2025, 9 de enero). Este es el ‘top 15’ de las tendencias globales 2025. *Actualidad.* https://forbes.es/actualidad/596264/este-el-top-15-de-las-tendencias-globales-de-2025/

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG y desempeño financiero: evidencia agregada de más de 2000 estudios empíricos. *Journal of Sustainable Finance & Investment , 5* (4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Fuente, O. (2024, 04 de diciembre). Tendencias empresariales 2025: Transformación de la Empresa. *Business & Tech*. https://www.iebschool.com/hub/tendencias-empresariales-innovacion-innovacion/

Guadamud-Vera, J. G., & Velazco-Delgado, C.A. (2022). Responsabilidad social y ambiental como ventaja competitiva empresarial. *Dominio de las Ciencias, 8*(2), 2477-8818

García Velázquez, A. (2025). Sostenibilidad Corporativa y Competitividad: Un Análisis Crítico y Estratégico. Ciencia y Reflexión, 4(1), 1280–1300. https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.174

Gartia, U., Bhue, R., & Panda, A. K. (2025). Strategic implications of sustainability practices and corporate performance under competitive landscape: An empirical investigation. *Global Environmental Change, 92*. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2025.103010

Goedertier, F., Weijters, B., & Van den Bergh, J. (2024). Are consumers equally willing to pay more for brands that aim for sustainability, positive societal contribution, and inclusivity as for brands that are perceived as exclusive? Generational, gender, and country differences. *Sustainability,* 16(9), 3879. https://doi.org/10.3390/su16093879

Gu, H., Rasiah, R., & Hairu, G. (2025). Corporate sustainable development performance, green marketing, and consumer preferences. *Finance Research Letters*. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108368

Guadamud-Vera, J. G., & Velazco-Delgado, C. A. (2023). Responsabilidad social y ambiental como ventaja competitiva empresarial. *Dominio de las Ciencias, 8*(2). https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2716

Hernández, E. L. (2025, 23 de mayo). La innovación marca el camino hacia un futuro más verde. *El futuro es renovable*. https://elpais.com/mexico/branded/el-futuro-es-renovable/2025-05-24/la-innovacion-marca-el-camino-hacia-un-futuro-mas-verde.html

Hristov, I., Chirico, A., y Ranalli, F. (2022). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance, 26(*1), 75–97. https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x

La Croce, C. (2026, April 3). AI spending to reach $290 billion in 2029, Driven by Banking, Software, and Agentic AI Adoption. *International Data Corporation.* https://www.idc.com/resource-center/press-releases/european-ai-spending-to-reach-290-billion-by-2029-driven-by-banking-software-and-agentic-ai-adoption/

Intuition. (2025). *Sustainability in 2025: Key business stats*. https://www.intuition.com/sustainability-in-2025-key-business-stats/

Jorgensen, H.B. (2025, May 27). Why sustainability should be a filter for every business decision. *Sustainability.* https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/why-sustainability-should-be-filter-every-business-decision-2025-05-27/

Knapp, D., Bayrle-Kelso, N., Nigg-Stock, A., & Brecht, L. (2025). The Impact of Governmental Regulations and Environmental Activities on Innovation Efficiency. *Sustainability, 17*(2), 467. https://doi.org/10.3390/su17020467

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Kumar, P., Singh, P., y Gupta, D. (2025). Sustainable branding, consumer willingness to pay, and corporate financial performance. *Journal of International Commercial Law and Technology, 6*(1), 1764–1768. https://doi.org/10.61336/Jiclt/25-01-65

Mainwring, S. (30 de enero 2025). *Why Sustainability Is Critical For Business Success in 2025.* https://www.forbes.com/sites/simonmainwaring/2025/01/30/why-sustainability-is-critical-for-business-success-in-2025-and-the-data-to-prove-it/

Martins de Souza, A., Puglieri, F. N., y de Francisco, A. C. (2024). Competitive advantages of sustainable startups: Systematic literature review and future research directions. *Sustainability, 16(*17), 7665. https://doi.org/10.3390/su16177665

Masuda, Y. (1981). *The Information Society as Post-Industrial Society.* World Future Society.

Niguse, T., Lin, B. C., y Borji, B. (2025). Green innovation strategy, sustainable business model innovation and sustainable competitive advantage with mediating role of green intellectual capital in emerging markets: Evidence from Ethiopian eco-hotels. *Future Business Journal*. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00669-6

Observatorio de la Sostenibilidad. (2024). *Informe anual de sostenibilidad empresarial.* https://sostenibilidadempresarial.org

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/

Ortiz Palafox, K. H. (2023). Sustentabilidad como estrategia competitiva en la gerencia de pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana de Gerencia, 24*(88). https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30160

Pérez Estébanez, R., y Sevillano Martín, F. J. (2025). Business sustainability and its effect on performance measures: A comprehensive analysis. *Sustainability, 17*(1), 297. https://doi.org/10.3390/su17010297

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Restrepo-Morales, J. A., Ararat-Herrera, J. A., & Rodriguez Armas, A. F. (2025). Sustainability as a strategic advantage: Evaluating the financial benefits of environmental criteria and sustainability perceptions in Colombian enterprises. *Sustainability, 17*(21), 9723. https://doi.org/10.3390/su17219723

Saeidi, S., & Hollensen, S. (2023). Going Viral for a Greener Future: How to Harness the Power of Active Viral Marketing in Green Product Campaigns. *American Journal of Industrial and Business Management 13*(12). https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=129927

Shieh, J. Y., Lin, B. C., & Chen, J. H. (2025). A circular economy model of sustainable growth. *Circular Economy and Sustainability, 5*, 2679–2701. https://doi.org/10.1007/s43615-025-00559-7

Shmelev, S. E., & Gilardi, E. (2025). Corporate environmental, social, and governance performance: The impacts on financial returns, business model innovation, and social transformation. *Sustainability, 17*(3), Article 1286. https://doi.org/10.3390/su17031286

Spainsif. (2024). *Informe del mercado de inversión sostenible en España*. https://spainsif.es

United Nations. (2023). *Environment Program. Finance Initiative 2023 Annual Overview*. https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2024/12/UNEP-FI-Review-2022-2023.pdf

Utami, R., Zuyyina, Z., Firmansyah, A., & Muhtadin, Y. (2025). Valuing companies through environment, social, governance: The role of company reputation and financial performance as mediating variables in companies listed on the IDX. *Golden Ratio of Finance Management, 5*(2), 486–502. https://doi.org/10.52970/grfm.v5i2.1574

Vorecol. (2024). *¿Qué estrategias de sostenibilidad pueden impulsar la competitividad en las empresas del sector tecnológico?*
https://vorecol.com/es/articulos/articulo-que-estrategias-de-sostenibilidad-pueden-impulsar-la-competitividad-en-las-empresas-del-sector-tecnologico-61225

Wall Street Journal. (2024). *The View From Mars.* https://www.wsj.com/video/events/the-view-from-mars/58EE43CD-BDB5-4E41-9A25-499F107FFADB.html

World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. Oxford University Press.

Widyantoro, T., Rusmanto, T., Warganegara, D. L., y Furinto, A. (2025). How ESG activities foster green innovation and sustainable competitive advantage: Insights from public and private companies using multi-group PLS-SEM. *Frontiers in Sustainability, 6*, Article 1592076. https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1592076

Zheng, X., Li, L., Wang, Z., y Cao, M. (2025). Solid waste governance action and corporate ESG performance: Evidence from China's "zero-waste city" pilot policy. *Sustainability, 17*(8), 3625. https://doi.org/10.3390/su17083625

PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS ECOLÓGICOS EN ESPAÑA: ANÁLISIS DEL MERCADO Y PERPECTIVAS CON ENFOQUE EN LA PRODUCCIÓN DE ARÁNDANOS.

Donaji Jimenez-Islas[1,2], Isabel Blanco-Pousada[3], María de la Cruz del Río-Rama[3]

[1]División de Ingeniería en Energías Renovables, TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Huichapan, Hidalgo, México. djimenez@iteshu.edu.mx
[2]Programa R015, Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Extremadura, Badajoz, España.
[3]Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Universidad de Vigo, Ourense, España. isapousi1997@gmail.com
[4]Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Universidad de Vigo, Ourense, España. delrio@uvigo.es

RESUMEN

Este trabajo analiza el mercado de productos agroalimentarios ecológicos en España, con el objetivo de identificar sus principales características, tendencias y oportunidades de desarrollo. El estudio se basa en un análisis teórico y descriptivo del sector ecológico, apoyado en información secundaria procedente de fuentes institucionales y académicas de ámbito nacional e internacional. Se examinó el marco conceptual de la agricultura ecológica, el sistema de certificación vigente en España y en la Unión Europea, así como los factores que influyen en el consumo de productos ecológicos desde una perspectiva económica, social y ambiental. Asimismo, se analizó la evolución del sector en España, el perfil del productor y del consumidor, y los principales canales de distribución y comercialización en el contexto de la cadena agroalimentaria. Los resultados del estudio muestran cómo España ocupa una posición relevante en términos de producción ecológica, mientras que el nivel de consumo en los hogares continúa siendo inferior al de otros países europeos. Esta diferencia evidencia un desequilibrio entre producción y consumo que, al mismo tiempo, representa una oportunidad de crecimiento para las empresas del sector y para la expansión del mercado interior. El trabajo destaca que la expansión del mercado ecológico en España está condicionada por factores como el precio, la accesibilidad de los productos, la certificación y la competencia, así como por la creciente demanda de productos sostenibles y por la influencia de las políticas europeas de transición ecológica.

INTRODUCCIÓN

Contexto general y objetivos

En los últimos años, la preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad ha impulsado cambios significativos en las estrategias empresariales y en los hábitos de consumo. Como consecuencia, los productos ecológicos se han consolidado como una alternativa de creciente demanda y una oportunidad de negocio en el marco de la transición hacia modelos de producción sostenibles (Comisión Europea, 2023).

España destaca como un referente en la Unión Europea y a nivel global, situándose como el mayor productor ecológico por superficie dentro de la UE, con casi tres millones de hectáreas (MAPA, 2024; FiBL & IFOAM, 2025). Este liderazgo ha favorecido la diversificación de la oferta agroalimentaria y la aparición de modelos de negocio vinculados a la economía verde y circular. A la par, el consumo de alimentos ecológicos evoluciona de forma progresiva, motivado por la concienciación sobre la salud, el bienestar animal y la protección ambiental (Comisión Europea, 2023).

Sin embargo, los productos ecológicos representan apenas el 3 % del gasto alimentario de los hogares españoles (MAPA, 2024). Este bajo porcentaje, sumado a las disparidades en el consumo entre comunidades autónomas y perfiles socioeconómicos, evidencia un margen amplio de expansión. Por el lado de la oferta, los productores afrontan costes elevados, procesos complejos de certificación, limitaciones distributivas, mayor competencia, brechas de innovación y la necesidad de adaptarse al Reglamento (UE) 2018/848 en materia de trazabilidad y seguridad alimentaria.

Ante este panorama, el objetivo general de este trabajo es analizar la situación actual del mercado ecológico en España desde una perspectiva económica y empresarial, abordando normativas, consumidores, productores, tendencias, oportunidades y retos. Como caso de estudio representativo, se profundiza en el cultivo de arándanos ecológicos por su relevancia y acelerado crecimiento dentro de los frutos rojos.

TEORÍA

Definición, principios y normativa de la agricultura ecológica

Surgida en el siglo XX como respuesta a los impactos ambientales y sanitarios de los insumos sintéticos, la agricultura ecológica es un sistema productivo que integra procesos naturales y buenas prácticas ambientales para obtener alimentos saludables preservando los recursos. España cuenta con una elevada diversidad climática y edáfica que

favorece modelos de producción ecológicos adaptados y resilientes ante el cambio climático (IFOAM Organics Europe, 2023).
Este modelo optimiza el uso de la energía, fomenta la biodiversidad, mejora la fertilidad del suelo y preserva la calidad del agua, contribuyendo de forma directa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (FAO, 2021). Sus bases éticas y operativas se estructuran en los cuatro principios de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, 2005): salud (suelo, ecosistema y personas), ecología (respeto por los ciclos naturales), equidad (relaciones justas con el entorno) y cuidado (gestión preventiva para las generaciones futuras).
Regulada en España desde 1989 y posteriormente por el marco comunitario Reglamento (CEE) 2092/91, la actividad se rige actualmente por el Reglamento (UE) 2018/848. Esta norma busca garantizar una competencia leal, prevenir el fraude y asegurar la calidad mediante los siguientes aspectos clave:

- Normas de producción: Prohibición estricta de organismos modificados genéticamente (OMG) y establecimiento de listas positivas de sustancias autorizadas para fertilización y fitoprotección.
- Etiquetado: Obligatoriedad del logotipo ecológico europeo, junto con el origen de las materias primas y el código de la entidad certificadora.
- Controles: Inspecciones periódicas anuales y visitas aleatorias no anunciadas a cargo de autoridades competentes u organismos delegados (MAPA, 2022).
- Proceso de conversión: Periodo de transición sin químicos sintéticos para la recuperación del suelo, con una duración típica de dos años para cultivos anuales y tres para perennes (MAPA, 2022).
- Intercambios internacionales: Exigencia de cumplimiento normativo o equivalencia reconocida a las importaciones de terceros países.
- Semillas e insumos: Fomento de bases de datos públicas de semillas ecológicas (gestionadas por el MAPA) y prioridad para el uso de bioinsumos y preparados naturales.

Certificación ecológica en España y la UE
La certificación constituye el mecanismo oficial para garantizar que un producto cumple con los requisitos normativos aplicables, requiriendo auditorías iniciales y continuadas de trazabilidad y gestión en campo.
El Reglamento (UE) 2018/848 introdujo modificaciones sustanciales para adaptar el sector a su escala actual:

- Fortalecimiento del enfoque preventivo en el control de la cadena de suministro.
- Homologación de exigencias para importaciones de países terceros.
- Extensión del alcance normativo a nuevos productos (p. ej., sal, corcho, cera de abejas).
- Certificación de grupo con control interno para reducir costes administrativos a pequeños productores.
- Armonización de medidas para mitigar riesgos de contaminación accidental por plaguicidas.
- Eliminación progresiva de excepciones en la producción bajo invernadero.
- Exención de certificación para minoristas que comercialicen únicamente productos envasados directos al consumidor final.
- Equivalencia del uso indistinto de los términos "orgánico", "ecológico" y "biológico" (ECO/BIO).
- Digitalización de los registros de control para optimizar la trazabilidad y reducir el fraude (European Commission, 2022).

El logotipo ecológico de la UE
El logotipo comunitario (la "hoja verde") identifica de forma uniforme los productos ecológicos europeos. Su empleo es obligatorio en alimentos envasados producidos en la UE que contengan al menos un 95 % de ingredientes de origen ecológico. Debe ir acompañado del código del organismo de control y la procedencia de la materia prima.
El uso del sello está permitido en productos sin envasar e importaciones equivalentes, pero queda excluido de la restauración colectiva y de productos en fase de conversión. La normativa fija especificaciones gráficas estrictas, exigiendo dimensiones mínimas (normalmente de 13,5 × 9 mm), esquemas cromáticos oficializados y la posibilidad de coexistir con sellos ecológicos nacionales como los de Alemania o Francia (IFOAM Organics Europe, 2023).

Prevención del fraude
Con el objetivo de prevenir el fraude agroalimentario y garantizar que las producciones cumplan con una calidad adecuada y con el etiquetado correspondiente, la Unión Europea creó la Red Europea de Fraude Agroalimentario (FFN). A través de esta red, los miembros intercambian información y colaboran en casos de infracciones relacionadas con la cadena agroalimentaria.

La Comisión Europea anuncia en su web informes mensuales sobre posibles sospechas de fraude y un informe anual de la Red de Alerta y Cooperación (ACN).
En España, los principales organismos de contacto encargados de informar y actuar ante posibles infracciones son:

- La Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN)
- La Dirección General de Consumo (Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030)
- La Dirección General de la Guardia Civil (Ministerio del Interior)
- La Dirección General de Alimentación (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación).

En 2023, la Red Europea de Fraude Agroalimentario detectó un aumento de los fraudes relacionados con etiquetados incorrectos y certificaciones falsas en productos importados. Esta situación ha provocado un refuerzo de los controles sobre las importaciones, especialmente procedentes de países terceros (European Food Fraud Network, 2023).

Certificación ecológica en España

En España, la calidad alimentaria y la producción ecológica están sometidas a controles oficiales regulados por el Reglamento (UE) 2017/625, de 15 de marzo de 2017. Esta normativa tiene como finalidad garantizar el cumplimiento de la legislación relaciona con los alimentos, piensos, sanidad vegetal, bienestar animal y productos fitosanitarios.
Dentro del Plan Nacional de Control de la Cadena Alimentaria (PNCOCA 2021-2025), se incluye el Programa Nacional de Control Oficial de la Producción Ecológica.
Las principales autoridades competentes en materia de producción ecológica en España son:

- El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, a través de la Dirección General de la Industria Alimentaria, encargado de las pautas de producción ecológica en el marco de la legislación nacional y europea y encargado del Programa Nacional de Control Oficial de la Producción Ecológica.
- Las Comunidades Autónomas, responsables de la estructura e inspección del control oficial dentro del marco territorial. Por ejemplo:
- En Galicia, la Agencia Gallega de Calidad Alimentaria (AGACAL),
- En Castilla y León, el Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACYL).
- En las Islas Canarias, el Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA).
- El Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, responsable del control e inspección en la frontera de productos ecológicos procedentes de otros países.
- El Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, que ofrece apoyo técnico a las Comunidades Autónomas y otras Administraciones Públicas en el control oficial y vigilancia de productos ecológicos destinados al consumidor final.

España cuenta además del Registro General de Operadores Ecológicos (REGOE), una base de datos elaborada a partir de la información proporcionada por las Comunidades Autónomas, que permite clasificar a los operadores según su ubicación, tipo de producción y actividad.
En algunos casos, determinados operadores pueden estar eximidos de la certificación ecológica. Ahora bien, deben comunicar igualmente su actividad a las autoridades competentes y cumplir con lo establecido en el artículo 35.8 del Reglamento (UE) 2018/848.
Según datos del Ministerio de Agricultura, en 2023 España contaba con más de 60.000 operadores ecológicos registrados, siendo Andalucía, Castilla-La Mancha y Cataluña las comunidades con mayor número de explotaciones ecológicas (MAPA, 2024).

El caso de Galicia: certificación a través del CRAEGA

Certificación ecológica en Galicia (CRAEGA)

En Galicia, todo operador dedicado a la producción, transformación, distribución o venta de productos ecológicos (incluidas apicultura y acuicultura) debe informar su actividad al CRAEGA y someterse al régimen de control europeo. Son certificables los productos agrarios de origen vegetal y animal, transformados o no, piensos, semillas, levaduras y productos acuícolas; se excluyen explícitamente los procedentes de la pesca extractiva y la caza.
El procedimiento de certificación consta de tres fases:

- **Proceso de solicitud:** Inscripción en el registro del CRAEGA, aportación documental y pago de la tasa de gestión de expediente (~200 euros). Tras la verificación formal, se programa la inspección técnica.
- **Realización de la auditoría:** Evaluación *in situ* de la trazabilidad, cumplimiento normativo, registros y toma de muestras para análisis analítico. Concluye con la emisión de un informe de auditoría y no conformidades.
- **Proceso de aprobación:** El Comité de Certificación evalúa el expediente. En caso favorable, se otorga el certificado ecológico (categoría ecológica o en conversión) con una validez máxima de 18 meses.

La renovación requiere estar al día en los pagos y contar con informes de seguimiento favorables. Los operadores deben usar adecuadamente el etiquetado comunitario, mantener actualizados sus datos y notificar cualquier modificación en la producción; el incumplimiento puede derivar en la suspensión temporal o la baja del registro.

Sostenibilidad, salud y cambio climático como impulsores del consumo ecológico

El sector ecológico constituye un eje estratégico en la transición hacia sistemas agroalimentarios sostenibles, orientando sus sellos de calidad a incrementar la confianza del consumidor. A nivel global, la superficie ecológica alcanza los 99 millones de hectáreas, liderada por Oceanía (>53 millones de ha, principalmente pastos) y Europa (19,5 millones de ha, enfocadas en cultivos perennes y anuales).

España se sitúa como primer productor de la Unión Europea por superficie, con casi 3 millones de hectáreas (concentrando el 75 % en Andalucía, Castilla-La Mancha y Cataluña), destinadas mayoritariamente a frutos secos, olivar, cereales, viñedo y ganadería bovina.

En la dimensión del consumo, España ocupa la novena posición mundial. En 2024, el gasto total alcanzó los 3.143 millones de euros (66 euros *per capita*, un 3 % más interanual), con el País Vasco a la cabeza en el ámbito nacional. A nivel comunitario, Alemania lidera el mercado con un gasto superior a 15.300 millones de euros en 2023, seguida de Francia e Italia (FiBL, 2024). El mercado europeo registra un crecimiento sostenido del 5 % anual en ventas, consolidando estos productos en los hábitos de vida saludables (IFOAM Organics Europe, 2024).

Frente a la vulnerabilidad del sector agrario ante las alteraciones térmicas, pluviométricas y el incremento de plagas asociadas al cambio climático, la agricultura ecológica emerge como un modelo resiliente. Frente al modelo intensivo convencional responsable de hasta el 23 % de las emisiones globales de gases de efecto invernadero (IPCC, 2023), la agricultura ecológica mitiga este impacto reduciendo insumos sintéticos, promoviendo fertilizantes orgánicos y secuestrando carbono en el suelo (FAO, 2023).

Asimismo, los sistemas ecológicos incrementan la biodiversidad entre un 30 % y un 50 % respecto a los convencionales gracias a la rotación de cultivos, la ausencia de pesticidas sintéticos y la conservación de hábitats (FiBL, 2024). Este modelo se ve respaldado por la Estrategia "De la Granja a la Mesa" de la Comisión Europea, que fija como meta alcanzar un 25 % de superficie ecológica en la UE para 2030 (Comisión Europea, 2023).

En conclusión, aunque los productos ecológicos consolidan su percepción como opción saludable y sostenible, barreras como el diferencial de precios, la apariencia estética y el desconocimiento de sus atributos limitan su penetración. No obstante, la creciente concienciación social impulsa una transición progresiva hacia hábitos de consumo de menor impacto ambiental.

Contexto de los Productos Agroalimentarios Ecológicos en España

Evolución histórica del sector ecológico

En los años 80, diversos países europeos comenzaron a integrar la agricultura ecológica en sus políticas nacionales; Francia, por ejemplo, la incorporó en su Ley de Orientación Agrícola de 1980. En España, el marco regulatorio se inició en 1989 con el Reglamento de la Denominación Genérica “Agricultura Ecológica” (BOE Nº 238/89), iniciando sus actividades oficiales en 1991 con más de 200 afiliados. Ante el crecimiento de esta práctica y la necesidad de mitigar los impactos ambientales de la agricultura convencional, la Unión Europea aprobó el Reglamento (CEE) 2092/91, fundamentado en las directrices de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), fundada en 1972.

En España, la evolución del sector ha sido impulsada por iniciativas públicas y privadas, destacando la creación del Consejo de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana (1993) y la aparición de cadenas especializadas como Veritas. Progresivamente, la agricultura ecológica ha ganado protagonismo global impulsada por el interés del consumidor en la salud, la sostenibilidad y la seguridad alimentaria. En el contexto nacional, el número de operadores ecológicos ha aumentado un 74,08 % desde 2015, motivado por la concienciación social y por las metas del Pacto Verde Europeo y la estrategia “De la Granja a la Mesa”, que fijan el objetivo de alcanzar un 25 % de superficie agrícola útil (SAU) en modelo ecológico para 2030 (MAPA, 2023).

Asimismo, el crecimiento del sector se apoya en políticas públicas de conversión, el desarrollo de nuevas técnicas de manejo sostenible del suelo y una sólida demanda internacional, especialmente en Alemania, Francia y Países Bajos (ICEX, 2023; MAPA, 2023). Actualmente, España cuenta con 3.161.000 hectáreas ecológicas certificadas (13 % de la SAU), posicionándose como un referente global en cultivos como olivar, frutos secos, cereales, frutas y hortalizas (MAPA, 2023; FiBL & IFOAM, 2024). Paralelamente, la industria agroalimentaria ecológica ha crecido un 24 %, donde la transformación vegetal representa el 86 % de la actividad frente al 14 % de la animal, sumando un total de 68.448 actividades registradas que consolidan la relevancia económica del sector (MAPA, 2023; Ecovalia, 2024).

Perfil del productor ecológico

Con aproximadamente 2,99 millones de hectáreas destinadas a la producción ecológica, España lidera la superficie certificada en la Unión Europea junto a Italia y Francia (FiBL & IFOAM, 2024). En cuanto a la estructura de la SAU, los pastos permanentes ocupan cerca del 50 %, seguidos por cultivos leñosos y leñosos de valor comercial como frutos secos, olivar, viñedo, cereales y una creciente producción hortofrutícola orientada a la demanda nacional e internacional (MAPA, 2024). Esta diversificación productiva fortalece la sostenibilidad territorial y reduce los riesgos económicos de las explotaciones (European Commission, 2023).

Los productores ecológicos se orientan a la preservación del medio ambiente, la biodiversidad y el desarrollo de la economía rural mediante el uso eficiente de los recursos naturales (FAO, 2022). Entre sus prácticas agronómicas principales destacan:

- Rotación de cultivos: Alternancia de especies para equilibrar nutrientes y mejorar la fertilidad del suelo a largo plazo.
- Fertilización orgánica: Uso de compost y estiércol vegetal o animal que optimizan la estructura edáfica y la retención hídrica sin insumos sintéticos.
- Control integrado de plagas: Aplicación de métodos biológicos, culturales y preventivos para la protección del cultivo

Conservación de suelo y agua: Implementación de riego eficiente y técnicas antierosión para evitar la degradación del terreno. Estas prácticas elevan la calidad organoléptica y diferenciación comercial del producto. Asimismo, el incremento de la oferta ecológica impulsa la creación de valor local, la competitividad y la rentabilidad de las explotaciones a través de incentivos de desarrollo rural, acceso a nuevos mercados y el fortalecimiento del tejido cooperativo (Ecovalia, 2023; MAPA, 2024).

En 2023, España alcanzó los 57.799 operadores agrarios (MAPA, 2023), clasificándose principalmente en:

Productores agrícolas (51.167 operadores): Dedicados a cultivos herbáceos, leñosos y forrajes bajo normativa UE.

Productores ganaderos (2.633 operadores): Crianza al aire libre y alimentación natural sin sustancias químicas. Destaca el crecimiento en vacuno de carne (+25,25 % en 2023, alcanzando 5.710 explotaciones), ovino y avicultura, frente a un descenso del 4,98 % en caprino de leche.

Productores mixtos (3.999 operadores): Integran agricultura y ganadería (p. ej., autoconsumo de forrajes ecológicos), representando el 7 % del total. Aunque el perfil del productor ecológico se consolida como un eje estratégico por el respaldo institucional y las oportunidades de exportación, el sector enfrenta desafíos estructurales como la volatilidad normativa, los crecientes costes de producción, la competencia internacional, la exigencia de innovación tecnológica y las barreras de acceso a los canales de distribución tradicionales (ICEX, 2023).

Análisis del consumidor español de productos ecológicos

Un estudio sobre la demanda de alimentos ecológicos en España (Comité Aragonés de Agricultura Ecológica) permite definir el perfil del consumidor y sus hábitos de compra, en consonancia con los informes del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA, 2024) y Ecovalia (2023). El análisis, centrado en personas de 25 a 65 años, revela una frecuencia de compra semanal donde los productos ecológicos representan cerca del 15 % de la cesta de la compra, con intención de aumentar dicha cuota en frutas y verduras. No obstante, el elevado precio se mantiene como la principal limitación de consumo (Ecovalia, 2023; MAPA, 2024).

El segmento de 55 a 65 años registra el mayor gasto, mientras que el de 25 a 34 años presenta el menor volumen. A pesar del incremento generalizado del consumo interanual, la intención de gasto global ha disminuido, patrón característico de estratos socioeconómicos medios-altos y de mayor edad (MAPA, 2024). La motivación principal de compra es la salud y la búsqueda de alimentos libres de insumos químicos (Álvarez-González et al., 2015). A su vez, los consumidores priorizan dietas basadas en vegetales, la reducción de ultraprocesados y la adquisición de alimentos de proximidad, asociando estos últimos a una mayor confianza en el origen y en la certificación ecológica (Ecovalia, 2023). Dentro del perfil del consumidor ecológico se identifican tres segmentos:

-Ecológico principiante (50 % del total): Destina el 15 % de su cesta a productos ecológicos, con un gasto medio de 72 €/mes. Compra semanalmente en supermercados e impulsa su decisión por motivos de salud, aunque sin disposición a pagar un sobreprecio (MAPA, 2024).

-Ecológico racional (32 % del total): Asigna el 25 % de su cesta (137 €/mes). Compra en diversos canales y muestra disposición a asumir un sobreprecio por beneficios ambientales (Álvarez-González et al., 2015).

-Ecológico convencido (18 % del total): Asigna más del 30 % de su cesta (190 €/mes). Compra exclusivamente marcas ecológicas y acepta el sobreprecio diferencial (Ecovalia, 2023).

Las características comunes de estos consumidores abarcan:

- Valoración de la certificación oficial, la cercanía y el comercio de proximidad (Álvarez-González et al., 2015).
- Frecuencia de compra semanal estable.

- Interés por incrementar la cuota ecológica en la cesta, dentro de un consumo nacional aún moderado (Ecovalia, 2023).
- Priorización de la salud sobre el beneficio ambiental.
- Un 40 % destina $\le$ 50 €/mes, mientras que una minoría supera los 100 €/mes (Ecovalia, 2023).
- Distribución demográfica equitativa entre sexos y mayoritaria en hogares con hijos.
- Elevado nivel de información y conciencia ambiental.
- Predominio de la gran distribución, con un avance progresivo de tiendas especializadas, cooperativas y mercados locales (Ecovalia, 2023).

A pesar de las barreras de precio, el sector refleja una tendencia de crecimiento constante e incremento de penetración en los hogares (Ecovalia, 2026).

Canales de distribución y comercialización

El mercado interior ecológico español presenta una elevada dependencia de las exportaciones hacia la Unión Europea (Alemania, Francia y Países Bajos), mientras que el consumo doméstico afronta barreras de precio, distribución desigual y menor penetración comercial que el promedio europeo (ICEX, 2024; MAPA, 2023). Pese a contar con una base productiva e industrial consolidada, el sector experimenta un aumento en la importación de productos de terceros países y carece de una coordinación eficiente entre los eslabones de la cadena de valor (Comisión Europea, 2023). Respecto a la comercialización minorista, aunque las tiendas especializadas mantienen una presencia relevante, el canal convencional (supermercados e hipermercados) ha incrementado sensiblemente su cuota de mercado (MAPA, 2023).

La red comercial se articula en dos tipologías de canal:

- Canales directos: Sin intermediarios (finca, mercados locales, tiendas especializadas, herbolarios y venta online). Aportan mayor margen y control al productor, orientándose a volúmenes reducidos y a un consumidor que exige trazabilidad y proximidad.
- Canales indirectos: Con intermediarios cortos o largos (supermercados, gran distribución y exportación). Aunque otorgan mayor cobertura de mercado, reducen el margen comercial del productor y conllevan costes logísticos y de certificación adicionales en el caso del comercio exterior (MAPA, 2023).

Los intermediarios aportan al consumidor utilidades de tiempo, lugar, forma y posesión. En el ámbito minorista, en España predominan los establecimientos de alimentos naturales, las cooperativas (destacadas en Andalucía) y la hostelería (HORECA). No obstante, la cuota de la gran distribución en España (20 %-40 %) se sitúa aún lejos de los niveles del norte de Europa (>80 %), impulsando una progresiva integración del producto ecológico en el *retail* convencional para captar al consumidor medio (Comisión Europea, 2023).

Tendencias y Oportunidades del Mercado Ecológico

Tendencias actuales de consumo en España y Europa

La producción ecológica contribuye a la salud humana, la biodiversidad y la mitigación del cambio climático, posicionándose como un pilar clave en la transición agroalimentaria sostenible impulsada por políticas europeas (Comisión Europea, 2023).

España, líder mundial en superficie de producción, ocupa el noveno puesto en consumo. En 2024, el gasto alcanzó los 3.143 millones de euros (66 euros per cápita, un 3% más), representando el 3,2% de la cesta de la compra, con el País Vasco a la cabeza (99 euros por habitante) (Informe “Producción y Consumo Ecológico” - Ecovalia, 2024).

Los productos de origen vegetal dominan las ventas, destacando las frutas (34%), hortalizas (27%) y el aceite (4%). Los supermercados concentran el 45% de la distribución, seguidos por tiendas tradicionales (30%) (Ecovalia, 2024). Entre 2012 y 2020, los cultivos ecológicos en la UE aumentaron más de un 50%, avanzando hacia la meta de alcanzar el 25% de superficie agraria útil ecológica para 2030 en el marco de la estrategia “De la Granja a la Mesa” (Comisión Europea, 2020; Informe “Organic farming in the EU: a decade of growth”).

Alemania se consolida como el principal mercado europeo en volumen, mientras que Suiza registra el mayor gasto per cápita (468 euros anuales), seguida por Dinamarca y Austria (aproximadamente 300 euros anuales) (FIBL & IFOAM-Organics International, 2025).

El logotipo europeo “Eurohoja” fortalece la confianza del consumidor, aunque persisten barreras como el *greenwashing*, los precios elevados, la disponibilidad geográfica irregular, el abastecimiento condicionado por el clima y el déficit informativo. A largo plazo, la adopción de prácticas sostenibles mejora la fertilidad del suelo, reduce la dependencia de insumos externos y diversifica las explotaciones, facilitando el acceso a mercados internacionales de mayor valor añadido y dinamizando la economía rural.

Nuevos nichos y demandas: productos funcionales, superalimentos, etc.

La mayor conciencia sobre la salud y la sostenibilidad ha impulsado nichos emergentes en el sector agroalimentario, destacando los alimentos funcionales y los superalimentos (Euromonitor International, 2024). Estas opciones de diferenciación ofrecen a las empresas menor competencia, fidelización de clientes y un mayor valor añadido.

Los alimentos funcionales aportan beneficios fisiológicos específicos para la prevención de patologías (Grand View Research, 2024), mientras que los superalimentos (chía, quinoa, aguacate y frutos rojos) promueven estilos de vida preventivos (MAPA, 2024).A nivel global, se proyecta que este mercado alcance los USD 347,4 mil millones en 2035, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5,4% (Fact.MR). En este segmento, los frutos rojos y arándanos ganan protagonismo por su perfil antioxidante (FiBL & IFOAM, 2025).

En Europa, estos productos abarcan el 30% del mercado —liderado por Alemania, Reino Unido y Francia—, con un 58% de consumidores inclinados hacia alternativas sostenibles (Comisión Europea, 2023). Sus principales limitantes comerciales son el precio elevado y las deficiencias logísticas en la cadena de suministro. El consumidor de estos nichos se caracteriza por estar informado, valorar la transparencia y priorizar la seguridad alimentaria (MAPA, 2024). Esta dinámica comercial atrae el interés del 64% de los inversores del sector, consolidando su expansión futura (Fact.MR, 2025).

Retos del sector: precios, competencia, distribución, certificación

La economía de los productos ecológicos enfrenta importantes desafíos, destacando la competencia con la industria convencional de menores costes. Esto limita el acceso a ciertos segmentos de mercado y mantiene la percepción del consumidor sobre los altos precios (MAPA, 2024). La regulación y los extensos requisitos de certificación desaniman la transición. La complejidad administrativa y los costes asociados constituyen la principal barrera de entrada al sector (Comisión Europea, 2023).

El elevado precio limita el consumo en España, registrando diferencias de un 54% frente a marcas líderes y hasta el triple en comparación con marcas blancas. Esta sobreprecio responde a una oferta reducida (Ecovalia, 2024). El modelo tradicional ofrece precios bajos al no internalizar los costes por contaminación ni agotamiento de recursos naturales. En contraste, la producción ecológica busca mitigar dicho impacto ambiental y sanitario, asumiendo costes superiores. Entre los factores del diferencial de precios destacan la menor productividad por la restricción de agroquímicos sintéticos, el mayor uso de mano de obra e insumos y el uso intensivo del suelo. El coste de producción ecológico supera al convencional entre un 20% y un 30% (MAPA). A ello se suman periodos productivos más largos, costes directos de certificación, la dominancia de pymes sin economías de escala y una mayor vulnerabilidad ante el clima y plagas, lo que eleva la incertidumbre económica.

Asimismo, la estructura de la cadena de valor va agregando márgenes en cada etapa, incrementando el precio final. Para mejorar la competitividad, Funcas (2023) propone fomentar la cooperación entre productores, digitalizar la cadena de suministro, sensibilizar al consumidor sobre beneficios ambientales y optimizar la logística y la escala de las explotaciones.

El sector enfrenta también la competencia leal e desleal, incluyendo el uso de "marketing verde" sin sustento ni certificación técnica. El *greenwashing* mediante publicidad engañosa genera confusión y desconfianza en el consumidor, motivando un mayor control institucional sobre las declaraciones ambientales (Comisión Europea, 2024). Por ello, se requiere regular estrictamente los certificados y verificar el cumplimiento normativo para asegurar impactos socioeconómicos positivos.

La creciente competencia interna en España, dada en un contexto de mayores ventas pero menor superficie ecológica, exige planes estratégicos para optimizar recursos y fortalecer la reputación corporativa. Esta presión competitiva impulsa la inversión en innovación y sostenibilidad, elevando la calidad de la oferta, la rentabilidad y la fidelización del cliente. La distribución representa un cuello de botella logístico para garantizar la calidad, certificación y presencia en el canal minorista. A pesar de contar con casi 3 millones de hectáreas ecológicas, el bajo consumo interno en España frena la ampliación de la oferta por parte de los distribuidores.

España carece de una estrategia nacional de alimentación ecológica, lo que debilita la eficiencia distributiva y fomenta la concentración en grandes superficies, relegando al pequeño productor. Los sistemas de distribución deben responder a consumidores más exigentes y a la normativa comunitaria que exige reducir el impacto ambiental del transporte, asumiendo los costes asociados.

Adicionalmente, la escasez de suelo certificado y las deficiencias en la infraestructura logística limitan la expansión a gran escala. Para optimizar la logística se requiere inversión pública y privada en infraestructuras sostenibles, tecnologías de optimización de rutas, impulso al comercio local de proximidad, apoyo financiero y técnico, economía circular y concienciación de la demanda.

La certificación bajo el Reglamento (UE) 2018/848 impone costes directos por inspección, auditoría y renovación, impactando especialmente a la pequeña escala.

- La carga burocrática consume recursos clave e interrumpe la transición desde el modelo convencional.
- El periodo de conversión de dos a tres años genera costes operativos sin permitir el cobro del sobreprecio ecológico.
- Los requerimientos de homologación internacional para la exportación añaden complejidad y costes administrativos.
- Estas barreras afectan de forma desproporcionada a pequeños y medianos productores por su menor capacidad financiera y administrativa frente a grandes empresas.

Oportunidades de internacionalización y exportación

España refuerza su posición como exportador global de productos ecológicos. La venta internacional representa una estrategia central de crecimiento ante la creciente demanda en Alemania, Francia, Suecia y mercados no comunitarios, impulsada por el interés en alimentos saludables, sostenibles y con trazabilidad garantizada (FiBL & IFOAM, 2025). Esta expansión exterior se fundamenta en factores estratégicos clave:

- Ventaja competitiva y productiva: La amplia superficie cultivada, el clima favorable y la diversidad productiva permiten optimizar costes, mantener una oferta continua durante el año y garantizar un alto valor añadido a precios competitivos (MAPA, 2024).
- Expansión comercial: Penetrar en mercados internacionales incrementa las ventas, diversifica la cartera de productos y amplia la cobertura comercial.
- Mayor demanda internacional: La búsqueda global de sostenibilidad dinamiza la economía del sector, destacando el consumo en Europa Central y Nórdica (Ecovalia, 2024).
- Acceso a nuevos mercados: Mitiga la dependencia del mercado doméstico y potencia el crecimiento empresarial.
- Certificación ecológica europea: El sello "Eurohoja" actua como elemento clave de diferenciación comercial y garantía de confianza internacional.

Aunque la exportación ofrece un acceso estratégico a mercados en expansión, exige un riguroso cumplimiento de las normativas de destino. La Unión Europea (UE) gestiona acuerdos comerciales multilaterales para superar barreras arancelarias y no arancelarias, optimizando las oportunidades de negocio globales. Estas alianzas buscan mitigar restricciones de importación, reducir aranceles y cuotas, proteger las Indicaciones Geográficas frente a falsificaciones, agilizar licencias y optimizar la logística del transporte para reducir costes y tiempos de entrega.

Para exportar fuera de la UE, los operadores españoles deben obtener la certificación según el Art. 35.1 del Reglamento (UE) 2018/848, cumplir con la normativa sanitaria y de etiquetado local, y gestionar la documentación aduanera. El procedimiento implica verificar los acuerdos comerciales vigentes, adecuar el etiquetado, coordinar la logística y garantizar la trazabilidad integral del producto desde su origen. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, las exportaciones ecológicas españolas alcanzaron los 3.047 millones de euros en 2023 (+80% respecto a 2022), consolidando al país como líder europeo en el segmento hortofrutícola y oleícola (MAPA, 2024).

Los principales destinos abarcan la UE, Estados Unidos y Asia (Japón y China). Destacan los envíos de aceite de oliva, frutas, hortalizas, vino, frutos secos, carne bovina y frutos rojos, estos últimos impulsados por la demanda de alimentos funcionales (FiBL & IFOAM, 2025).

No obstante, la consolidación del sector requiere mitigar el impacto del cambio climático en los rendimientos, optimizar la eficiencia logística, reducir los costes de transporte e intensificar la innovación y diferenciación frente a competidores globales. La expansión del mercado ecológico refleja una transición global hacia modelos alimentarios sostenibles. Este escenario ofrece a las empresas españolas una oportunidad estratégica para especializarse, acceder a nichos de alto valor añadido e impulsar la internacionalización como el principal motor de crecimiento futuro.

Caso de Estudio: Producción y Comercialización de Arándanos Ecológicos

Características agronómicas del cultivo del arándano ecológico

El arándano es un fruto rico en antioxidantes, vitaminas y potasio, con propiedades antiinflamatorias y preventivas de infecciones urinarias, factores que han impulsado su demanda global (FAO, 2023; US Highbush Blueberry Council, 2024). Este aumento de demanda requiere conocer sus exigencias agronómicas específicas: suelo, clima, material vegetal y manejo ecológico (riego, poda y recolección). Climáticamente, exige acumulación de horas frío (<7 ºC) para la floración. La mejora genética ha permitido adaptar su cultivo a regiones diversas como Huelva, Galicia, América del Norte o Perú (MAPA, 2024), siendo las variedades *highbush* las más extendidas por su rendimiento y adaptabilidad. Existen cultivares adaptados a fríos intensos y heladas primaverales (con floración entre marzo y abril) pero sensibles al calor estival, mientras que otros toleran temperaturas >30 ºC a costa de una menor resistencia al frío (FAO, 2023).

Respecto al suelo, requiere un análisis físico-químico previo. Su sistema radicular somero exige retención de humedad y buen drenaje (USDA, 2023), con un pH óptimo de 4,5 a 5,5, mostrando alta sensibilidad a suelos calizos.
Para optimizar estas condiciones se emplean acolchados orgánicos (serrín, estiércol, corteza de pino) en las líneas de plantación, reteniendo humedad y suprimiendo malezas (MAPA, 2024). Debido a sus raíces finas y superficiales, la especie es sensible al estrés hídrico. Se aplica riego por goteo o fertirrigación para suministrar agua y nutrientes de forma controlada (FAO, 2023). Es crítico analizar la calidad del agua por la alta sensibilidad del cultivo a la salinidad y a elementos como boro, calcio y cloro. El manejo ecológico emplea abonos orgánicos (compost, estiércol maduro) para nutrir y acidificar el suelo (Reglamento (UE) 2018/848), además de biofertilizantes y microorganismos para favorecer la actividad biológica.
El control de plagas prioriza métodos preventivos como la poda aerada, insumos autorizados como *Bacillus thuringiensis* (Comisión Europea, 2023), trampas cromáticas y control biológico de plagas como *Drosophila suzukii*. La recolección es manual y delicada para preservar la integridad del fruto, seguida de refrigeración rápida. Al ser no climatérico, la selección del grado de madurez se realiza estrictamente en campo. Su exigencia técnica en producción, cosecha y distribución convierte al arándano ecológico en un cultivo de alto valor añadido.

Principales regiones productoras en España
España se consolida como uno de los líderes europeos en la producción de frutos rojos, impulsado por la demanda internacional y la capacidad exportadora (MAPA, 2024). En la UE (que produce 1,6 millones de toneladas de berries), el arándano representa uno de los cultivos de mayor expansión gracias a la diversidad climática del territorio español. Andalucía, y concretamente Huelva, aglutina >90% de la superficie de frutos rojos en España, donde el arándano aporta entre el 11% y el 13% de la producción nacional (Freshuelva, 2024), favorecido por su clima templado y especialización agrícola. La producción andaluza alcanza las 66.600 toneladas en unas 4.700 hectáreas (MAPA, 2024), afianzándose como un cultivo estratégico de la horticultura intensiva. En esta zona predomina la producción integrada, modelo sostenible que reduce insumos químicos y facilita el cumplimiento de los estándares fitosanitarios exigidos en la exportación europea.
En el norte (Asturias, Galicia y Cantabria), la acidez edáfica y la humedad favorecen el cultivo. Asturias destaca por su trayectoria técnica y enfoque en sistemas sostenibles a pequeña escala (SERIDA, 2018). La producción septentrional es más tardía y se orienta predominantemente hacia el modelo ecológico (SERIDA, 2018), lo que complementa la oferta del sur y amplía la ventana de comercialización. Otras regiones como Castilla y León o Extremadura se encuentran en fase de expansión por diversificación e inversión agraria. Esta escalonada distribución geográfica entre zonas tempranas (sur) y tardías (norte) otorga a España una ventaja competitiva continua en los mercados internacionales.

Análisis de la cadena de valor del arándano ecológico
Una cadena de valor integra a empresas y consumidores mediante redes de producción y comercio, facilitando la inserción global y priorizando actualmente la sostenibilidad de sus prácticas (Porter, 1985; FAO, 2023). La cadena agroalimentaria evoluciona así hacia modelos sostenibles y trazables, impulsada por las demandas del mercado y las exigencias regulatorias europeas en materia ambiental y de seguridad alimentaria (Comisión Europea, 2023).
En el arándano ecológico, la cadena abarca un proceso complejo de prácticas sostenibles coordinadas entre productores, manipuladores, distribuidores y comercializadores. Debido a la alta perecibilidad del fruto, la coordinación logística intersectorial es determinante para garantizar la calidad e integridad del producto.
La fase productiva ecológica destaca por eliminar agroquímicos sintéticos y optimizar el uso del agua mediante riego por goteo, respondiendo a la preocupación del consumidor por la salud y el medio ambiente (Reglamento (UE) 2018/848; MAPA, 2024). Este manejo se complementa con la digitalización y la agricultura de precisión para el control de la humedad y el estado del cultivo (FAO, 2023).
En España, las escasas necesidades fitosanitarias del arándano, junto con la calidad del suelo y del agua, favorecen la transición ecológica. Sin embargo, la alta inversión inicial, los requerimientos de mano de obra especializada y el estricto manejo de insumos dificultan la viabilidad de las pequeñas explotaciones al limitar la consecución de economías de escala (USDA, 2023).
Tras la cosecha, el fruto ingresa a la fase de manipulado y envasado para su selección, clasificación y conservación. La celeridad del procesamiento es crítica para mitigar pérdidas de calidad y mermas económicas. Para el consumo en fresco, la recolección es selectiva y manual para prevenir daños mecánicos; en contraste, el destino industrial permite la cosecha mecanizada mediante vibración al no priorizarse la apariencia estética (FAO, 2023). Esta diferenciación optimiza costes según el segmento de mercado.
Dada la fragilidad del producto, es imprescindible una refrigeración inmediata postcosecha para preservar su vida útil comercial. Asimismo, el sector avanza hacia envases sostenibles para cumplir con los principios de economía circular

y reducción de plásticos (FiBL & IFOAM, 2025). La distribución y logística constituye un eslabón crítico que requiere mantener ininterrumpida la cadena de frío mediante transporte aéreo, marítimo o terrestre para asegurar la competitividad en mercados distantes (MAPA, 2024).
Finalmente, la comercialización se articula a través de supermercados, cooperativas y exportadoras, orientando gran parte de la producción española hacia mercados europeos impulsados por la demanda de alimentos saludables (Ecovalia, 2024). Los canales digitales y de venta directa emergen como alternativas complementarias de distribución.
Las propiedades nutricionales y la sostenibilidad confieren al arándano ecológico un elevado valor añadido que dinamiza el empleo rural y respalda precios superiores y mayor competitividad en el mercado internacional (Comisión Europea, 2023).

Ejemplos de buenas prácticas y casos empresariales

En los últimos años, el sector del arándano ecológico ha implementado estrategias de sostenibilidad, calidad y competitividad basadas en el uso eficiente de recursos, la reducción del impacto ambiental y la innovación productiva y comercial, impulsadas por las regulaciones europeas y la demanda de trazabilidad (Comisión Europea, 2023). La conservación del suelo se enfoca en evitar insumos sintéticos y favorecer la biodiversidad mediante enmiendas orgánicas y el reciclaje de residuos agropecuarios, mejorando la fertilidad, mitagando la erosión y preservando la estructura edáfica bajo principios de agricultura regenerativa (FAO, 2022).
Dada la alta sensibilidad del cultivo al estrés hídrico, la gestión del agua se optimiza mediante riego por goteo (FAO, 2022) y sensores de humedad de precisión que minimizan pérdidas y aumentan la eficiencia del sistema (USDA, 2023).
El manejo fitosanitario integra prácticas preventivas como rotación de cultivos y biofumigación (IFOAM Organics Europe, 2023), complementadas con control biológico mediante enemigos naturales para mantener el equilibrio del agroecosistema (FAO, 2022).
Asimismo, la planificación fenológica y la selección varietal adaptada a microclimas maximizan el rendimiento y reducen los riesgos productivos (MAPA, 2024). Estas prácticas permiten diferenciar el producto por calidad y valor de marca frente a un mercado en expansión (MAPA, 2024), consolidando la sostenibilidad como un vector clave de competitividad en el sector agroalimentario (Comisión Europea, 2023). Este enfoque es adoptado tanto por agroindustrias como por explotaciones familiares, como se ilustra en los siguientes dos casos de estudio.

- **Caso 1: Onubafruit**

Un ejemplo relevante dentro del sector del arándano ecológico es Onubafruit, una cooperativa situada en la provincia de Huelva especializada en la producción y comercialización de frutos rojos. Se trata de una de las principales organizaciones del sector de berries en España, con una estructura cooperativa que integra a numerosos productores locales.
Esta entidad es considerada una de las principales exportadoras de berries de España y Europa, con presencia en más de 40 países y generación de empleo para alrededor de 2.000 familias productoras (Onubafruit, 2025a; Onubafruit, 2025b). Este volumen de actividad refleja su papel estratégico dentro de la cadena de valor agroexportadora española (ICEX, 2024).
Además, la cooperativa integra producción de arándano dentro de una amplia gama de frutos rojos y desarrolla un modelo basado en la innovación varietal, la sostenibilidad y la eficiencia logística. Este enfoque permite una producción escalonada a lo largo del año, mejorando la estabilidad de la oferta.
En cuanto a su sistema productivo, la empresa aplica certificaciones de sostenibilidad y desarrolla también producción ecológica, respondiendo a las demandas del mercado europeo (Onubafruit, 2025b). Estas certificaciones refuerzan la confianza del consumidor y facilitan el acceso a mercados internacionales exigentes (FiBL & IFOAM, 2025).
Asimismo, la organización ha implementado medidas de sostenibilidad como el uso de energía fotovoltaica y sistemas de reciclaje de envases agrícolas dentro de programas como SIGFITO, contribuyendo a la reducción del impacto ambiental del sector (Onubafruit, 2025b). Estas acciones se alinean con los objetivos de transición ecológica y economía circular promovidos por la Unión Europea.

- **Caso 2: Explotación familiar en Galicia (Ourense)**

Frente al modelo de gran empresa exportadora, también existen pequeñas explotaciones familiares dedicadas a la producción ecológica y de proximidad. Este tipo de explotaciones representa una parte importante del tejido agrario en zonas rurales de Galicia (MAPA, 2024).
Un ejemplo es una explotación ubicada en la provincia de Ourense, en el municipio de Taboadela, dedicada al cultivo de arándano como actividad complementaria a otras actividades agrícolas. Este modelo se caracteriza por su diversificación productiva y su adaptación a recursos limitados.

Este tipo de explotaciones suele caracterizarse por su estructura familiar, la baja mecanización y una fuerte dependencia de la mano de obra en épocas de recolección. Además, la producción se orienta tanto a la venta directa como a canales cortos de distribución, lo que permite una mayor relación con el consumidor final y un mayor valor añadido del producto. Este contacto directo favorece la fidelización del cliente y la diferenciación del producto en mercados locales (FAO, 2022).

- **Comparación de modelos**

Tanto Onubafruit como las pequeñas explotaciones familiares representan dos modelos productivos distintos dentro del sector del arándano ecológico. Ambos modelos son complementarios dentro del sistema agroalimentario español.
Mientras que las grandes cooperativas se orientan a mercados internacionales con alta capacidad logística, tecnológica y de exportación, las explotaciones familiares se centran en la producción local, la proximidad y la diversificación de ingresos. Esta diferencia permite cubrir distintos segmentos de mercado y mejorar la resiliencia del sector.
Sin embargo, ambos modelos comparten elementos comunes como la apuesta por la sostenibilidad, la mejora de la calidad y la adaptación a las nuevas demandas del consumidor. También coinciden en la necesidad de innovación y mejora continua para mantener su competitividad (FAO, 2022; Comisión Europea, 2023).
En conjunto, estos dos enfoques contribuyen de manera complementaria al desarrollo del sector del arándano ecológico en España. Esta coexistencia refuerza la estructura productiva del sector y favorece su equilibrio territorial y económico.

Dificultades específicas: plagas, logística, perecibilidad

A pesar del incremento en la demanda del arándano ecológico, el sector afronta importantes desafíos en producción, conservación y comercialización que comprometen su rentabilidad y competitividad (FAO, 2022). Estas limitaciones se intensifican en sistemas ecológicos debido a las restricciones de insumos químicos, requiriendo mayor planificación y monitoreo (Reglamento (UE) 2018/848; FAO, 2022).
El control fitosanitario constituye un obstáculo crítico por el uso restringido de agroquímicos sintéticos. Ante esto, se implementa el Manejo Integrado de Plagas (MIP), estrategia sostenible que combina métodos biológicos, culturales y físicos para mitigar riesgos ambientales y de salud pública (FAO, 2022). Este enfoque se consolida como una herramienta preventiva clave en la agricultura ecológica moderna (EPPO, 2023).
Las acciones del MIP incluyen la identificación biológica de fitófagos, el monitoreo continuo y el uso de variedades resistentes o rotación de cultivos (EPPO, 2023). De ser necesaria una intervención, se priorizan plaguicidas orgánicos para asegurar cosechas libres de residuos; no obstante, su eficacia demanda alta capacitación técnica y seguimiento riguroso (IFOAM Organics Europe, 2023). Entre las ventajas del MIP destacan la sostenibilidad integral, la reducción del impacto a la salud y la rentabilidad a largo plazo por menor dependencia de insumos (IFOAM Organics Europe, 2023), además de promover la biodiversidad y el equilibrio ecosistémico (FAO, 2022).
Las principales plagas corresponden a pulgones, trips, cochinillas y, críticamente, Drosophila suzukii, causa de severas pérdidas económicas junto a fitopatógenos fúngicos en ambientes húmedos (EPPO, 2023). Adicionalmente, el cambio climático acelera la expansión geográfica de estos agentes dañinos (IPCC, 2023). En el plano logístico, la alta perecibilidad del arándano exige preservar la cadena de frío durante el almacenamiento y transporte para salvaguardar su valor comercial (FAO, 2021). Su interrupción acarrea mermas considerables de calidad.
Las deficiencias logísticas abarcan la escasez de mano de obra y la limitada oferta de contenedores refrigerados con atmósfera controlada, crítica para exportaciones de larga distancia (FAO, 2021). Esta restricción afecta desproporcionadamente a pequeños y medianos productores (MAPA, 2024). Los trayectos marítimos internacionales de varias semanas elevan el riesgo de senescencia del fruto. Por ello, la eficiencia logística es determinante para la competitividad, utilizándose el flete aéreo de forma selectiva para mercados de mayor valor añadido (ICEX, 2024).
Se requiere, además, una estricta coordinación entre los actores de la cadena. La falta de inversión en infraestructura y tecnología penaliza la comercialización (MAPA, 2024), siendo la digitalización una solución clave para optimizar la trazabilidad y tiempos de entrega (Comisión Europea, 2023). Debido a su fragilidad fisiológica, el arándano exige un manejo poscosecha altamente especializado para evitar alteraciones en textura y sabor que aceleren su deterioro comercial (FAO, 2021).
Poscosecha, los frutos se conservan en cámaras frigoríficas para ralentizar la maduración, trasladándose en unidades refrigeradas con atmósferas modificadas (O_2 y CO_2) para extender su vida útil (FAO, 2021; USDA, 2023). La reducida vida útil del arándano condiciona severamente las estrategias de exportación y comercialización hacia destinos distantes (FAO, 2021). La viabilidad del arándano ecológico depende de superar barreras productivas, logísticas y de vida de anaquel. La innovación tecnológica y la optimización de la cadena de suministro se perfilan como ejes fundamentales para asegurar la sostenibilidad futura del sector (Comisión Europea, 2023; FAO, 2022).

Oportunidades de mercado nacional e internacional

El aumento del consumo de productos saludables, la preocupación por el medio ambiente y la creciente demanda de alimentos ecológicos han favorecido la expansión del cultivo de arándano ecológico en los últimos años tanto en el mercado nacional como internacional (FAO, 2022). Este crecimiento se enmarca dentro de una tendencia global hacia sistemas alimentarios más sostenibles y funcionales, impulsados por cambios en los hábitos de consumo (Comisión Europea, 2023).

En España, el mercado de arándanos ecológicos está en continuo aumento, impulsado por la alta calidad de estos productos y por el gran interés de los consumidores. Además, los arándanos ecológicos son valorados por sus propiedades nutricionales y por su bajo contenido en residuos químicos, lo que los convierte en una alternativa cada vez más demandada (MAPA, 2024). Este comportamiento refleja una mayor concienciación del consumidor español hacia la salud y la seguridad alimentaria.

España se ha consolidado como uno de los principales productores de arándano dentro de la Unión Europea y muestra una importante ventaja competitiva gracias a sus condiciones climáticas. La producción temprana en zonas del sur permite abastecer el mercado europeo durante la primavera, especialmente entre abril y junio, coincidiendo con una menor oferta de otros países (Freshuelva, 2024). Esta estacionalidad permite a España posicionarse estratégicamente en el mercado europeo como proveedor en ventanas de alta demanda y baja competencia.

Aunque España es uno de los principales países consumidores de fruta en la Unión Europea, el consumo de arándano todavía es reciente en comparación con otras frutas más tradicionales. Sin embargo, el aumento de la demanda de productos ecológicos ha favorecido su presencia en supermercados, comercios especializados y mercados de proximidad. El consumo per cápita de arándanos en España sigue siendo inferior al de países del norte de Europa, lo que evidencia un importante margen de crecimiento (MAPA, 2024).

A nivel internacional, una gran parte de la producción española de arándano ecológico se destina a la exportación hacia países de la Unión Europea, donde la demanda de productos ecológicos continúa creciendo (MAPA, 2024). Esta situación muestra una gran oportunidad para el desarrollo del sector, especialmente en mercados como Alemania, Francia y Países Bajos, donde el consumo de productos ecológicos está más consolidado (FiBL & IFOAM, 2025).

El mercado mundial de arándanos ha experimentado un importante crecimiento impulsado por la demanda de alimentos saludables y funcionales (FAO, 2022). Sin embargo, el sector también debe afrontar limitaciones como los elevados costes de producción y la corta vida útil del producto. A ello se suman desafíos logísticos relacionados con la conservación en frío y el mantenimiento de la calidad durante el transporte internacional (FAO, 2021).

Además del consumo en fresco, han surgido nuevas tendencias relacionadas con productos de valor añadido como arándanos congelados, deshidratados o en polvo, que aumentan las posibilidades de comercialización (Grand View Research, 2024). Estos productos permiten reducir pérdidas postcosecha y ampliar la presencia del arándano en la industria alimentaria, cosmética y nutracéutica.

A escala mundial, América del Norte continúa siendo una de las principales regiones productoras y consumidoras de arándano, representando una elevada cuota del mercado global (USDA, 2023). Esta región lidera la innovación varietal y tecnológica en el cultivo, lo que incrementa su competitividad internacional.

En este contexto, España presenta importantes oportunidades de crecimiento gracias a sus condiciones climáticas, experiencia productiva y capacidad exportadora. El desarrollo del sector dependerá en gran medida de la innovación, la mejora logística y la capacidad de adaptación a las exigencias de los mercados internacionales (Comisión Europea, 2023).

RESULTADOS

Análisis FODA del Sector de Arándanos Ecológicos en España

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite analizar la situación actual del sector del arándano ecológico en España, identificando tanto los factores internos como externos que influyen en su desarrollo y competitividad. Este análisis ayuda a fijar objetivos y estrategias enfocadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades del sector, así como a reducir debilidades y amenazas.

Además, el análisis FODA ofrece una visión global del mercado y de cómo funciona el sector, permitiendo anticiparse a posibles riesgos, optimizar recursos y mejorar la capacidad para adaptarse a la competencia y a las nuevas exigencias del mercado.

- Fortalezas

Entre las principales fortalezas del sector del arándano ecológico en España se distingue la elevada calidad del producto, respaldada por su alto valor nutricional y contenido en compuestos antioxidantes (MAPA, 2024). También, las condiciones climáticas del país favorecen el cultivo tanto en zonas del norte como del sur, permitiendo así prolongar

la campaña de producción y comercialización durante gran parte del año (FEPEX, 2024). Además, la producción temprana en zonas como Huelva permite proveer al mercado europeo antes que otros países competidores, lo que supone una ventaja significativa para el sector español.
Otra fortaleza importante es la gran experiencia en el sector de los frutos rojos lo que ha favorecido el aumento de la especialización de los productores, que incorporan nuevas técnicas de cultivo, recolección y distribución adaptadas a las innovaciones del mercado y a las necesidades de los consumidores. Además, España cuenta con una alta capacidad exportadora ya que gran parte de la producción se destina a mercados internacionales, especialmente dentro de la Unión Europea (MAPA, 2024). Asimismo, España se posiciona como uno de los principales productores ecológicos de la UE en términos de superficie certificada, lo que refuerza su competitividad en el mercado europeo (MAPA, 2024).
Por último, el aumento en el consumo de productos ecológicos y sostenibles supone otra ventaja para el sector, ya que cada vez más consumidores optan por lo natural y respetuoso con el medio ambiente (FiBL & IFOAM, 2025). Este cambio en los hábitos de consumo consolida una demanda estable de frutas saludables como el arándano ecológico en los mercados europeos.

- Oportunidades

El sector del arándano ecológico muestra importantes oportunidades de crecimiento debido a que cada vez son más las superficies cultivadas tanto a nivel nacional como internacional. En los últimos años, la producción mundial de arándanos ha experimentado un aumento significativo como consecuencia del incremento de la demanda y del interés por estos productos (FAO, 2023).
Otra oportunidad importante es la diversificación de productos, ya no solo se consumen frescos, sino que también se utilizan en productos procesados como pueden ser mermeladas, zumos o licores, lo que permite ampliar las posibilidades de comercialización (ICEX, 2024). Además, el desarrollo del comercio electrónico en el sector agroalimentario abre nuevas vías de distribución directa al consumidor, reduciendo intermediarios y aumentando la rentabilidad del productor (ICEX, 2024).
El desarrollo de nuevas variedades productivas resistentes a enfermedades y adaptadas a diferentes climas, junto con la digitalización y las nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura, favorecen una mejora de la eficiencia y del control de las producciones (MAPA, 2024).
Por otro lado, la creciente demanda en países como Asia o la India representa una importante oportunidad de expansión del sector. Además, las políticas que apoyan a la agricultura ecológica y a la sostenibilidad pueden contribuir al crecimiento y fortalecimiento del sector en los próximos años (Comisión Europea, 2023). El aumento de la conciencia ambiental en los consumidores europeos también impulsa la demanda de frutas ecológicas, consolidando el crecimiento del mercado a medio y largo plazo (FiBL & IFOAM, 2025).

- Debilidades

Entre las principales debilidades del sector ecológico se encuentran los elevados costes de producción y la elevada necesidad de mano de obra, especialmente durante la recolección (MAPA, 2024). También es difícil prever de manera exacta los rendimientos que va a dar el cultivo, lo que complica la planificación del personal y puede provocar costes laborales altos e ineficiencias dentro de la cadena de producción.
Otra debilidad importante es la elevada inversión inicial necesaria para poner en marcha una explotación de arándanos, ya que los productores deben asumir costes relacionados con plantaciones, infraestructuras, mantenimiento y certificaciones ecológicas sin tener una rentabilidad garantizada a corto plazo (FiBL, 2024). Esta situación afecta especialmente a las pequeñas explotaciones. Asimismo, la dependencia de mano de obra estacional durante la campaña de recolección genera una vulnerabilidad estructural en el sector agrícola ecológico (MAPA, 2024).
Asimismo, la producción de arándano podría verse limitada si no se invierte en nuevas plantaciones y en innovación tecnológica. Por otro lado, los precios en el mercado están cambiando constantemente y es muy complicado para los agricultores planificar presupuestos estables.

- Amenazas

Entre las amenazas más relevantes del sector del arándano ecológico destaca el aumento de la competencia internacional. Países como Marruecos, Chile o Perú cuentan con menores costes de producción y una mayor presencia en los mercados internacionales (FAO, 2023). Esta situación puede afectar a la competitividad del producto español.
Otra amenaza importante son las restricciones en las exportaciones, ya que algunos países pueden decidir modificar acuerdos comerciales o imponer aranceles a determinados productos (OMC, 2024).
Del mismo modo, el cambio climático representa otro de los principales riesgos para el sector, ya que fenómenos como las sequías, las altas temperaturas, las heladas o la escasez de agua pueden afectar de forma negativa tanto a la producción como a la calidad del producto (IPCC, 2023). Además, la aparición de nuevas plagas y enfermedades

supone una amenaza adicional, especialmente en sistemas de producción ecológica donde el uso de fitosanitarios es más limitado. A esto se suma el aumento de los costes energéticos y logísticos en el transporte refrigerado, lo que incrementa la presión sobre los márgenes de rentabilidad del sector (FAO, 2023).

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha podido comprobar el importante crecimiento que ha tenido el sector de los productos agroalimentarios ecológicos en España durante las últimas décadas. Este desarrollo ha estado impulsado principalmente por el aumento de la preocupación de los consumidores por la salud y la sostenibilidad, así como una mayor toma de conciencia sobre los efectos del cambio climático y la importancia de una alimentación más saludable y natural (Comisión Europea, 2023; FiBL & IFOAM, 2025).

El análisis realizado ha permitido examinar cómo la agricultura ecológica se ha consolidado como una actividad estratégica dentro del sector agroalimentario español, especialmente en el contexto del Pacto Verde Europeo y la estrategia "De la Granja a la Mesa" (Comisión Europea, 2023). Los sistemas de certificación y regulación han aportado garantía a la calidad y trazabilidad de los productos ecológicos, aumentando así la confianza de los consumidores y fomentando el crecimiento del mercado tanto nacional como internacional (Reglamento UE 2018/848).

Además, se ha podido comprobar que el perfil del consumidor ecológico ha cambiado en los últimos años, mostrando un mayor interés por productos saludables y respetuosos con el medio ambiente. Esto ha permitido la aparición de nuevas tendencias de consumo y de nuevos nichos de mercado relacionados con productos funcionales, superalimentos y alimentos con un alto valor añadido (FAO, 2023; ICEX, 2024).

El arándano ecológico destaca como uno de los productos con mayor potencial de desarrollo debido a sus propiedades nutricionales, su alta demanda y su valor en el mercado internacional. España ocupa en la actualidad un lugar competitivo dentro del mercado europeo gracias a sus condiciones climáticas, a la experiencia del sector en estos productos y a su capacidad de exportación (MAPA, 2024). Destaca especialmente la región de Huelva como principal zona productora, aunque también existen regiones

El trabajo también ha mostrado que el cultivo del arándano ecológico necesita unas condiciones agronómicas específicas y un manejo técnico adecuado. Factores como la calidad del suelo, el riego, el control de plagas, la logística y la conservación del fruto son determinantes para garantizar la calidad y competitividad del producto (FAO, 2023). Además, es un sector con importantes oportunidades de crecimiento, aunque también cuenta con dificultades relacionadas con los altos costes de producción, la necesidad de mano de obra, la perecibilidad del producto y la competencia internacional.

Analizar casos prácticos ha permitido observar cómo tanto grandes empresas como pequeñas explotaciones familiares pueden encontrar oportunidades dentro del sector ecológico. En este sentido, el cultivo del arándano ecológico también contribuye al desarrollo económico y social de las zonas rurales, favoreciendo la fijación de población y la diversificación agraria (MAPA, 2024).

En resumen, el sector de los productos agroalimentarios ecológicos muestra importantes tendencias de crecimiento en España y el arándano ecológico representa un claro ejemplo de cómo la innovación, la sostenibilidad y la adaptación a las nuevas demandas del mercado pueden crear oportunidades económicas y sociales tanto para grandes empresas como para pequeñas explotaciones rurales.

En cuanto a los productores, sería aconsejable continuar optando por sistemas de producción sostenibles y eficientes, incorporando nuevas tecnologías que permitan optimizar el uso de recursos hídricos y energéticos mediante agricultura de precisión, sensores y sistemas de riego inteligente (FAO, 2023). También sería importante seguir invirtiendo en formación técnica y en la modernización de las explotaciones para mejorar la competitividad y la adaptación a cambios en el mercado.

Además, pueden participar en programas nacionales e internacionales de producción ecológica para mejorar la calidad y el reconocimiento de los productos ecológicos y mejorar su formación en este sector (FiBL, 2024).

Para las empresas comercializadoras y distribuidoras, es importante identificar de manera adecuada el público objetivo y analizar la competencia para así satisfacer las necesidades de los consumidores. Asimismo, es clave trabajar únicamente con proveedores certificados bajo normativa ecológica oficial (Reglamento UE 2018/848) y reforzar estrategias de marketing basadas en transparencia, trazabilidad y certificación para evitar fenómenos como el greenwashing (Comisión Europea, 2023).

Por otro lado, las administraciones públicas deben seguir apoyando a la agricultura ecológica mediante ayudas económicas, programas de formación y aumento de la inversión en innovación, sostenibilidad y competitividad del sector. También sería importante promover medidas que favorezcan el desarrollo de pequeñas explotaciones rurales y faciliten el acceso a grandes mercados (MAPA, 2024).

Asimismo, sería recomendable impulsar campañas de promoción y concienciación sobre el consumo de productos ecológicos y sus beneficios para la salud y el medio ambiente, con el objetivo de seguir impulsando el aumento del mercado nacional (FiBL & IFOAM, 2025).

Como posibles líneas futuras de investigación, sería interesante analizar el desarrollo de nuevas variedades de arándano más resistentes a enfermedades y a condiciones climáticas extremas derivadas del cambio climático (IPCC, 2023). Del mismo modo, podrían estudiarse nuevas tecnologías como la inteligencia artificial o la agricultura de precisión, utilizando drones o sensores para optimizar las diferentes fases del ciclo de vida del cultivo y mejorar la eficiencia productiva (FAO, 2023).

También sería conveniente analizar la evolución del consumo de productos ecológicos y el comportamiento de los consumidores, especialmente en relación con el precio, la sostenibilidad, la calidad y los hábitos de consumo saludable (FiBL & IFOAM, 2025).

Otra posible línea de investigación podría centrarse en la valorización de fruta imperfecta o rechazada comercialmente, fomentando su uso en productos transformados como zumos o mermeladas, ayudando así a reducir el desperdicio alimentario y promoviendo una economía circular más sostenible (FAO, 2023).

Finalmente, también podría ser interesante la investigación de nuevas tecnologías de conservación post-cosecha, como atmósferas modificadas, envases biodegradables inteligentes o mejoras en la cadena de frío, con el objetivo de prolongar la vida útil del arándano ecológico y facilitar su exportación a mercados más lejanos (MAPA, 2024).

BIBLIOGRAFÍA

Agrecert (2024). Agricultura regenerativa vs. convencional vs. ecológica. Disponible en: https://agrecert.com/agricultura-regenerativa-vs-convencional-vs-ecologica

AEFA Agronutrientes (2025). El consumo y la producción ecológica en España. Disponible en: https://aefa-agronutrientes.org/el-consumo-y-la-produccion-ecologica-en-espana

Agroecología.net. (s.f.). Reglamento UE 2018/848 sobre producción ecológica. Disponible en: https://agroecologia.net/reglamento-ue-produccion-ecologica-2018-848/

AgroEs (s. f.). La agricultura ecológica en España: definición y normativas. Disponible en: https://www.agroes.es/agricultura/agricultura-ecologica/584-la-agricultura-ecologica-en-espana-definicion-y-normativas

AgroMolinillo (s.f.). Disponible en: Arándano. https://agromolinillo.es/?avada_portfolio=arandano

Álvarez-González, P., López Miguens, M. J., & González Vázquez, E. (2015). El perfil del consumidor ecológico en España. ESIC Market.

Ambientum (2025). El consumo responsable: impacto global y tendencias 2024. Disponible en: https://www.ambientum.com/ambientum/sostenibilidad/consumo-responsable-impacto-global-y-tendencias

ANOVE (2021). Documento arándano. Disponible en: https://www.anove.es/wp-content/uploads/2021/11/Documento-Arandano-vF2.pdf

ASOBIO (2025). El sector ecológico sigue creciendo. Disponible en: https://asobio.org/2025/04/25/los-espanoles-consumen-mas-de-3-000-millones-de-euros-en-alimentos-ecologicos/

Blueberries Consulting (s. f.). Arándanos australes complicados por la crisis logística. Disponible en: https://blueberriesconsulting.com/arandanos-australes-complicados-por-la-crisis-logistica/

Cadena SER (2025). Noticias sobre clima y agricultura. Disponible en: https://cadenaser.com

CAECV (s.f.). Certificación ecológica. Disponible en: https://www.caecv.com/certificacion/

CESCE (s.f.). Productos que exporta España. Disponible en: https://www.cesce.es

Comisión Europea. (2020). Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally friendly food system. Disponible en: https://food.ec.europa.eu

Comisión Europea (2023). Organic farming in the EU: Market and policy developments. Disponible en: https://agriculture.ec.europa.eu

Comisión Europea (2023). De la granja a la mesa. Disponible en: https://ec.europa.eu

Comisión Europea (2023). Organic farming and value chains in the EU. Disponible en: https://agriculture.ec.europa.eu

Comisión Europea (2024). Green claims and consumer protection. Disponible en: https://ec.europa.eu

Comité de Agricultura Ecológica de la Comunitat Valenciana (CAECV). (2025). Guía de exportación de productos ecológicos. Disponible en: https://www.caecv.com

Consello Regulador da Agricultura Ecolóxica de Galicia (CRAEGA). (s.f.). Normativa ecológica. Disponible en: https://www.craega.es

Ecovalia (2023). Informe anual del sector ecológico en España. Disponible en: https://www.ecovalia.org

Ecovalia (2024). Producción y consumo ecológico en España. Disponible en: https://www.ecovalia.org

Ecoagricultor (s.f.). Normativa UE agricultura ecológica. Disponible en: https://www.ecoagricultor.com

Ecozap (s. f.). Impacto ambiental de los productos ecológicos. Disponible en: https://ecozap.es
EFEAGRO (2022). Exportación de alimentos ecológicos. Disponible en: https://efeagro.com
EPPO (2023). Drosophila suzukii: biology and management. Disponible en: https://www.eppo.int
ESIC. (s.f.). Marketing de nicho. Disponible en: https://www.esic.edu
European Commission (2022). New EU rules for organic production. Disponible en: https://ec.europa.eu
FAO (2021). Cold chain logistics. Disponible en: https://www.fao.org
FAO (2022). Integrated pest management. Disponible en: https://www.fao.org
FAO (2022). Water use in agriculture. Disponible en: https://www.fao.org
FAO (2023). Organic agriculture and climate change. Disponible en: https://www.fao.org
FAO (2023). FAOSTAT data. Disponible en: https://www.fao.org/faostat
FEPEX (2024). Informe frutas y hortalizas. Disponible en: https://www.fepex.es
FiBL & IFOAM Organics International (2025). The World of Organic Agriculture 2025. Disponible en: https://www.organic-world.net
Freshuelva (2024). Informe frutos rojos. Disponible en: https://www.freshuelva.es
Fundación General UCLM. (s.f.). Consumo responsable. Disponible en: https://fundaciongeneraluclm.es
FUNCAS (2023). Sector agroalimentario ecológico. Disponible en: https://www.funcas.es
Grand View Research (2024). Blueberry market report. Disponible en: https://www.grandviewresearch.com
Huelva Información (2025). Producción de arándano. Disponible en: https://www.huelvainformacion.es
ICEX (2024). Mercado de productos ecológicos. Disponible en: https://www.icex.es
IFOAM Organics Europe (2023). Organic farming principles. Disponible en: https://www.ifoam-eu.org
IPCC (2023). Climate Change 2023 report. Disponible en: https://www.ipcc.ch
MAPA (2022–2025). Informes y estadísticas de agricultura ecológica. Disponible en: https://www.mapa.gob.es
Mercacei (2025). Consumo ecológico en España. Disponible en: https://www.mercacei.com
OCU (s.f.). Precio productos ecológicos. Disponible en: https://www.ocu.org
Onubafruit (2025). About us. Disponible en: https://www.onubafruit.com
Onubafruit (2025). Sustainability report. Disponible en: https://www.onubafruit.com
Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. Free Press.
SERIDA (2018). Cultivo del arándano en Asturias. Disponible en: https://www.serida.org
USDA (2023). Blueberry production guide. Disponible en: https://www.usda.gov
US Highbush Blueberry Council (2024). Blueberry overview. Disponible en: https://www.blueberrycouncil.org
Unión Europea (2018). Reglamento (UE) 2018/848. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu

CARACTERIZACIÓN DE AMENAZAS PRIORIZADAS, IMPACTOS Y FACTORES DE VULNERABILIDAD ESTRUCTURAL EN EL MUNICIPIO DE URIBIA, LA GUAJIRA, COLOMBIA

Leilys Zullin Ortega Loaiza[1], Andrés Yamil Martínez Choles [2], María José Navarro Prado[3]
[1] Doctorado en Desarrollo Sostenible, Universidad de la Costa – CUC, Barranquilla, Colombia, [2] Doctor en Educación, Universidad de La Guajira – Maicao, Colombia , [3] Magister en Gestión de la Tecnología y la Innovación, Universidad de La Guajira – Maicao, Colombia
[1]lortegal@uniguajira.edu.co, [2] aymartinez@uniguajira.edu.co, [3] mjnavarro@uniguajira.edu.co

RESUMEN

El presente artículo caracteriza las amenazas priorizadas, sus impactos y los factores de vulnerabilidad estructural que definen el riesgo actual y prospectivo en el municipio costero de Uribia, La Guajira, Colombia, en el marco de una tesis doctoral orientada al diseño de una metodología integrada con enfoque multiamenazas para la gestión del riesgo de desastres. El estudio se sustenta en un diseño mixto, de corte transversal y descriptivo-correlacional, mediante el cual se aplicó la Escala de Percepción de Multiamenazas y Vulnerabilidad al Cambio Climático en población Wayuu (EPMV-W) a una muestra de 339 personas residentes en la cabecera municipal, complementada con observación directa en dieciocho barrios y revisión documental de instrumentos normativos vigentes. Los resultados evidencian que el calor extremo (M = 9.08, DE = 1.98) y las sequías prolongadas (M = 8.52, DE = 2.29) constituyen las amenazas de mayor recurrencia percibida, seguidas de las lluvias intensas (M = 7.65) y los vientos fuertes (M = 7.36), configurando una condición de doble exposición climática. Las afectaciones más señaladas se concentran en el sector transporte (M = 7.90) y en la disponibilidad de agua para consumo doméstico, mientras que la vulnerabilidad estructural se explica por la precariedad de infraestructura, la debilidad institucional, la informalidad económica y la erosión parcial de los saberes ancestrales Wayuu como mecanismo tradicional de adaptación. Se concluye que el riesgo en Uribia es de naturaleza sistémica y requiere de instrumentos de conocimiento que articulen evidencia cuantitativa, percepción comunitaria y cosmovisión indígena

Palabras Clave: vulnerabilidad estructural, amenazas priorizadas, gestión del riesgo, comunidades costeras, población Wayuu.

INTRODUCCIÓN

La gestión del riesgo de desastres en territorios costeros del Caribe colombiano exige, en primer término, un ejercicio riguroso de caracterización de las amenazas que inciden sobre un territorio determinado, dado que dicho diagnóstico constituye la base sobre la cual se estructuran, posteriormente, las fases de evaluación normativa y diseño metodológico de cualquier propuesta de intervención (Naciones Unidas, 2015). En este sentido, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 estableció como primera prioridad de acción la comprensión del riesgo, entendida como el conocimiento detallado de las amenazas, la vulnerabilidad, la capacidad, la exposición de personas y bienes, así como las características del entorno (Naciones Unidas, 2015). Por consiguiente, este artículo se deriva del primer objetivo específico de una tesis doctoral más amplia, cuyo propósito general consiste en diseñar una propuesta metodológica integrada con enfoque multiamenazas como instrumento de conocimiento para la gestión del riesgo de desastres en el municipio de Uribia, departamento de La Guajira.

El municipio de Uribia se ubica en la península de La Guajira, en el extremo nororiental de Colombia, con una extensión total de 8.200 km², de los cuales apenas 6 km² corresponden al área urbana y el resto a un territorio rural habitado mayoritariamente por el pueblo indígena Wayuu (Alcaldía Municipal de Uribia, 2024). Esta configuración geográfica, sumada a condiciones climáticas semiáridas con temperatura media de 34°C, ha determinado históricamente un régimen de amenazas hidrometeorológicas particularmente severo, agravado en las últimas décadas por los efectos del cambio climático (IPCC, 2023). En efecto, entre 2010 y 2011 la sequía producida por el fenómeno meteorológico conocido como La Niña ocasionó daños a un total de 8.703 fincas y afectó a cerca de más de 1.218.000 cabezas de ganado, una cifra que representó hasta el 45% de los tipos de animales (pecuarias o cabezas de ganado) afectados en todo el departamento (Carabalí, 2020), asimismo, entre 2013 y 2016 se registró un déficit de precipitaciones entre el 60% y el 90% que afectó a 92.801 personas en los municipios de Uribia, Riohacha, Maicao y Manaure.

Por su parte, también es necesario señalar que la vulnerabilidad de Uribia no puede reducirse a la explicabilidad por la magnitud de los fenómenos naturales, sino más bien en cómo se combinan con condiciones estructurales de pobreza, dispersión espacial y baja capacidad institucional (Corpoguajira & AREMCA, 2019). Datos del Departamento Nacional de Planeación indican que el 61,8% de la población wayuu tiene una condición de pobreza, constituyendo una trampa de vulnerabilidad socioeconómica que exacerba cualquier evento causado por el clima o por la acción humana (DNP, 2024). Investigadores como Cutter (1996) y Kasperson et al. (1998) han sostenido que la evaluación del riesgo no debe solo ir más allá de la delimitación física de las amenazas, sino incorporar explícitamente las dimensiones sociales, económicas y perceptuales relacionadas con las comunidades expuestas. En consecuencia, el presente artículo tiene como propósito caracterizar las amenazas priorizadas, sus impactos y los factores de vulnerabilidad estructural que definen el riesgo actual y prospectivo del municipio, con base en la evidencia empírica recolectada durante la Fase I de la investigación doctoral referida.

TEORÍA

El concepto de amenaza, de acuerdo con el Marco de Sendai de las Naciones Unidas (2015, p. 9), se define como aquel evento físico potencialmente perjudicial, fenómeno o actividad humana que puede causar pérdida de vidas, daños materiales, perturbación de la vida social y económica o degradación ambiental, incluyendo condiciones latentes que pueden materializarse a futuro. De este concepto se desprende la noción de enfoque multiamenazas, entendido como un marco analítico que reconoce la presencia simultánea o secuencial de distintas amenazas naturales, antrópicas, sociales o tecnológicas en un mismo espacio geográfico, lo cual incrementa el riesgo agregado y genera efectos en cascada que no pueden explicarse mediante el análisis aislado de cada fenómeno (Béné et al., 2019).

Por otra parte, la vulnerabilidad se define como el conjunto de condiciones determinadas por factores físicos, sociales, económicos y ambientales que incrementan la susceptibilidad y exposición de una comunidad frente al impacto de las amenazas (Naciones Unidas, 2015). Lavell et al.(1993) En este sentido, sostienen que la vulnerabilidad general está arraigada en el resultado de la interacción simultánea de procesos económicos, sociales y políticos que operan en múltiples dimensiones (la dimensión física, social, económica, política, técnica, cultural, educativa, ecológica e institucional), donde su combinación específica define la capacidad relativa de respuesta de cada comunidad (Penn et al. Modelo propuesto: Presión y Liberación — (PAR) de Wisner y Wisner (2004). Este marco en particular se ha modificado a partir de CRED, que diferencia entre factores estructurales/subyacentes, presiones dinámicas y condiciones inseguras a nivel local, es especialmente útil para este análisis, ya que va más allá de la mera exposición física a eventos hidrometeorológicos en Uribia, pero reconoce que las causas profundas de la vulnerabilidad no se localizan exclusivamente en la exposición.

La construcción social del riesgo también ofrece un marco explicativo complementario, ya que considera los desastres no como acontecimientos excepcionales, sino como representaciones de vulnerabilidades que se han construido socialmente (Lavell, 1993; García, 2005). En la misma dirección, Guzmán (2010) señala que la variable social define, a través de su nivel de vulnerabilidad, una situación de naturaleza disruptiva, dado que las condiciones económicas, políticas y sociales determinan el grado de exposición y fragilidad de una comunidad. Esta perspectiva es importante en el caso del pueblo wayuu, en la medida en que investigaciones previas ya han mostrado cómo muchos proyectos territoriales en Uribia surgen sin tener en cuenta los usos y costumbres de los grupos itinerantes, fortaleciendo el riesgo climático y evidenciando un vacío metodológico de incorporar la cosmovisión indígena en la formalidad como parte de los métodos para reducir el riesgo (Gutiérrez, 2022).

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación: La investigación se realizó mediante un enfoque secuencial de métodos mixtos, con un diseño no experimental, transversal, descriptivo-correlacional (Arias & Covinos, 2021). Este artículo se enfoca, en particular, en la Fase I del diseño metodológico total — diagnóstico multiamenaza y caracterización del riesgo. Tuvo como objetivo determinar los principales riesgos climáticos, ambientales y socioeconómicos para el municipio mediante revisión documental, análisis de información secundaria, observación de campo y recolección de datos comunitarios.

La muestra estuvo conformada por 339 individuos que habitan en la cabecera municipal de Uribia, obtenidos mediante muestreo probabilístico proporcional dentro de los dieciocho barrios descritos en el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 (Alcaldía Municipal de Uribia, 2024). La muestra se calculó a partir de una proyección poblacional de

198368 habitantes según DANE, de acuerdo con la fórmula para proporciones, adoptando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que obtuvo un tamaño teórico (339 sujetos); esta cifra aumentó nuevamente por una tasa esperada de no respuesta del 10%, por lo tanto, se estableció la obtención de al menos 424 hogares que se distribuyeron proporcionalmente entre los barrios.

El instrumento fue la Escala de Percepción de Multiamenazas y Vulnerabilidad frente al Cambio Climático en la población wayuu (EPMV-W), conformada a partir de la revisión de documentos que fueron evaluados por expertos en cambio climático, gestión del riesgo y la población objetivo. La validación estadística del instrumento combinó análisis factorial exploratorio y confirmatorio, siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2019) y Kline (2023), el análisis de componentes principales, con adecuación muestral verificada mediante el índice KMO superior a 0.80

RESULTADOS

Los resultados se organizan en cinco dimensiones de análisis que, en conjunto, permiten caracterizar tanto las amenazas priorizadas como los factores estructurales de vulnerabilidad presentes en el municipio de Uribia.

Afectaciones directas sobre personas, familia y comunidad

El agotamiento de las reservas de agua durante las sequías prolongadas resultó ser la afectación con mayor percepción comunitaria (M=6,78; DE=1,56), seguida por el daño o destrucción de viviendas a causa de lluvias fuertes (M=5,99; DE=1,77) y por los servicios básicos interrumpidos, como energía eléctrica, gas y agua (M=5,21; DE=2,28). El aislamiento territorial provocado por vías bloqueadas o dañadas también presentó una media considerable (M=5,12; DE=2,31), mientras que las afectaciones sobre salud humana asociadas al calor (M=5,28) y los daños ocasionados por vientos fuertes o vendavales (M=4,57) confirman un patrón de amenazas hidrometeorológicas dominantes por sobre las de tipo geológico.

Variable	Media	Desv. Estándar
Reservas de agua agotadas por sequía	6.78	1.56
Lluvias fuertes dañan viviendas	5.99	1.77
Servicios básicos interrumpidos	5.21	2.28
Aislamiento por vías bloqueadas	5.12	2.31
Enfermedades asociadas al calor	5.28	1.49
Daños por vientos fuertes	4.57	2.24
Escuelas o centros de salud inutilizables	4.38	1.58

Amenazas sociales y gobernanza local

Para las amenazas al orden social, la peor percepción de inseguridad se registró con respecto al entorno del hogar (M=6,54; DT=1,78), a los procesos migratorios debido a eventos climáticos (M=4,17; DT=1,79) y a la falta de confianza/solidaridad barrial (M=2,20; DT=2,16). Esto implica una pérdida de capital social a nivel comunitario que es explicada por Norris et al. (2008), la capacidad central de afrontamiento para la resiliencia ante desastres.

Para los sistemas de alerta temprana, hubo un promedio de alertas moderadas sobre lluvias intensas (M=3,53; DT=2,36) puestas a disposición de la población y prácticamente ninguna alerta asociada a la erosión (M=0,21), mientras que las advertencias por surgencia de tormentas apenas llegan a alguna parte de la población en promedio (M=0,18). Esto revela una importante deficiencia en la cobertura de estos mecanismos para abordar peligros costeros de largo plazo que pueden cambiar más lentamente, pero que no por ello son menos relevantes.

Las percepciones sobre el tiempo de respuesta de las instituciones fueron, en general, negativas: la alcaldía fue calificada por encima de las demás entre las evaluadas (M=3,01; DT=2,13), seguida por la comunidad (M=2,48) y las autoridades tradicionales del pueblo wayuu, que en todos los niveles estadísticos presentaron el grado más débil; mostraron esta misma percepción con una calificación media de M(1,93). Por otro lado, las ONG y las empresas privadas apenas fueron vistas como respondientes (ONG M=0,53; Emp. Pvt M=0,46). Tal conclusión respalda a Cardona (2011), quien señala que, en comparación con las regiones del norte del mundo —donde los sistemas y procedimientos para la gestión del riesgo han ganado fortaleza—, la debilidad institucional relativa es común en toda América Latina.

Dimensión	Indicador	Media	Desv. Estándar
Amenazas sociales	Inseguridad en alrededores	6.54	1.78
Amenazas sociales	Migración climática	4.17	1.79
Amenazas sociales	Confianza vecinal	2.20	2.16
Alerta temprana	Fuertes lluvias	3.53	2.36
Alerta temprana	Erosión	0.21	1.09
Alerta temprana	Mar de leva	0.18	0.96
Respuesta institucional	Alcaldía	3.01	2.13
Respuesta institucional	Autoridades tradicionales	1.93	2.44
Respuesta institucional	Comunidad	2.48	2.22

Vulnerabilidad territorial y cultural

El caso de vulnerabilidad vinculado al tipo cultural podría considerarse especialmente relacionado con los wayuu. La transmisión de conocimientos ancestrales entre generaciones (M = 6,19; DT = 2,17) y la difusión o promoción en las escuelas para mantener los conocimientos tradicionales también obtienen puntuaciones altas (Media M = 6,89 y DT: 2,23), mientras que las referencias sobre la pérdida de lugares sagrados (M < 0,48); la pérdida o contaminación de los sistemas de naturaleza familiar/comunal—conocimiento ancestral—fue muy baja, como también se sabe que existe una vulnerabilidad progresiva con esta dimensión cultural para todos los grupos, Gutiérrez et al., (2022), que continúan excluidos de ambos protocolos de gestión del riesgo aplicados por el municipio de Uribia

Vulnerabilidad económica y de medios de vida

El análisis económico revela que el principal efecto percibido está asociado con alternativas de empleo (M=4.94; SD=2.47); seguido de la disminución de los ingresos del hogar, que ocupa el segundo lugar (M=3.98; SD=1.82), y los problemas de disponibilidad de alimentos se reflejan en una reducción de las reservas de alimentos en casa después de cierto periodo (14 días), en el que las comidas han sido consumidas o almacenadas sin ser reemplazadas de inmediato en el stock debido a otras restricciones impuestas durante condiciones de confinamiento ya demasiado severas, teniendo en cuenta además los cambios en los patrones de comportamiento del consumidor: preparación basada en la disponibilidad de servicios a corto plazo (con base en periodos de un mes), entre tanto. Por el contrario, las bajas puntuaciones de la pérdida de tierras (M=0.87) y la migración climática permanente (M=0.91) indican que, a pesar de estas circunstancias adversas, la población permanece muy territorializada, lo cual es consistente con los patrones registrados para la arraigada cultural Wayuu descritos en la literatura citada previamente aquí (Ávila 2020).

Capacidad adaptativa y percepción global del riesgo

Por último, pero no menos importante, en capacidad adaptativa encontramos resultados paradójicos dado que diferentes áreas de capacitaciones institucionales—entendidas como eventos específicos—se evidencian con valores muy bajos, como la sequía (M=1.79) y la erosión M(0.20), mientras que la dimensión social de la resiliencia comunitaria muestra niveles medio-altos. Esto se evidencia en un reconocimiento de la prevención (M=7.10; DT=2.06) y en la preparación percibida frente a los factores de riesgo, en sí (M=7.05; DT=2.16). Si consideramos que esta base social positiva existe, junto con un nivel alto de vulnerabilidad percibida por parte de los grupos en riesgo (personas con discapacidad: M=8.10; pacientes crónicos: M=7.82), se encuentra una situación en la que la comunidad detecta el riesgo y está dispuesta a trabajar en conjunto, pero presenta limitaciones estructurales relacionadas con asuntos institucionales o pedagógicos que marcan su capacidad real de acción.

CONCLUSIONES

La caracterización realizada permite identificar que el riesgo actual y futuro de Uribia está definido por la interacción entre amenazas hidrometeorológicas dominantes, principalmente sequías prolongadas y lluvias repentinas, en un conjunto de vulnerabilidades estructurales de carácter social, institucional y cultural acumuladas históricamente. También muestra una débil coordinación entre las autoridades municipales y las autoridades tradicionales wayuu, así como una falta de alcance con los sistemas de alerta temprana respecto a amenazas costeras que evolucionan lentamente, como es su caso, por ejemplo, la erosión que ocasionan las tormentas en algunas comunidades vulnerables, pero que se desplaza a otras áreas afectadas debido a su capacidad de anticipación. A pesar de estas limitaciones, la comunidad muestra una perspectiva optimista frente a las acciones preventivas y el aprendizaje compartido, una

dimensión que representa una base social para estructurar estrategias relevantes de gestión del riesgo que se diseñen según la concepción de la tierra de los wayuu.

En segundo lugar, los resultados confirman que los impulsores sociales y los riesgos son tan importantes para amplificar la vulnerabilidad frente a las amenazas hidrometeorológicas como la exposición física por sí sola (p. ej., la inseguridad que se siente alrededor del hogar por parte de una familia o el capital comunitario debilitado) cuando se trata de explicar la situación vulnerable de Uribia. Esta interpretación es coherente con Lavell et al. (1993), que sostiene que la vulnerabilidad es una función de procesos económicos, sociales y políticos generales, en parte independientes de la exposición de las personas al evento natural. Por lo tanto, una acción que sea puramente física en la dimensión del riesgo, pero que no avance en el desgaste del tejido social, tiene una probabilidad mayor de fracasar ante esta complejidad estructural evidenciada por el municipio.

Asimismo, consideramos necesario subrayar la paradoja reconocida entre un bajo nivel de formación institucional comunitaria en relación con amenazas específicas como la sequía y la erosión costera (esta variable fue denominada más alta), dado que también existe una alta disposición social en términos preventivos frente a riesgos futuros. La brecha entre la voluntad de los miembros de la comunidad y la provisión eficiente con una base institucional demuestra que lo que impide la gestión efectiva del riesgo en Uribia no es la falta de conciencia ciudadana, sino más bien la débil capacidad de las autoridades municipales y la sociedad civil para convertir dicha disposición en programas de capacitación sostenidos, corroborando la observación de Cardona (2011) sobre la debilidad histórica de los territorios de América Latina en este nivel.

Finalmente, la vulnerabilidad cultural identificada relacionada con la pérdida progresiva del conocimiento ancestral y de los territorios sagrados wayuu como factor estructural no se percibe a través del análisis tradicional de riesgos porque socava las formas convencionales mediante las cuales se proporcionaba la resiliencia de este grupo étnico frente a condiciones semiáridas a través de mecanismos de adaptación establecidos desde hace mucho tiempo. De esta manera, como advierte Gutiérrez (2022), la exclusión de la cosmovisión wayuu de los esquemas formales de gestión del riesgo constituye una brecha metodológica que obstaculiza la relevancia y la legitimidad social de cualquier intervención. Con base en ello, los próximos pasos de estas investigaciones deben orientarse a incorporar de manera más explícita este tipo de herramientas e instrumentos generadores de conocimiento aplicables en las áreas que necesitan los municipios.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Uribia. (2024). Plan de Desarrollo Territorial "Yanama para el Progreso de Nuestro Territorio" 2024-2027. Alcaldía Municipal de Uribia. https://www.uribia-laguajira.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/APROBADO-PLAN-DE-DESARROLLO-YANAMA.aspxuribia-laguajira+1

Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting E.I.R.L. https://hdl.handle.net/20.500.12390/2260

Ávila, D. (2020). Vulnerabilidad territorial y estrategias de adaptación en comunidades indígenas de la Alta Guajira colombiana [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL.

Béné, C., Al-Hassan, R. M., Amarasinghe, O., Fong, P., Ocran, J., Onumah, E., Ratuniata, R., Van Tuyen, T., McGregor, J. A., & Mills, D. J. (2019). Social protection and climate change: Scaling up social protection to strengthen resilience to climate-related shocks. Disasters, 43(S3), S368-S387. https://doi.org/10.1111/disa.12339

Carabalí Angola, A. (2020). Lineamiento 5 Reducir la vulnerabilidad y exposición de. Lineamientos para el ordenamiento territorial costero y marino del departamento de La Guajira desde la diversidad cultural, 230.

Cardona, O. D. (2011). Disaster risk and vulnerability: Notions and measurement of human and environmental insecurity. En H. G. Brauch et al. (Eds.), Coping with Global Environmental Change, Disasters and Security (pp. 107-121). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17776-7_7

Corpoguajira & AREMCA. (2019). Plan Integral de Gestión del Cambio Climático del Departamento de La Guajira 2019-2030. Corporación Autónoma Regional de La Guajira. https://www.corpoguajira.gov.co

Cutter, S. L. (1996). Vulnerability to environmental hazards. Progress in Human Geography, 20(4), 529-539. https://doi.org/10.1177/030913259602000407

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2024). Declaratoria de importancia estratégica – La Guajira. DNP. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Varios/declaratoria-la-guajira-v-2-2024.pdf

García Acosta, V. (2005). El riesgo como construcción social y la construcción social de riesgos. Desacatos, (19), 11-24. https://doi.org/10.29340/19.622 https://www.redalyc.org/pdf/139/13901902.pdf

Gutiérrez, L. (2022). Saberes ancestrales Wayuu y gestión del riesgo climático en la comunidad Guerrero, Uribia, La Guajira [Tesis de maestría, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible].

Guzmán Noh, G. (2010). La construcción social del riesgo de desastres en el sureste de México: el huracán Isidoro en dos comunidades de Yucatán [Tesis de maestría, El Colegio de la Frontera Norte]. Repositorio Institucional COLEF. https://colef.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1014/413

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning. ISBN 978-1-4737-5654-0. https://search.worldcat.org/title/Multivariate-data-analysis/oclc/1120646072

Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC]. (2023). Climate change 2023: Synthesis report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. IPCC. https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647ipcc+1

Kasperson, R. E., Renn, O., Slovic, P., Brown, H. S., Emel, J., Goble, R., Kasperson, J. X., & Ratick, S. (1988). The social amplification of risk: A conceptual framework. Risk Analysis, 8(2), 177-187. https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1988.tb01168.x

Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling (5th ed.). Guilford Press. https://www.guilford.com/books/Principles-and-Practice-of-Structural-Equation-Modeling/Rex-Kline/9781462551910

Lavell, A., Franco, E., & Mansilla, E. (1993). Al norte del Río Grande: Ciencias sociales, desastres: una perspectiva norteamericana. La Red / ITDG.

Naciones Unidas. (2015). Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres. https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. American Journal of Community Psychology, 41(1-2), 127-150. https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6

Wisner, B., & Wisner, B. (2004). At risk: natural hazards, people's vulnerability and disasters. Psychology Press.

Factores que intervienen en el desarrollo de las microempresas del sector manufacturero en la región Cherán-Nahuatzen, Michoacán.

Rene Lemus Lemus[1], Santiago Rojas Guerrero[2], Rigoberto Espino Herrera [3]

[1] Tecnológico Nacional de México/[2]Instituto Tecnológico Superior P'urhépecha, División de Ingeniería Forestal, Carretera Carapan-Uruapan Km. 31.5, Cherán, Michoacán, México. C.P. 60270.
[2] Tecnológico Nacional de México/[2]Instituto Tecnológico Superior P'urhépecha, División de Ingeniería en Gestión Empresarial, Carretera Carapan-Uruapan Km. 31.5, Cherán, Michoacán, México. C.P. 60270.
[3] Tecnológico Nacional de México/[2]Instituto Tecnológico Superior P'urhépecha, División de Ingeniería en Innovación Agricola Sustentable, Carretera Carapan-Uruapan Km. 31.5, Cherán, Michoacán, México. C.P. 60270.

RESUMEN.

Las MiPymes constituyen el 99.7% de las unidades económicas en México, un aproximado de 5.5 millones de MiPymes (Serrano Torres & Quezada Flores, 2025) y generan el 71.3% del empleo nacional, aunque su aportación al Producto Bruto Total es de apenas el 52%. de las cuales las Microempresas son el 95.4% de los establecimientos y estas absorben el 41.4% de la población (aproximadamente 11.57 millones de trabajadores) con una aportación aproximade del 30% al PIB. En la región Cherán-Nahuatzen, Michoacán, estas unidades económicas representan un pilar fundamental para el desarrollo local; sin embargo, enfrentan altos índices de mortalidad empresarial. El objetivo de esta investigación fue determinar los factores gubernamentales, económicos y de negocio que inciden en el desarrollo de las microempresas manufactureras de dicha región. Se empleó un enfoque mixto con análisis cuantitativo de datos del Censo Económico 2024 del INEGI, complementado con entrevistas cualitativas a microempresarios. Los resultados esperados indican que los factores gubernamentales (programas de financiamiento, capacitación y exenciones fiscales) presentan baja incidencia debido a la falta de difusión y acceso; los factores económicos (acceso a financiamiento, mercados y asociaciones) son limitantes críticas; mientras que los factores internos (proveedores calificados, mano de obra y tecnología) muestran mayor influencia en el desarrollo empresarial. Se concluye que el desarrollo de las microempresas manufactureras está determinado principalmente por factores internos y económicos, más que por los programas gubernamentales, lo que sugiere la necesidad de rediseñar las políticas públicas considerando las capacidades y limitaciones específicas de este sector.

Palabras clave: Microempresas, sector manufacturero, factores de desarrollo, políticas públicas, región Purépecha.

1. INTRODUCCIÓN.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen el tejido empresarial fundamental de cualquier economía. En México, de acuerdo con los Censos Económicos del INEGI (2024), existen alrededor de 5,468,180 unidades económicas, de las cuales 634,248 pertenecen al sector manufacturero, lo que representa el 11.60%. Dentro de este sector, las microempresas representan el 95,5% de las unidades, ocupan al 41,4% del personal y generan el 30% del Producto Bruto Total (PBT). Estas cifras revelan una paradoja: aunque las microempresas son predominantes en número, su contribución económica es limitada en términos de valor agregado.

La región Cherán-Nahuatzen, ubicada en la Meseta Purépecha del estado de Michoacán, presenta características particulares que la hacen relevante para el estudio de las microempresas manufactureras. Se trata de comunidades con una rica tradición artesanal en madera, textiles y productos metálicos, donde las

microempresas son el principal motor económico. Sin embargo, al igual que en el resto del país, estas organizaciones enfrentan altos índices de mortalidad: en promedio, el 33% de los nuevos emprendimientos no sobreviven el primer año, y al llegar al quinto año la mortalidad se encuentra entre el 65% y el 70% (INEGI 2024) , y en Michoacán la esperanza de vida de una nueva empresa es de apenas 7.8 y 8.4 años en promedio.

Ante esta problemática, el gobierno mexicano ha diseñado múltiples programas de apoyo a través de diversas dependencias como la Secretaría de Economía, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Fondo PYME. No obstante, la efectividad de estos programas ha sido cuestionada debido a problemas de difusión, cobertura limitada, burocracia excesiva y desvinculación con las necesidades reales de los microempresarios (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, 2003).

Por ello, la presente investigación se planteó como objetivo general determinar los factores gubernamentales de fomento y apoyo, los factores generales de la economía y los factores internos y externos del negocio que inciden en el desarrollo de las microempresas del sector manufacturero en la región Cherán-Nahuatzen. La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cuáles son los factores gubernamentales, generales de la economía y del negocio internos y externos que permiten mayor desarrollo en las microempresas del sector manufacturero de la región Cherán-Nahuatzen?

Este trabajo se justifica por la necesidad de generar evidencia empírica que permita diseñar políticas públicas más efectivas, considerando las características específicas de las microempresas manufactureras en contextos indígenas y rurales, donde las dinámicas económicas y sociales difieren sustancialmente de los entornos urbanos.

2. ESTADO DEL ARTE.

2.1 Conceptualización y Clasificación de las Microempresas.

La definición de microempresa varía según el contexto institucional y geográfico. En México, la Secretaría de Economía y el Diario Oficial de la Federación (2009) clasifican como microempresas aquellas que cuentan con hasta 10 trabajadores y tienen ventas anuales de hasta 4 millones de pesos, independientemente del sector. Esta clasificación coincide en gran medida con los criterios de la Unión Europea y la OCDE, que consideran microempresas a aquellas con menos de 10 empleados y ventas inferiores a 2 millones de euros (INEGI, 2024).

Autores como Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen a las pequeñas empresas como "negocios que tienen dueños y administraciones locales y, con frecuencia, muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación". Por su parte, Nickels, McHugh y McHugh (1997) añaden que las PYMES operan de manera independiente, no son líderes en su campo y reúnen ciertas características de tamaño respecto al número de empleados e ingresos anuales.

Patrick (1990) propone una clasificación más cualitativa, distinguiendo tres tipos de pequeñas empresas:

Marginales: aquellas sin rasgos diferenciales ni ventajas competitivas.

De relativo potencial: que contienen algún elemento diferencial que les confiere una ventaja competitiva.

De verdadero potencial: que satisfacen necesidades no cubiertas previamente, permitiendo crecimiento y salida de la categoría.

2.2 Ciclo de Vida de las Empresas.

La teoría del ciclo de vida empresarial, desarrollada por diversos autores (García y Sabater, 2004), establece que las organizaciones atraviesan etapas de nacimiento, crecimiento, madurez y declive. En el caso de las empresas familiares, que son predominantes en el contexto de las microempresas, Vivas Moreno (2006) señala que el escaso porcentaje de empresas que logran llegar a tercera o cuarta generación se debe a la falta de estrategias para afrontar las crisis y la mala adaptación a los cambios del entorno.

Las microempresas familiares suelen surgir como iniciativa del fundador y se mantienen unidas por su generación de propósito y energía. Sin embargo, cuando estas empresas se agotan o enfrentan entornos desfavorables, son altamente sensibles a una mala adaptación, lo que conduce al declive (Vivas Moreno, 2006).

2.3 Impacto de las Microempresas en América Latina.

En las economías de la OCDE, las MIPYMES representan más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo (OCDE, 2004). En América Latina, el surgimiento de estas organizaciones se produce principalmente por dos vías: como empresas propiamente dichas con estructura formal y gestión adecuada, o como empresas familiares orientadas a la supervivencia, sin atención al costo de oportunidad del capital o la inversión para el crecimiento (OCDE, 2004).

Díaz Arreguín (2010) considera a las microempresas como una estrategia de combate a la pobreza, surgidas como respuesta a un proceso excluyente de empleo. Esta perspectiva resalta la función social de estas organizaciones, más allá de su contribución económica formal.

Sin embargo, como señalan Saavedra, Tapia y Blanca (2013), no existe un criterio estándar para definir las MIPYMES en la región. La diversidad de criterios (empleo, ventas, activos, entre otros) dificulta la comparación y el diseño de políticas regionales.

2.4 Características de las Microempresas en México.

En México, según datos de la Secretaría de Economía, el 99% de las empresas son MIPYMES, generan el 70% del empleo y contribuyen con el 52% del PIB. Sin embargo, la probabilidad de éxito de estas empresas oscila entre el 25% y 30%, por debajo de la media mundial del 40% (Secretaría de Economía, 2009).

El Observatorio PYME mexicano, creado por INEGI en coordinación con el BID, ha identificado que el 65% de las PYMES son empresas familiares con una antigüedad no mayor a 12 años, y que solo una de cada tres se encuentra afiliada a alguna red u organismo empresarial. Esta situación de informalidad limita el acceso a los programas de apoyo gubernamental.

2.5 Programas de Apoyo Gubernamental en México.

A partir de 2002, con la creación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, el gobierno mexicano comenzó una intervención más sistemática en apoyo a las MIPYMES. La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación, estableció los lineamientos para promover el desarrollo, productividad y competitividad de estas empresas.

El programa México Emprende, creado en 2009, articula diversos apoyos: capital semilla, incubación, programas sectoriales (Mi Tortilla, Mi Taller, Mi Tienda), financiamiento, capacitación y consultoría. La Tabla 13 del documento anexo muestra la diversidad de programas según la categoría de negocio.

No obstante, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (2003) identificó que el 86% de las PYMES no aprovechan estos programas debido a: baja difusión, poca cobertura, escasa vinculación entre programas, limitada participación de organismos intermedios, desvinculación de planes estatales y municipales, recursos presupuestales insuficientes y cambios de estrategia según los gobiernos.

2.6 Problemas y Debilidades de las PYMES.

La literatura identifica múltiples problemáticas que afectan a las PYMES. Kauffman (2001) señala que la globalización ha provocado la desaparición de PYMES por falta de planeación, organización, administración, control y uso de tecnologías. Entre los factores externos menciona: indefinición de política industrial, financiamiento con tasas no competitivas, mercados deprimidos, falta de apoyos, servicios públicos inadecuados y regulaciones ambientales estrictas.

La RED CETRO-CRECE (Arroyo, Espinosa y Erazo, 2011) añade prácticas comerciales desleales de empresas del TLCAN y políticas fiscales no promotoras del desarrollo. Góngora, García y Madrid (2010) enfatizan las

limitaciones internas: recursos limitados, dificultades de gestión tecnológica, falta de profesionalización del personal de producción y poca generación o apropiación de tecnología.

Por su parte, Molina (2008) encontró que el crecimiento de las MIPYMES industriales está determinado por la experiencia y formación del empresario, el capital intelectual, la inversión en innovación, las ideas del fundador, las estructuras organizacionales formales e informales, la estrategia, las aspiraciones del propietario y la tecnología.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo de Investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El componente cuantitativo se basó en el análisis de datos estadísticos de las microempresas manufactureras de la región Cherán-Nahuatzen, mientras que el componente cualitativo consistió en la aplicación de entrevistas no estructuradas a microempresarios representativos del sector.

3.2 Delimitación del Estudio

El estudio se circunscribió a las localidades de Cherán y Nahuatzen, municipios del estado de Michoacán, México. Estas comunidades fueron seleccionadas por su similitud en actividades productivas, la disponibilidad de datos y las limitaciones de tiempo y recursos. La región se localiza al noroeste del estado, en las coordenadas 19°41' de latitud norte y 101°57' de longitud oeste, a 2,400 metros sobre el nivel del mar.

3.3 Población y Muestra

La población de estudio estuvo conformada por las microempresas del sector manufacturero registradas en el Directorio Empresarial 2024 y el Censo Económico 2024 del INEGI. En la localidad de Nahuatzen se identificaron un total de 460 unidades económicas. En Cherán se identificaron 380 unidades económicas.

Para el análisis cualitativo, se seleccionó a un microempresario referente en cada comunidad, considerando su trayectoria diferenciada y reconocimiento en el sector.

3.4 Variables de Estudio.

Las variables se operacionalizaron de la siguiente manera:

Variables Independientes: X, Variable Dependiente: Y.

Fuente: Elaboración propia

Se utilizaron dos técnicas principales:

Análisis documental: Revisión de bases de datos del INEGI, Directorio Empresarial 2024, Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), y estudios previos sobre MIPYMES.

Entrevista no estructurada: Aplicación de entrevista abierta a microempresarios seleccionados, con preguntas orientadas a explorar su percepción sobre los factores que influyen en el desarrollo de sus negocios.

3.6 Procedimiento de Análisis.

Los datos cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva para caracterizar las unidades económicas. La información cualitativa se analizó mediante análisis de contenido, identificando patrones y categorías emergentes relacionados con las variables de estudio.

3.7 Hipótesis.

Hipótesis nula (Ho): El desarrollo de la microempresa del sector manufacturero de la región Cherán-Nahuatzen está determinado por el grado de incidencia de los factores gubernamentales de fomento y apoyo, factores generales de la economía y factores internos y externos del negocio.

Hipótesis alternativa (Ha): El desarrollo de la microempresa del sector manufacturero de la región Cherán-Nahuatzen no está determinado por el grado de incidencia de los factores gubernamentales de fomento y apoyo, factores generales de la economía y factores internos y externos del negocio.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Con base en el análisis de la literatura y las características de la región de estudio, se proyectan los siguientes resultados:

4.1 Caracterización de las Microempresas Manufactureras.

Se espera encontrar que la mayoría de las microempresas manufactureras en Cherán y Nahuatzen se dedican a la producción de artesanías en madera (muebles, instrumentos musicales, juguetes), productos textiles (bordados, prendas tradicionales), herrería y productos alimenticios (tortillerías, panaderías). Estas actividades se alinean con las tradiciones productivas de la región Purépecha.

Las microempresas, en su mayoría, serán de tipo familiar, con un número de empleados de 0 a 10 personas y ventas anuales inferiores a 4 millones de pesos. La dirección y toma de decisiones estarán centralizadas en el propietario, quien generalmente carece de formación empresarial formal.

4.2 Influencia de los Factores Gubernamentales.

Se espera que los factores gubernamentales tengan una incidencia baja en el desarrollo de las microempresas. La evidencia sugiere que, a pesar de la existencia de múltiples programas, la falta de difusión, la complejidad burocrática y la desconfianza de los empresarios limitan su aprovechamiento. Es probable que los microempresarios de Cherán y Nahuatzen desconozcan la oferta de apoyos o que, conociéndola, no accedan por considerarla inadecuada para sus necesidades.

4.3 Influencia de los Factores Generales de la Economía.

Los factores económicos se proyectan como limitantes críticas. El acceso a financiamiento será uno de los principales obstáculos, ya que las microempresas no cumplen con los requisitos de la banca comercial y los créditos gubernamentales implican trámites complicados. El acceso a mercados también será limitado, restringido principalmente a ventas locales o regionales. La pertenencia a asociaciones empresariales será baja, manteniendo a las empresas en un alto grado de informalidad.

4.4 Influencia de los Factores Internos y Externos del Negocio.

Se espera que los factores internos tengan la mayor influencia en el desarrollo empresarial. La mano de obra calificada será escasa, limitada a conocimientos tradicionales transmitidos familiarmente. La tecnología e innovación serán bajas, con procesos productivos artesanales y maquinaria adaptada o de segunda mano. El acceso a proveedores calificados dependerá de redes locales de confianza, más que de criterios formales de selección.

Las empresas que logren desarrollarse serán aquellas que, a pesar de estas limitaciones, hayan logrado diferenciarse mediante la calidad de sus productos, la creatividad en el diseño y la fidelización de clientes.

4.5 Modelo de Relación Causa-Efecto.

El modelo conceptual propuesto (Gráfica del documento) establece que las variables independientes (X1, X2, X3) actúan de manera conjunta sobre la variable dependiente (Y1). Se espera que el efecto combinado de estas variables explique el grado de desarrollo de las microempresas, aunque con ponderaciones diferentes: los factores internos tendrán el mayor peso, seguidos de los factores económicos y, finalmente, los factores gubernamentales.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Factores Gubernamentales: ¿Apoyo Real o Ficción?

Los resultados esperados coinciden con lo señalado por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (2003) y Kauffman (2001): los programas gubernamentales no logran su objetivo debido a problemas estructurales de diseño e implementación. La brecha entre la oferta institucional y las necesidades reales de las microempresas es evidente en la región Purépecha, donde los programas generalistas no consideran las especificidades culturales y productivas de las comunidades indígenas.

Esta situación se agrava por la desconfianza de los empresarios hacia las instituciones gubernamentales, alimentada por experiencias previas de corrupción o burocracia excesiva (López et al., 2012). Los microempresarios de Cherán y Nahuatzen, como en otras regiones rurales, prefieren mantenerse en la informalidad antes que enfrentar los costos de transacción que implica acceder a los apoyos formales.

5.2 Factores Económicos: el Financiamiento como Cuello de Botella.

El limitado acceso a financiamiento es una constante en la literatura sobre MIPYMES (Arroyo, Espinosa y Erazo, 2011; Góngora, García y Madrid, 2010). La investigación de Kauffman (2001) ya señalaba que las tasas de interés no competitivas y los mercados internos deprimidos son barreras significativas. En la región Cherán-Nahuatzen, estas limitaciones se ven agravadas por la lejanía geográfica de los centros financieros y la falta de garantías que ofrezcan las microempresas.

El acceso a mercados también es limitado. Si bien las artesanías purépechas tienen reconocimiento nacional e internacional, la mayoría de los microempresarios carece de estrategias de comercialización que trasciendan las ventas locales o los intermediarios que capturan el valor agregado.

5.3 Factores Internos: Capacidades y Limitaciones.

Los resultados esperados respecto a la mano de obra calificada, tecnología y proveedores coinciden con hallazgos de Molina (2008) y De María y Campos (2002). Las microempresas manufactureras de la región enfrentan desafíos importantes en la profesionalización de su personal, el uso de tecnologías de producción y la gestión de cadenas de suministro.

Sin embargo, es importante destacar que los conocimientos tradicionales constituyen un activo valioso. La habilidad para tallar madera, bordar textiles o forjar metales es un capital cultural que podría convertirse en ventaja competitiva si se complementa con formación en gestión empresarial y acceso a nuevas tecnologías.

5.4 La Paradoja de las Microempresas en la Economía.

Los datos de INEGI (2024) muestran que, aunque las microempresas representan el 95.4% de las unidades económicas del sector manufacturero, apenas aportan el 30% del PBT. Esta paradoja refleja la baja productividad del sector, pero también su función social: las microempresas generan empleo y autoempleo en contextos donde otras opciones laborales son escasas.

En la región Purépecha, las microempresas manufactureras cumplen una doble función: económica, al generar ingresos para las familias, y cultural, al preservar tradiciones artesanales. Este valor cultural es difícil de cuantificar en términos económicos, pero es fundamental para la identidad y cohesión de las comunidades.

5.5 Comparación con Otras Regiones.

La situación de Cherán y Nahuatzen es similar a la de otras regiones indígenas de México y América Latina. La informalidad, la falta de acceso a crédito, la baja tecnificación y la dependencia de intermediarios son problemáticas compartidas. Sin embargo, la organización comunitaria y el capital social en estas regiones pueden ser un factor de resiliencia que no se ha explorado suficientemente en la literatura.

6. CONCLUSIONES.

Determinación de factores: El desarrollo de las microempresas del sector manufacturero en la región Cherán-Nahuatzen está determinado principalmente por factores internos (acceso a mano de obra calificada, tecnología y proveedores) y factores económicos (acceso a financiamiento y mercados), más que por factores gubernamentales.

Baja incidencia gubernamental: A pesar de la existencia de múltiples programas de apoyo, su impacto es limitado debido a la falta de difusión, la complejidad burocrática, la desconfianza de los empresarios y la desvinculación de los programas con las necesidades reales de las microempresas.

Limitaciones económicas: El acceso a financiamiento y a mercados más amplios es el principal obstáculo para el crecimiento de las microempresas. La informalidad y la falta de organización empresarial perpetúan estas limitaciones.

Capital tradicional como fortaleza: Los conocimientos y habilidades tradicionales de las comunidades purépechas son un activo valioso que puede potenciarse con formación en gestión y acceso a tecnología.

Función social y cultural: Las microempresas manufactureras cumplen una función que trasciende lo económico, contribuyendo a la cohesión social y la preservación cultural de la región.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arroyo, B., Espinosa, R., & Erazo, F. (2011). Diagnóstico de las MIPYMES del sector industrial en el estado de Guanajuato, México y su visión de negocios. *Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial*. Universidad ICESI, Colombia.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial. (2003). *Programas de apoyo empresarial en México*. México: CIIP.

De María, M., & Campos, M. (2002). *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales y Política Tecnológica*. Santiago de Chile: Red de Reestructuración y Competitividad.

Díaz Arreguín, S. (2010). La microempresa en el desarrollo de perspectivas. *Redalyc*, pp. 271-281.

García, M., & Sabater, R. (2004). Relaciones entre Estrategia y Ciclo de Vida de la Empresa. *Revista Madrid*.

Góngora, G., García, D., & Madrid, A. (2010). El efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en MIPYMES. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 400-417.

González, J. (2007). *Impacto de un Modelo de Negocio Aplicado a la Gestión de las PYMES*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

INEGI. (2024). *Censos Económicos 2024*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). (2016). *Esperanza de vida de una empresa en México*. México.

Kauffman, S. (2001). El Desarrollo de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un Reto para la Economía Mexicana. Recuperado de http://www.uv.mex/iiesca/revista2001-1/empresas.htm

López, A., Hernández, M., & Martínez, I. (2012). Las PyMES en México: proyecciones financieras, su actualización y análisis. Recuperado de http://hdl.handle.net/123456789/9568

Molina, R. (2008). Características del crecimiento de las MIPYMES manufactureras.

Nickels, W., McHugh, J., & McHugh, S. (1997). *Introducción a los negocios*. España: McGraw-Hill.

OCDE. (2004). *Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy*. Estambul: OECD Ministerial.

Patrick, L. (1990). *La empresa*. Plaza y Janés Editores S.A.

Saavedra, G., Tapia, S., & Blanca, M. (2013). El uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) industriales en México. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 85-104.

Secretaría de Economía. (2009). *Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación*. México.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de Aproximación a la Empresa Familiar*. España: Gráficas Muriel.

8. BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL CONSULTADA

Balou, R. (s.f.). *Business Logistics* (5th ed.).

Becker, F. (2012). La Función Innovadora del Empresario en el Crecimiento Económico. *Mediterráneo Económico*, 21, 25-36.

Cano, C. (2006). Factores productivos en las micro, pequeñas y medianas industrias colombianas en el periodo 1980-2000. *Revista Universidad Eafit*, pp. 46-78.

Fundes. (2002). *Indicadores de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en los países*.

GARZA, C. R. (2002). *Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor*.

Gispert. (2002). *Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa*. Venezuela: Ediciones Océano.

Jasso, J. (2006). Elementos Básicos de los Sistemas Nacionales de Innovación. En J.L. Solleiro-R. (coord.), *El Sistema Nacional de Innovación y la Competitividad del Sector Manufacturero de México*. México: UNAM-Plaza y Valdés.

Lambin, J. (1996). *Marketing Estratégico*. España: McGraw-Hill.

Martín, T. S. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PyME. *Cuadernos de la Administración*, 21(35), 229-248.

Mendenhall, W. (2007). *Introducción a la probabilidad y Estadística*. Cengage Learning Editores S.A.

MILLER, D., & LE-BRETON, J. (2005). *Managing for Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Molina, R., Armenteros, A., Medina, J., Barquero, R., & Espinoza, A. (2011). Reflexión sobre la Sobrevivencia de las PyME en el Estado de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(1).

OCDE. (2003). *Temas y Políticas Clave de PyMES y Emprendedores en México*. México: OCDE.

OCDE. (2006). *Informe de revisión de políticas públicas para PYMES en México*. México: OCDE.

Palomo, G. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES. *UANL Ingenierías*, VIII(28), 25-31.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. México: CECSA.

Rojas, M. E., & Briseño, M. E. (2008). Estrategias Competitivas en las PYMES Manufactureras de los Sectores Tradicional y Residual del Estado Trujillo. *ACADEMIA Trujillo Venezuela*, VII, 2-17.

SHARMA, P. (2003). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 1-36.

Solari, V., & Chauca, P. (2002). *Desarrollo económico y empresas familiares en Michoacán*. México: UMSNH - FEVAQ.

Soriano, C. (2005). El 80% de las PyMES fracasan antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? Recuperado de http://www.emprendedores.es

Súarez, N., Tirso, F., Méndez, M., & Marlene, M. (2008). Impacto de los Capitales humano y Organizacional en las estrategias de la PYME. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 229-248.

Tuirán, R. (2005). Migración, remesas y desarrollo. *Situación Demográfica de México*, 19.

Valda, J. (2010). Pymes Mexicanas no Saben Dónde Encontrar Apoyo Para Emprender. Recuperado de http://jcvalda.wordpress.com

Valdés Díaz, A., & Sánchez Soto, G. (2012). Las MIPyMES en el Contexto Mundial y sus Particularidades en México. *Voces y Contextos*, 126-156.

Zarur, O. (2008). Apertura y Modernización Empresarial en México. *Revista Gestión y Estrategia*.

Nota final: Este artículo se basa en el proyecto de tesis de René Lemus Lemus, presentado al Instituto Tecnológico Superior P'urhepecha para obtener el grado de Maestro en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Cherán, Michoacán, 2022. Los resultados presentados son esperados con base en el marco teórico y la metodología propuesta, y se requiere la aplicación empírica para su validación.

ATLAUTLA DE VICTORIA, MOTOR DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA NUEZ DE CASTILLA Y LA FALTA DE POCISIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Autor
Esmeralda Lizeth Morales Rosales[1], Oralia Elorza Martínez[2], Eduardo Sánchez Jiménez[3]

Universidad Politécnica de Atlautla
Universidad Veracruzana

esmeralda_morales@upatlautla.edu.mx [1], oelorza@uv.mx[2], eduardo_jimenez@upatlautla.edu.mx[3]

RESUMEN

La producción de Nuez de castilla en México se concentra principalmente en Puebla, sobresaliendo así el Estado de México como el segundo líder, aportando cerca del 33% al 40% del volumen nacional según registros oficiales de la Secretaría del Campo del Edomex y la Dirección General del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (DGSIAP), siendo Atlautla de Victoria el mayor productor de la región oriente. Sin embargo, este municipio no ha sido reconocido oficialmente, lo que limita su acceso a programas de apoyo y comercialización en mercados más amplios a pesar de sus ventajas comparativas. Actualmente, los productores enfrentan problemas de intermediación, especialmente con revendedores de Puebla, quienes adquieren la nuez a bajo precio y la revenden a mayor margen. El presente trabajo tiene como objetivo exponer la comercialización de la nuez en el municipio de Atlautla y dar reconocimiento institucional a los productores locales quienes participan en la cadena de valor agrícola con calidad. Se utiliza una metodología documental y descriptiva, apoyada en datos de organismos oficiales.

Palabras clave: Nuez de castilla, Atlautla de victoria, comercialización, intermediación, reconocimiento institucional, cadena de valor, ventajas comparativas, productores locales.

ABSTRAC

Walnut production in Mexico is concentrated primarily in Puebla, with the State of Mexico standing out as the second largest producer, contributing approximately 33% to 40% of the national volume according to official records from the State of Mexico's Ministry of Agriculture and the General Directorate of the Agri-Food and Fisheries Information Service (DGSIAP). Atlautla de Victoria is the largest producer in the eastern region. However, this municipality has not received official recognition, which limits its access to support programs and its ability to market its products in broader markets, despite its comparative advantages. Currently, producers face problems with intermediaries, especially resellers from Puebla, who buy the walnuts at low prices and resell them at a higher margin. This study aims to describe the marketing of walnuts in the municipality of Atlautla and to provide institutional recognition to local producers who participate in the agricultural value chain with high-quality products. A documentary and descriptive methodology is used, supported by data from official agencies.

Keywords: Walnut, Atlautla de Victoria, marketing, intermediation, institutional recognition, value chain, comparative advantages, local producers.

INTRODUCCIÓN

La producción de nuez de Castilla en México constituye una actividad agrícola de gran relevancia, concentrándose principalmente en Puebla y en el Estado de México, donde el municipio de Atlautla de Victoria se posiciona como líder en la región oriente. A pesar de su volumen y calidad de producción, Atlautla enfrenta falta de reconocimiento institucional que limita su acceso a programas de apoyo y restringe su participación en mercados más amplios. Esta situación ha favorecido la intermediación de

revendedores, quienes obtienen márgenes de ganancia elevados sobre productores locales. En este contexto, resulta necesario analizar la comercialización de la nuez en Atlautla, identificar las ventajas comparativas que posee el municipio y destacar su papel como motor de desarrollo regional. El presente trabajo se fundamenta en un enfoque descriptivo y documental, apoyado en datos oficiales, con el propósito de visibilizar la importancia de los productores de Atlautla y proponer estrategias que fortalezcan su posicionamiento en la cadena de valor agrícola y en los mercados nacionales e internacionales.

TEORÍA

Para dicho artículo se utilizaron dos teorías, ya que estas corresponden de manera adecuada a la explicación y entendimiento del tema, que a continuación se presentan:

1. Teoría de la Cadena de Valor Agrícola.

En la obra Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, se plantea que toda organización genera valor a través de actividades primarias que son: producción, logística, marketing, ventas y actividades de apoyo que abarcan la infraestructura, recursos humanos y la tecnología. Esta teoría fue elegida puesto que la cadena de valor permite identificar en qué eslabones se genera mayor valor y en cuáles se pierde competitividad y así poder mejorar de manera eficiente (Porter, 2016, p.1).

Para dar contexto del proceso de producción de la nuez, se hace una descripción de la cadena de actividades que se realizan dentro del proceso de postcosecha del fruto y el uso de mano de obra local: las actividades radican desde el momento de contratar a los cortadores de la nuez, posteriormente iniciando la temporada, todas las mañanas comienza la jornada de trabajo y consiste en ir al campo subirse a las escaleras a cortar el fruto (esta es una de las diferencias, ya que en otros municipios como Amecameca la nuez la tiran golpeando el fruto con garrochas), es un diferenciador que genera valor y también trabajo más elaborado ya que normalmente como la temporada es de lluvias todos los días llueve y así los trabajadores deben sacar la cosecha adelante, una vez cortado el fruto en botes se procede a acomodar la nuez en taras, se llevan a la casa donde será pelada y posterior se acomodan tarimas de aproximadamente 6 taras es entonces cuando se tapa la nuez con lonas (esto principalmente con el fin de que se guarde calor en la nuez y sea más fácil de pelar), de ahí las personas limpiadoras llegan desde madrugada a limpiar la nuez, se les prepara desayuno y comida, pues las jornadas de trabajo son largas, también se les brinda agua, refrescos y golosinas para hacer más amena la temporada de trabajo.

Un dato curioso es que muchos de los habitantes de la población esperan esta temporada, pues representa una oportunidad para generar ingresos constantes y mejores, la gente se mira contenta y el movimiento de trabajo denota demasiado, es por esto la importancia de potencializar la comercialización de la nuez de castilla en esta región, ya que representaría un impulso de alto impacto para la región.

Posterior a la limpia de la nuez que es el proceso de quitar la cascara con cuchillo una por una, se procede a lavarla, algunas familias han tenido la oportunidad de comprar máquinas para acelerar el proceso y así sea menos cansado, pero la tradición es lavarla en tinas grandes de plástico o metal y tallarla con cepillos parecido a escobas pero con las cerdas mucho más duras, cambiar agua y volver a enjuagar hasta que quede limpia, una vez terminada esta labor prosigue la etapa de escoger la nuez y agruparla a sus correspondientes tamaños, actualmente se ha adoptado por escogerla en máquinas especiales para optimizar y acelerar el proceso, pues esta etapa representa cansancio intenso para la vista y en general para el cuerpo, pues este proceso se realiza en las noches, después de limpiarla durante madrugada y día, a bajas temperaturas y claramente con lluvia, ya que son más abundantes en ambos meses, durante la escogida se acostumbra a tomar café en la madrugada con pan y así aguantar la noche en vela escogiendo, sacando principalmente de 5 a 6 tamaños de la más grande a la más chica, siendo así de mayor a menor precio, y separando la nuez morena grande de la chica, esta nuez se separa pues el valor disminuye por el color moreno que agarra la cascara, esto pasa por un golpe o por que se pasó su tiempo de corte, representando una verdadera incoherencia pues el fruto no se daña y tiene el mismo sabor tan rico, pero como el color de la cascara dura se tiñe moreno su valor automáticamente desciende pues los compradores no la compran a la misma tarifa.

Este es el punto donde la nuez se presenta lista y aquí ya es el momento adecuado para proceder a la venta a los compradores, ellos asisten a las casas de familias que se dedican a la cosecha del fruto, y en caso de no llegar a un acuerdo en el precio puesto que generalmente siempre buscan el precio más bajo, los productores asisten al corredor de la nuez esperando conseguir mejorar los precios, aquí llegan revendedores de Puebla, Amecameca, Chalco y personas revendedoras en ferias grandes celebradas en el Estado de México y sus alrededores, las ventas se realizan en la mañana ya que el flujo de revendedores disminuye después del mediodía, la fruta una vez lista debe ser vendida ya que de lo contario se empieza a secar y se deshidrata cambiando totalmente su sabor y así usualmente ya no se vende, después de días húmeda se enlama y pierde totalmente su valor generando pérdidas, esto conlleva a bajar los precios del fruto, pues como todo productor agrícola prefiere vender barato a tener mermas y no obtener tampoco el valor de la inversión, después de la venta de la nuez que se realiza en millares y se cuenta a mano, el productor se dirige al campo para dejar el desayuno a los cortadores y así se repite la rutina durante toda la temporada.

En el caso de Atlautla, los productores de nuez se encuentran en el eslabón primario de la cadena de valor agrícola: la producción, sin embargo, al no contar con reconocimiento oficial ni acceso directo a mercados más amplios a excepción del corredor de la nuez que se lleva a cabo en San Juan Tehuixtitlan de finales de junio al mes de Julio, el valor generado se transfiere a los intermediarios, quienes controlan la comercialización y obtienen mayores márgenes de ganancia, puesto que ellos como principales clientes se dan la oportunidad de poner su tarifa sobre la nuez, aunque el verdadero trabajo de cosecha y de todos los cuidados previos a las nogaleras los realizan los productores agrícolas, existiendo una distribución desproporcionada del margen de ganancia, donde el intermediario obtiene un margen de ganancia del 134% sobre el costo de venta, sin incurrir en los costos de producción o los riesgos climáticos que asume el productor.

Es así como la aplicación de esta teoría permite analizar cómo los productores de Atlautla pueden fortalecer actividades de apoyo como la organización cooperativa, certificaciones de calidad, acceso a financiamiento y participación en programas de apoyo, así como identificar la necesidad de integrar actividades de comercialización dentro de la cadena para generar valor local, evitando que el beneficio económico se concentre en intermediarios de Puebla y demás revendedores, favoreciendo a los productores para que sean reconocidos como actores principales en la cadena, ayudando a identificar los puntos débiles en la comercialización actual de la nuez en Atlautla, señalando aquellas actividades que deben fortalecerse y a proponer estrategias para que los productores se integren en más eslabones de la cadena y que además de la producción se participe en la distribución y tal vez un día en mercados de exportación, para obtener el valor merecido y no se dependa más de intermediarios.

2. Teoría de las Ventajas Comparativas.

En Principios de economía política y tributación, establece que cada región o país debe especializarse en producir aquellos bienes en los que posee una ventaja relativa, es decir, puede producirlos con mayor eficiencia o calidad en comparación con otros, esto genera beneficios al intercambiar productos en mercados internacionales y nacionales (Ricardo, 2023, p.1),

En este caso, Atlautla posee condiciones agroclimáticas únicas en la región de Los Volcanes, que favorecen la producción de nuez de Castilla de alta calidad, de igual manera cuenta con la ventaja comparativa de producir mayor volumen y con tradición cultural vinculada a la gastronomía mexicana, este municipio debe ser reconocido como principal productor: sus ventajas radican en la calidad y volumen de producción, frente a otras regiones, lo que justifica y hace merecedor a Atlautla como región clave para la realización de la feria de la nuez, demostrando que su producción tiene condiciones únicas que le otorgan competitividad y le permitirían aprovechar la demanda internacional y nacional en temporadas patrias (chiles en nogada), lo que favorece a Atlautla para que se especialice en la producción y comercialización de nuez, generando desarrollo económico regional.

En conjunto, ambas teorías permiten construir un marco conceptual sólido, ya que la Teoría de la cadena de valor agrícola, señala que "los productores primarios suelen ser los menos beneficiados en la comercialización, mientras los intermediarios capturan mayores ganancias y explica cómo mejorar la estructura interna de valor en la producción y comercialización" (Porter,2016).

Por otro lado, la Teoría de las ventajas comparativas, establece que "las regiones con condiciones agroclimáticas favorables pueden especializarse en la producción de bienes de alta calidad, lo que les otorga competitividad en mercados internacionales y nacionales, explicando por qué Atlautla debe competir en el mercado y cómo aprovechar sus ventajas naturales en cuanto a las condiciones climáticas y geográficas que permiten la producción de nuez de Castilla de excelente calidad, lo que representa una ventaja competitiva frente a otras regiones" (Ricardo, 2023)

Para efectos visuales, en la siguiente tabla se muestra el uso de las teorías de manera clara, con enfoque especifico al producto de Atlautla.

Tabla 1. "Aplicación de las teorías elegidas".

Teoría	Concepto clave	Aplicación	Cómo favorece al objetivo de exportar
Cadena de Valor Agrícola (Porter, 1985)	La competitividad depende de cómo se organizan las actividades primarias: producción, logística, marketing y de apoyo que son infraestructura, tecnología y recursos humanos.	Atlautla produce gran volumen de nuez, pero pierde valor en la comercialización porque los intermediarios de Puebla y Amecameca, etc., controlan marketing y ventas.	Permite identificar eslabones débiles dentro de la comercialización y logística, y fortalecerlos con mejor organización y posibles certificaciones. Favorece a los productores para que capturen mayor valor económico.
Ventajas Comparativas (Ricardo, 1817)	Cada región debe especializarse en producir bienes en los que tiene eficiencia y calidad superior frente a otras.	Atlautla tiene condiciones agroclimáticas únicas, producción más alta y con mayor calidad de nuez de Castilla frente a otros municipios.	Justifica que Atlautla se especialice en la producción de nuez, aprovechando su ventaja comparativa para competir en mercados nacionales, favoreciendo el reconocimiento oficial como principal productor.

Fuente. Elaboración propia con datos de David Ricardo (2023) y Michael Porter (2016).

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se fundamenta en un enfoque descriptivo y documental, lo que permite analizar la realidad de la producción de Atlautla a partir de datos verificables de organismos oficiales, hablando sobre la comercialización de la nuez en Atlautla, Estado de México, se optó por dicho enfoque ya que el objetivo es analizar datos de producción, precios, y procesos de comercialización.

Procedimiento:

1- Construcción de un FODA para sintetizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del municipio de Atlautla.

2- Recopilación de estadísticas oficiales sobre producción de nuez en México y en el Estado de México.

3- Identificación de los principales municipios productores y organizarlos de manera jerárquica.

4- Análisis de la comercialización actual y del papel de los intermediarios.

5- Comparación con Amecameca, actual sede de la feria, para evidenciar las razones históricas y políticas de su elección frente a Atlautla.

Este método permite describir con rigor científico la situación de Atlautla y justificar con datos oficiales su liderazgo en la producción de nuez de Castilla.

RESULTADOS

A continuación se presenta un análisis FODA del municipio de Atlautla, abordando aspectos relevantes sobre la comercialización actual de la nuez de castilla, con el fin de denotar las fortalezas, capacidades y ventajas propias que se tienen, las oportunidades que se pueden aprovechar para crecer, aquellas debilidades así como puntos vulnerables que impiden obtener una comercialización digna e identificar los obstáculos que podrían presentar un riesgo para la estabilidad de la comercialización que se busca.

Tabla 2. "FODA de la producción de nuez en Atlautla"

Fortalezas	**Oportunidades**
Mayor volumen de producción y calidad en la región oriente.	Obtener reconocimiento oficial siendo el principal productor de la zona.
Condiciones agroclimáticas únicas en la Región de Los Volcanes.	Exportación directa a EE.UU. y de igual manera a mercados nacionales.
Tradición cultural vinculada a la gastronomía mexicana.	Realización de la Feria de la Nuez en Atlautla de Victoria.
Debilidades	**Amenazas**
La falta de reconocimiento oficial limita apoyos, así como acceso a mercados más amplios para la comercialización.	Intermediación de revendedores de Puebla y Amecameca principalmente, aunque también se consideran revendedores de Chalco.
Escasa infraestructura de comercialización en el municipio.	Competencia de otros estados como Tlaxcala y Chihuahua, quienes también producen grandes cantidades y actualmente ellos ya exportan.
Dependencia de realización de ferias externas, así como de intermediarios.	Volatilidad de precios internacionales presentando grandes oscilaciones, así como incertidumbre y mayor riesgo para los inversores.

Fuente. Elaboración propia con datos de periódico La Jornada Estado de México (2025).

Tras realizar investigaciones correspondientes sobre las estadísticas de producción dentro del Estado de México se recolecto evidencia oficial proporcionada por el Portal de Gobierno, SIAP, la Jornada, entre otros, mostrando así los siguientes resultados:

Muñoz Tapia (2025), señala que, "actualmente, el Estado de México participa con el 80 % de la producción nacional de nuez de Castilla para la temporada de agosto y septiembre, concentrada en los municipios de Atlautla, Ecatzingo, Amecameca, Otumba y Ayapango. En estas localidades se espera una producción superior a 41 toneladas por municipio, que serán consumidas en su mayoría durante los próximos dos meses".

Dentro de la región oriente de la entidad, Atlautla es el municipio donde se concentra principalmente la producción, superando a Amecameca, según SIAP y la Secretaría del Campo del Estado de México (2025), para efectos visuales y con el fin de avalar dicha información se elaboró una tabla comparativa de los 5 municipios lideres que aportan cerca del 80% del total estatal, utilizando la formula siguiente:

Formula 1.

Parte/ Total * 80 = Porcentaje

Tabla 3. “Ranking comparativa de producción en municipios”

No.	Municipio	Producción anual (t)	Promedio	% del total estatal (≈80%)
1	Atlautla	41-100	70.5	32%
2	Amecameca	31-80	55.5	22%
3	Ozumba	27-30	28.5	11%
4	Tlalmanalco	21-23	22	8%
5	Ayapango	20-23	21.5	7%
Total	**5 municipios**	**140-256**	**198**	**80%**

Fuente. Elaboración propia con datos del SIAP (2025).

En la presente tabla se muestra la participación que tiene cada municipio correspondiente al 80% del total estatal en la historia de la producción en toneladas, evidenciando que Atlautla es el líder productor frente a los demás municipios, el 20% restante de la producción lo cubren municipios como Ecatzingo, Zoyatzingo, Juchitepec, Cuijingo, Delicias, Tepecoculco y Tepetlixpa, según la Agencia de Noticias MX (ANMX) (2025), “La nuez de Castilla, cultivada principalmente en la región de Los Volcanes, encuentra en Atlautla su mayor zona productora, con más de cinco millones de unidades por temporada”.

Presentando falta de posicionamiento a los productores de Atlautla quienes enfrentan intermediación por revendedores de Puebla, Amecameca, entre otros, comprando la nuez a bajo precio y revendiendo a márgenes elevados, ya se ha demostrado que Atlautla es el líder productor y en base a su producción los revendedores poblanos se llevan el producto a sus tierras para obtener niveles más altos de ganancia, con precios de venta superiores en comparación a los de adquisición, esto representa un problema severo, ya que las afectaciones se ven reflejadas en la falta de reconocimiento al municipio y por ende complica la participación en oportunidades para ampliar su margen de clientes, los apoyos de agricultura no llegan al municipio, y de obtener el reconocimiento por ser un municipio sobresaliente debido a su capacidad de producción y amplitud del catálogo de productos que ofrece como lo es el capulín, maíz, hoja de tamal, ciruela, etc, desviando de esta manera sus méritos, ya que mucha gente de otros municipios no sabe todo lo se produce en la localidad y así se limitan sus ventas a clientes indispuestos a pagar precios justos, es por esto que se debe hacer pública la comercialización de la nuez en Atlautla para que se abran las puertas a todas las oportunidades con las que no se cuentan ahorita.

En Ecatepec, Estado de México. El Gobierno del Estado de México, encabezado por la Maestra Delfina Gómez Álvarez, firmó un acuerdo con la Central de Abasto de Ecatepec (CAE) que permitirá a 37 productores de nuez de Castilla del municipio de Atlautla utilizar de manera gratuita dos espacios para la venta directa de su producto.

Según la ANMX, “En el marco de la temporada 2025, que comprende julio y agosto, las y los mexiquenses podrán comprar un ciento de nuez con cáscara hasta en 300 pesos, cuando el precio regular alcanza los 700 pesos por intermediarios”, esto representa un precio “justo” para los consumidores, pero un precio amenazante para los productores, representando un margen de ganancia del 230% sobre el precio de costo de venta.

En cambio, recolectando datos de precios que se manejan en Puebla, en el periódico El Sol de Puebla (2025), el licenciado en comunicación Jésus Suárez declaró que La Profeco llevó a cabo una evaluación de costos del 6 al 11 de agosto del 2025 en diferentes supermercados de la ciudad de Puebla, dando como resultado que 1 kg ronda aproximadamente entre los 549 a los 700 pesos mexicanos, demostrando la presencia de márgenes de ganancia elevados.

En cuanto a las razones de la actual sede para realización de la feria en Amecameca se mencionan en los siguientes tres factores principales:

1. Infraestructura de eventos ya que Amecameca cuenta con espacios más amplios para ferias y festivales.
2. Cuenta con mayor visibilidad turística pues su cercanía con rutas turísticas de los volcanes le dio ventaja en promoción del fruto.
3. La gestión política influyo demasiado, debido a que sus autoridades locales impulsaron la feria como estrategia de posicionamiento, aunque los datos de producción muestran que Atlautla es el verdadero líder como ya se ha demostrado.

Dentro de este apartado se muestran algunas imágenes de apoyos para la producción del campo así como la proporción de fertilizantes, etc., recolectadas de la página oficial de la Dirección General de Servicios de Información Agroalimentaria y Pesquera, así como del portal federal para tramites y programas sociales dirigido a los productores, se evidencia que los programas existen, se cuenta con la posibilidad de participar, pero la falta de reconocimiento anula la oportunidad de que el municipio sea candidato para convocarlos.

Dentro del buscador de trámites federales y programas sociales del Estado de México existen apoyos para la población agrícola donde a través de la elaboración de una solicitud se participa por el apoyo de fertilizantes para incrementar la producción, apoyo económico para fomentar el incremento de la productividad y eficiencia en todos los eslabones de las cadenas de valor del campo, etc. Estos apoyos encabezados por la secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural, así como fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.

CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada se demuestra que Atlautla es el motor de la producción de nuez de Castilla en el Estado de México, con volúmenes de producción sobre los de Amecameca, debido a esto sería gratificante el reconocimiento oficial como el primer productor y comercializador, lo que lo hace digno de albergar la Feria de la Nuez, ya que celebrar la feria en Atlautla aumentaría la economía regional a los productores locales, quienes han sido invisibilizados pese a su liderazgo, implementar la cadena de valor agrícola aportaría gran impacto en la región y aumentaría su nivel socioeconómico.

Con posibilidad de exportar directamente su producto a mercados nacionales, así como extranjeros como lo hacen actualmente Tlaxcala y Chihuahua, el municipio aprovecharía al 100% esta ventaja, mejorando su economía local y regional. Se demuestra el trabajo de los productores, quienes con empeño y tradición cosechan la nuez de forma única y especial lo que forma parte esencial para la gastronomía mexicana y la comercialización.

BIBLIOGRAFÍA

Michael E. Porter (2016), “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Grupo Editorial Patria, (p.1).

David Ricardo (2023), “Principios de economía política y tributación”, Fondo de Cultura Económica, (p.1).

Portal Gob. Mx. (2026). *https://www.gob.mx/public/componentes/busqueda/resultadoBusqueda.xhtml*

Dirección General del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2025). *Cierre agrícola y pecuario 2024*. Gobierno de México. https://nube.agricultura.gob.mx/cierre_agricola/

Secretaría de Economía (2025). *Nueces frescas o secas, sin cáscara: intercambio comercial, importaciones y exportaciones*. Data México. *https://datamexico.org/es/profile/product/080232*

La Jornada Estado de México (2025, agosto 13), *Productores de nuez de Castilla de Atlautla venderán directo en la Central de Abasto de Ecatepec, https://lajornadaestadodemexico.com/productores-de-nuez-de-castilla-central-de-abasto-de-ecatepec/*

El Sol de Puebla (2025, agosto 13), ¿Buscas nuez barata? Profeco señala el lugar más económico en Puebla para tu nogada, https://oem.com.mx/elsoldepuebla/finanzas/buscas-nuez-barata-profeco-senala-el-lugar-mas-economico-en-puebla-para-tu-nogada-25199405

El Heraldo de México (2024, septiembre 08), *Chiles en nogada en Edomex: Qué municipios son los principales productores de la nuez de Castilla, https://estadodemexico.heraldodemexico.com.mx/municipios/2024/9/8/chiles-en-nogada-en-edomex-que-municipios-son-los-principales-productores-de-la-nuez-de-castilla-2620.html*

Apocaliptic (2025, julio 22), *Presenta Canirac Estado de México segunda edición de "Nueces con causa",* https://apocaliptic.com/economia/2025/07/22/presenta-canirac-estado-de-mexico-segunda-edicion-de-nueces-con-causa/

Dirección General del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2025). *Anuario estadístico de la producción agrícola 2020–2024: Nuez de Castilla en el Estado de México*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de https://www.gob.mx/siap

Sistema de Información Cultural (2026, febrero 6). *Feria de la Nuez de Castilla*. Secretaría de Cultura. https://sic.gob.mx

Agencia de noticias ANMX (2025, agosto 12). *Del campo a tu mesa: GEM y Central de Abasto de Ecatepec darán espacios gratuitos a productores de nuez de Castilla*. https://www.agenciadenoticiasmx.com/2025/08/12/del-campo-a-tu-mesa-gem-y-central-de-abasto-de-ecatepec-daran-espacios-gratuitos-a-productores-de-nuez-de-castilla/

Buscador de trámites federales y programas sociales del Estado de México (2026). *Gobierno de México*. https://consultasgob.mx/