

TEORÍA Y PRAXIS DEL EMPRENDIMIENTO

Un panorama
nacional e internacional

ROSA AZALEA CANALES GARCÍA
OSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ
RAFAEL JUÁREZ TOLEDO

Coordinadores



Universidad Autónoma
del Estado de México



Doctora en Ciencias Sociales
Martha Patricia Zarza Delgado
Rectora de la Universidad Autónoma del Estado de México

Doctora en Ciencias Computacionales
Arianna Becerril García
Secretaria de Ciencia

Doctor en Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales
Francisco Herrera Tapia
Secretario Académico

Doctora en Estudios Latinoamericanos
Cynthia Ortega Salgado
Secretaria de Identidad y Cultura

Doctor en Ciencias Sociales
Jorge Alejandro Vásquez Caicedo
Secretario de Gobernanza Universitaria

Doctora en Farmacia y Tecnología Farmacéutica
Mariana Ortiz Reynoso
*Secretaria de Vinculación, Extensión
y Promoción de la Empleabilidad*

Maestra en Administración
Miriam Liliana Padilla Mora
Secretaria de Gestión y Administración Universitaria

Maestra en Hacienda Pública
Miriam Sierra López
Secretaria de Finanzas

Doctora en Humanidades
María de las Mercedes Portilla Lujá
Secretaria de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional

Doctora en Ciencias con Énfasis en Educación
Miriam Sánchez Angeles
Secretaria de Igualdad Sustantiva y Cuidados

Doctor en Ciencias e Ingeniería de Materiales
José Guadalupe Miranda Hernández
*Secretario de Centros Universitarios
y Unidades Académicas Profesionales*

Maestrante en Derecho
Evangelina Sales Sánchez
Consejera Jurídica Universitaria

Doctora en Diseño
María Fernanda Valdés Figueroa
Directora General de Comunicación Social Universitaria

Doctor en Políticas Públicas
Bernardo Jorge Almaraz Calderón
Jefe de la Oficina de la Rectoría

TEORÍA Y PRAXIS DEL EMPRENDIMIENTO

Un panorama nacional e internacional

DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS
Editorial de la Universidad Autónoma del Estado de México

Doctora en Ciencias Sociales
Martha Patricia Zarza Delgado
Rectora

Doctora en Estudios Latinoamericanos
Cynthia Ortega Salgado
Secretaria de Identidad y Cultura

Doctor en Administración
Jorge Eduardo Robles Alvarez
Director de Publicaciones Universitarias

TEORÍA Y PRAXIS DEL EMPRENDIMIENTO

Un panorama nacional e internacional

ROSA AZALEA CANALES GARCÍA
OSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ
RAFAEL JUÁREZ TOLEDO
Coordinadores



Universidad Autónoma del Estado de México

“2025, 195 años de la apertura del Instituto Literario en la ciudad de Toluca”

Este libro fue positivamente dictaminado con el aval de dos revisores externos, conforme al Reglamento de la Función Editorial de la UAEMEX, y fue sometido a un proceso de identificación de duplicidad de la información mediante un *software* especializado.

Primera edición, noviembre 2025

TEORÍA Y PRAXIS DEL EMPRENDIMIENTO

Un panorama nacional e internacional

Rosa Azalea Canales García

Oscar Javier Montiel Méndez

Rafael Juárez Toledo

Coordinadores

Universidad Autónoma del Estado de México

Av. Instituto Literario 100 Ote., Col. Centro

Toluca, Estado de México

C.P. 50000

Tel: 722 481 1800

<http://www.uaemex.mx>

Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (Reniecyt): 1800233



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional. Los usuarios pueden descargar esta publicación y compartirla con otros, pero no están autorizados a modificar su contenido de ninguna manera ni a utilizarlo para fines comerciales. Disponible para su descarga en acceso abierto en: <http://ri.uaemex.mx>

ISBN: 978-968-9718-41-3

Hecho en México

El contenido de esta publicación es responsabilidad de las personas autoras.

Director del equipo editorial: Jorge Eduardo Robles Alvarez

Coordinación editorial: Ixchel Díaz Porras

Coordinación de diseño: Luis Alberto Maldonado Barraza

Corrección de estilo: María Lucina Ayala López

Diseño y formación: Ángel Esquivel López

Diseño de portada: Sara Gómez Hernández



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1	
EMPREDIMIENTO, CULTURA EMPRENDEDORA Y CREATIVIDAD: COMPARTIENDO EXPERIENCIAS PERSONALES DESDE EL ÁMBITO ACADÉMICO	
<i>Rosa Azalea Canales García</i>	
<i>Oscar Javier Montiel Méndez</i>	
<i>Rafael Juárez Toledo</i>	19
CAPÍTULO 2	
INNOVACIÓN FRUGAL EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: AMPLIANDO LAS FRONTERAS OPERATIVAS DE LA LOGÍSTICA EN MANUFACTURA	
<i>Julio César González Silva</i>	
<i>Óscar Alejandro Vásquez Bernal</i>	35
CAPÍTULO 3	
INNOVACIÓN, EMPREDIMIENTO, CULTURA Y COMPETITIVIDAD: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE SU VINCULACIÓN	
<i>Alejandro García Garnica</i>	65
CAPÍTULO 4	
CULTURA DEL EMPREDIMIENTO EN MORELOS, MÉXICO: LAS ESTRATEGIAS DE SUBSISTENCIA DE LOS EMPRESARIOS ANTE LA ADVERSIDAD ECONÓMICA Y LA INSEGURIDAD	
<i>Karen Ramírez González</i>	85

CAPÍTULO 5

FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: VALIDACIÓN DE DIMENSIONES
EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA

María Guadalupe Calderón Martínez

Paulina Vargas Larraguivel

Jahicela Liévano Morales 115

CAPÍTULO 6

DISEÑO Y VALIDEZ DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN JÓVENES UNIVERSITARIOS

Beatriz Virginia Tristan Monroy

Isabel Cristina Flores Rueda

Ma. Patricia Torres Rivera

Soña Cheverría Rivera 137

CAPÍTULO 7

SUCESIÓN FAMILIAR EN PYMES DE AMECA, JALISCO:
UN ANÁLISIS FENOMENOLÓGICO INTERPRETATIVO

Carlos Alberto Santamaría Velasco

David Alberto Gómez Zárate 155

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES POR MEDIO
DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Camilo Mauricio Grillo Torres

William Eduardo Mosquera Laverde

Claudia Patricia Gómez Espinosa 179

CAPÍTULO 9

COMPETITIVIDAD Y PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN LAS MIPYMES
EN MÉXICO

Abraham Colín Mercado

Yuliana Gabriela Román Sánchez 203

CAPÍTULO 10

COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL, UN ANÁLISIS A TRAVÉS
DE LA CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL: EL CASO DE AB INBEV

Juvenal Rojas Merced 229

CAPÍTULO 11

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA Y ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN: HACIA UNA
APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE LAS REDES DE CONOCIMIENTO

Noelly Karla Sarracino Jiménez

Alma Rosa Muñoz Jumilla

Gerardo Enrique del Rivero Maldonado 247

CAPÍTULO 12

EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO: ESTRATEGIA DE AUTOEMPLEO PARA EGRESADOS
DE LA LICENCIATURA EN TURISMO

Eneida Pacheco Hernández

Enrique Guadarrama Tavira 263

CAPÍTULO 13

ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DEL MODELO BILINGÜE,
INTERNACIONAL Y SUSTENTABLE Y SU INTENCIÓN A EMPRENDER

Héctor De la Torre Gutiérrez

Araceli Alvarado Carrillo

Magali Valdivia Velasco

Miguel Ángel Araiza Lozano 283

INTRODUCCIÓN

En un entorno globalizado, caracterizado por vertiginosas transformaciones tecnológicas en el desarrollo de los mercados, los procesos del emprendimiento, la innovación y la competitividad emergen como fuerzas motrices que dinamizan los sistemas económicos y sociales. La conexión entre estos tres determina la creación de nuevas ideas, y a partir de su efectiva implementación se logra ampliar la capacidad de los actores económicos para prosperar en un mundo competitivo.

El objetivo de este libro es presentar, desde varias ópticas, la compleja relación entre el emprendimiento, la innovación y la competitividad como un conjunto holístico de conexiones que determinan el crecimiento económico. La justificación reside en la inexistencia de un texto de carácter científico que abarque perspectivas teóricas empíricas, estas últimas proporcionando desde los casos específicos derivado de la experiencia en países como Colombia, México, Brasil o Estados Unidos.

En conjunto, esta obra ofrece un análisis riguroso y profundo sobre cómo la intersección entre el emprendimiento, la innovación y la competitividad configura no sólo las estrategias empresariales, sino también las políticas públicas y los marcos educativos que impulsan el desarrollo económico. Por medio de estudios teóricos y prácticos, los lectores tienen la posibilidad de comprender los desafíos y oportunidades que afronta el ecosistema emprendedor, así como las estrategias encaminadas al fomento de un entorno competitivo e innovador.

México es un país que se ha insertado en un proceso de internacionalización desde finales del siglo pasado. Esto ha obligado a modificar su ámbito de competitividad empresarial ante la búsqueda de consolidar una cultura emprendedora e innovadora sin precedentes. El libro es una muestra de dicho proceso, puesto que se ha escrito con la colaboración de personas de diferentes universidades tanto de México como del extranjero.

La obra destaca por ser uno de los primeros resultados que provienen de la colaboración que se realiza en el marco de la Red Internacional de Colaboración en temas de Innovación, Emprendimiento y Competitividad para el Desarrollo Económico y Social (Rediiemco), la cual fue registrada bajo el auspicio de la Universidad Autónoma del Estado de México en mayo de 2023. Esta Red ha permitido ampliar la colaboración de pares académicos de diferentes universidades de

México y del extranjero, referente a la colaboración en publicación, organización de eventos y el registro de proyectos colectivos.

El libro está integrado por 13 capítulos, los cuales han sido organizados en una secuencia de temas: creatividad, innovación, emprendimiento y competitividad. El texto posee una riqueza de pareceres, puesto que en éste participan investigadores procedentes de México, Colombia, Brasil y Estados Unidos.

Una de las ventajas de este texto es que ha permitido conjuntar diferentes perspectivas metodológicas, tanto de enfoque cuantitativo como cualitativo; de hecho, hay un mayor sesgo por la introducción de estudios cualitativos, transversales, de aspecto inductivo, como los estudios de caso, la historia de vida, narrativas, descripciones, autorreflexión. Esto es importante porque los lectores pueden encontrar una variedad de contenidos y de ejemplos para guiar proyectos sobre temas de emprendimiento e innovación.

El primer capítulo tiene como objetivo comprender, desde las posiciones personales de los autores, los factores clave para entender el emprendimiento, la cultura emprendedora, el papel de las instituciones y la relación del emprendedor con la innovación y la competitividad. De esta manera, se construye un marco introductorio con base en entrevistas a los autores. Los hallazgos indican que el emprendimiento no se limita únicamente a la creación de empresas con fines de lucro. Por el contrario, es un fenómeno complejo de naturaleza sistémica y multidisciplinaria, determinado por un conjunto de niveles analíticos que van desde factores psicológicos hasta el impacto de los nuevos negocios en el empleo, la innovación y el crecimiento económico.

La segunda participación trata el tema de la innovación frugal dentro de un estudio relacionado con la cadena de suministro. Trabajar más con menos requiere de la búsqueda de un ambiente de innovación desde la idea de que los recursos son limitados, y esto es importante porque así es posible consolidar esquemas de producción, sobre todo para los países en desarrollo y emergentes, como los que componen los BRIICS (Brasil, Rusia India, China y Sudáfrica), algunas naciones africanas y otras de Oriente. Los autores recuperan el caso de la manufactura, y dentro de ésta el papel que juegan la logística y la coordinación de los procesos que contempla la gestión, planeación, coordinación, control y operación.

El tercer capítulo presenta un ejercicio teórico-conceptual acerca de los riesgos que implica la incorporación de la innovación en los procesos productivos. Se menciona que la cultura emprendedora y el conocimiento son la base para la innovación. El

documento está vinculado al ambiente latinoamericano bajo la observación de que indica que, si bien en los países de la región se ha elevado el emprendimiento, esto se realiza con escasos procesos de innovación; obviamente, esto resta competitividad. Las preguntas fundamentales que se plantean en la reflexión de los autores fueron: ¿qué relación hay entre el emprendimiento y la innovación? ¿Qué elementos impulsan las innovaciones? ¿Por qué la cultura emprendedora y el aprendizaje organizacional fomentan la creación de nuevos productos y procesos? Las posibles respuestas se soportaron mediante un acercamiento a los fundamentos de la innovación de tipo positivo. El autor contempla la idea de que el cúmulo de empresas que no atiende la innovación como elemento importante en su desenvolvimiento, se alejan de la capacidad de elevar la eficiencia productiva, no elevan la eficacia organizacional y limitan la capacidad para obtener mayores ingresos.

La cuarta contribución refiere al estudio de la cultura emprendedora en el estado de Morelos, sobre todo trata de distinguir aquellos factores que fungen como obstáculo para el emprendimiento. Se aterriza en tres factores: el financiamiento, la corrupción y la inseguridad. La descripción del caso inicia mediante la revisión de diversas estadísticas como el Estudio sobre la Demografía de Negocios (EDN) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el índice de competitividad del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO); posteriormente, se atendió un estudio exploratorio para conformar un diagnóstico mediante la aplicación de encuestas para un total de 245 dueños de empresas. Con esta labor de campo se buscó conocer la principal motivación para asumir la labor de emprendimiento; la percepción de éstos indicó que el motivo principal fue la obtención de ganancias, seguido de la falta de empleo en el mercado laboral y finalmente la discriminación laboral. El diagnóstico generado permite develar un perfil de emprendedor, destaca el hecho de que la mayor parte de los emprendimientos proviene de personas con estudios medio superior incompletos; con una perspectiva de género se observa que las mujeres tienen más aversión al riesgo debido a la mayor probabilidad de ser vulnerable ante los robos y extorsiones, y la edad promedio que ellas señalan para iniciar un emprendimiento es superior a la de los varones.

El capítulo quinto mantiene la concordancia de presentación con los temas asociados a la cultura emprendedora. El tema fundamental es el papel que juegan las instituciones educativas de orden superior en el fomento empresarial y en el desarrollo de actitudes emprendedoras, puesto que éstas pueden contemplarse como

intermediarias entre los campos teórico y práctico. El marco teórico que se presenta parte de interpretar que las instituciones de orden superior son lugares idóneos para el fomento de las destrezas de emprendimiento; también permiten potencializar los factores personales que acrecientan las posibilidades de emprender. Un importante componente de este capítulo es el esquema resumen sobre los modelos que explican los elementos de la intención emprendedora. En la parte contextual, los autores destacan el hecho de que posterior a la fase de confinamiento por COVID-19 se ha fortalecido la intención de emprender. En particular, se trabajó un instrumento de análisis factorial aplicado a las dimensiones: educación, actitud e intención, para describir las estrategias que han empleado dos instituciones en la educación emprendedora: la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. El instrumento atendió un análisis matricial para explicar a la autoeficacia (variable dependiente) y cinco factores: educación emprendedora, actitud emprendedora, intención emprendedora, orientación hacia el empleo, actitud emprendedora inmediata.

Un tema relevante dentro del campo de estudio del emprendimiento refiere al emprendimiento social; así, en el capítulo sexto se presenta una propuesta de acercamiento a la comprensión del fomento de las competencias emprendedoras en poblaciones estudiantiles de orden superior. La idea principal es que, no obstante, en las instituciones educativas universitarias se ha procurado elevar dichas competencias, aún está distante el fomento de competencias transversales. El capítulo presenta los aspectos relevantes para validar la implementación de un instrumento para medir el perfil de emprendimiento que poseen estudiantes de diferentes campus de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Este instrumento pretende evaluar cuatro componentes: la resolución colaborativa de problemas sociales, vínculo familiar afianzado, empatía disminuida, e innovación y experimentación. Se realizó un trabajo por componentes principales para validar el grado de contribución de estos factores sobre el perfil del emprendedor social de los estudiantes.

La séptima contribución aborda el tema de la sucesión familiar para el caso de pequeñas y medianas empresas. Este tema se justifica desde la composición empresarial en México, puesto que 90% de las empresas son de tipo familiar, centrando la problemática en el hecho de que la permanencia o sostenimiento de los negocios depende de la forma en que se realice la transferencia generacional; es decir, la sucesión. De manera específica, el estudio se ubicó en la ciudad de Ameca en la entidad

de Jalisco, México; se atendió una muestra de seis empresas para un análisis de tipo cualitativo mediante estudios de caso y entrevistas. En el orden de ideas, los autores primero presentan un marco teórico relacionado con los elementos que explican la transición de empresas entre familiares, el abordaje teórico se complica porque no en todos los casos la explicación proviene de la dimensión económica, también hay influencia de aspectos socioemocionales, culturales y subjetivos o emocionales. Para el caso de México el conflicto intergeneracional atiende una especial situación, debido a que los lazos familiares son arraigados y representan simbolismos especiales de tipo cultural y territorial, los cuales se acentúan respecto a la región de la que se trate. Un segundo momento es el trabajo de campo; con la información recabada los autores tratan de organizar una serie de ideas para interpretar las experiencias que provienen de los códigos y símbolos desde sus informantes, para concluir que, en el caso de la sucesión empresarial en Ameca, la principal problemática es la idealización de que los negocios tendrán un manejo y futura sucesión estables, lo cual dista de las estadísticas.

El contenido del capítulo octavo soporta el tema del impacto del uso de las TIC en el desempeño de las mipymes. La propuesta de los autores es referir que el empleo de éstas puede promover una ampliación de la competitividad y permanencia de las empresas; sin embargo, también asumen la idea de que no todas tienen la capacidad para incorporar adaptaciones tecnológicas debido a problemas de limitación de recursos y falta de habilidades técnicas. Se presenta un estudio de tipo cualitativo que consideró como ejemplo el caso de una agencia de viajes ubicada en Bogotá, la cual cuenta con experiencia de 20 años en el mercado del turismo. Para este análisis se tomó como fundamento conceptual lo siguiente: el análisis organizativo, la dirección estratégica y la mejora continua. La evaluación del negocio se realizó a través del seguimiento a los componentes: estrategia, finanzas, marketing y gestión de recursos humanos. Una parte interesante de este capítulo fue la manera en que se analizaron y acomodaron los resultados; así, mediante una serie de puntajes para los componentes se observa el grado de avance que ha tenido la empresa en referencia a los componentes mencionados. Lo que se pudo encontrar fue un desequilibrio entre las áreas analizadas, algunos componentes obtuvieron valores adecuados, y otros muy lejanos de sugerir un ambiente, por lo menos, suficiente. La ventaja del instrumento es que permite observar con detenimiento aquellas áreas de falla para reelaborar un plan estratégico de apoyo a la empresa.

El noveno capítulo realiza una discusión sobre la problemática que enfrentan las mipymes en referencia a sus capacidades competitivas. Se señala que dentro de un contexto caracterizado por la globalización el mundo empresarial se ha modificado, las empresas de hoy requieren adaptarse a los cambios tan vertiginosos. El panorama, entonces, se percibe inicialmente de ventajas para el tipo de empresas mipymes; sin embargo, no en todos los lugares del mundo, éstas pueden acceder favorablemente al contexto debido a su composición interna y por las formas que adoptan las políticas implementadas por los gobiernos. Se menciona que estas capacidades de desenvolvimiento son peculiares en México, porque, en contraste con este tipo de empresas en países desarrollados, distan de participar en los encadenamientos productivos y sólo satisfacen necesidades básicas. El trabajo que se presenta recupera la información de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) en su versión 2018. Se genera un análisis desde el enfoque sistémico de la competitividad; con ello, se hace la descripción de una serie de problemáticas respecto a la inversión, ingresos y gastos; la gestión empresarial; el acceso al financiamiento y apoyo público; acceso a la tecnología e innovación, y finaliza con las áreas funcionales de las empresas.

El capítulo décimo trata el tema de la concentración industrial con un enfoque desde la competitividad y la innovación. La idea central supone que dentro de un mundo de globalización financiera y comercial las fusiones empresariales permiten a las empresas generar economías de escala, ampliar su participación en los mercados y así elevar su nivel de competitividad. El caso específico que se explica es el de la fusión entre las empresas ABInBev y SABMiller, ambas del sector cervecero, operación que se ha interpretado como la cuarta más importante en el mundo. El fundamento teórico contempló la noción de innovación schumpeteriana, la cual se ha conjuntado con las nociones de los grados de concentración o cuota de mercado. Mientras que por el lado metodológico se postuló el manejo del índice Herfindahl Hirschma. El análisis final indicó que la fusión entre las empresas mencionadas permitió reorientar la emisión de nuevos productos, siendo necesaria la reorganización entre las empresas para ampliar los márgenes de competitividad. Esta fusión se ha observado en el mundo como un caso de éxito dentro del campo de la innovación organizacional.

Por medio de un trabajo exploratorio, el capítulo décimo primero enlaza tres temas interesantes: la competitividad sistémica, los ecosistemas de innovación y las redes de conocimiento, los cuales se presentan mediante un recorrido teórico; con

esto se conformó una actualizada concentración de materiales dentro del campo de los tres temas mencionados, en la pretensión de cubrir la noción de un ecosistema competitivo de innovación y las redes de conocimiento. La propuesta final en el capítulo es que la convergencia de los temas sucede en las interacciones y vínculos de una diversidad de actores vinculados dentro de la innovación y el desarrollo económico. Así, los autores proponen que un ecosistema de innovación se construye como una emergencia, resultado de la cooperación, la comunicación y la confianza entre quienes participan en ésta. Y aunque resultaría complicado numerar a todos los elementos que pudieran participar en este ecosistema, hay cuatro fundamentales: empresarios, universitarios, sector gubernamental y la sociedad; e intentan motivar a la búsqueda de la convergencia de estos temas que regularmente se trabajan por separado.

El capítulo décimo segundo aborda el tema del emprendimiento turístico. Ante un panorama de situación limitada dentro del mercado laboral del sector turismo y esparcimiento, que se caracteriza por la escasez de empleos para personas preparadas, bajos salarios y la subcontratación, resulta que el autoempleo es una labor necesaria para los egresados de las instituciones educativas de orden superior. En el capítulo se expone la problemática laboral para quienes han egresado de carreras relacionadas con el sector turístico, ante lo cual se hace la reflexión documentada acerca de cómo es posible que los estudiantes, en efecto, puedan estar preparados para generar la labor de emprendimiento y así resolver, en parte, el problema de la falta de empleo. El capítulo presenta una serie de reflexiones y comentarios que los autores explican desde su experiencia personal en el campo del emprendimiento, a partir del caso de una agencia de viajes. Asumen como componente de análisis la noción del empresario schumpeteriano vinculado a la transformación del entorno, y a la labor efectiva del emprendimiento. En conclusión, señalan que, si bien el autoempleo a través de la apertura de empresas propias es recomendable, esta labor requiere de poseer ciertas cualidades y un pensamiento emprendedor.

El libro finaliza con el décimo tercer capítulo, dedicado a describir los elementos presentes en la intención emprendedora (IE) de los estudiantes de la Universidad Tecnológica el Retoño en Aguascalientes, México, mediante un trabajo de autopercepción sobre el ambiente en que se desenvuelven los individuos, con perspectiva de género. El caso refiere a evaluar el acontecer de la IE a partir de que en esta Universidad se implementó un modelo educativo bilingüe, internacional y sustentable.

Inicialmente, se presenta un apartado teórico y conceptual que pretende interpretar el tipo de comportamiento que asumen los individuos cuando se desenvuelven dentro de ambientes en los que se estimula el emprendimiento, mediante políticas públicas, dentro de lo cual el papel de las universidades es sumamente relevante. En este apartado se logran identificar dos tipos de componentes: los personales y los de tipo sociocultural. La propuesta es que la estimulación emprendedora es mejor si se realiza desde los espacios cercanos y cotidianos al ser humano, a diferencia de los ámbitos institucionales. Metodológicamente, se trabajó un análisis de ecuaciones estructurales para un estudio de percepción. El instrumento aplicado se realizó como una adaptación a un planteamiento original desde Saadin y Daskin (2015), el cual incorpora cuatro componentes: la intención emprendedora, la deseabilidad percibida, las normas sociales y la factibilidad percibida. La descripción empírica, la cual fue contrastada con el bagaje teórico, es interesante toda vez que permite ubicar la manera en que, en la separación de varones y mujeres, se asimilan los criterios emprendedores; así, algunos aspectos muestran coincidencia, y otros son diferenciados.

CAPÍTULO 1

EMPRENDIMIENTO, CULTURA EMPRENDEDORA Y CREATIVIDAD: COMPARTIENDO EXPERIENCIAS PERSONALES DESDE EL ÁMBITO ACADÉMICO

Rosa Azalea Canales García
Oscar Javier Montiel Méndez
Rafael Juárez Toledo

RESUMEN

La cultura emprendedora y la creatividad son temas relevantes para el análisis de las actividades económicas y empresariales. Este estudio tiene como objetivo comprender, a partir de las experiencias personales de los autores, los factores clave para entender el emprendimiento, la cultura emprendedora, el papel de las instituciones y la relación entre el emprendimiento y la competitividad. Para ello, se sigue la perspectiva de Welter et al. (2016) y, con base en entrevistas a los autores, se construye un marco introductorio al análisis del emprendimiento, la cultura emprendedora y la creatividad. Los hallazgos indican que el emprendimiento no se limita únicamente a la creación de empresas con fines de lucro. Por el contrario, es un fenómeno complejo de naturaleza sistémica y multidisciplinaria, determinado por un conjunto de niveles analíticos que van desde factores psicológicos hasta el impacto de los nuevos negocios en el empleo, la innovación y el crecimiento económico.

Palabras clave: emprendimiento, cultura emprendedora, creatividad, experiencias personales.

INTRODUCCIÓN

La cultura emprendedora y el emprendimiento constituyen ejes centrales de la innovación, la competitividad y el crecimiento económico. En este sentido, existen diversos aspectos teóricos para explicar cómo se desarrolla un emprendedor, dado que puede ser investigado a través de distintas perspectivas, como la creatividad, la cultura emprendedora, las instituciones, el desarrollo local, la innovación frugal, la competitividad y el análisis organizacional. Al mismo tiempo, el emprendimiento simboliza una manera de observar el impacto institucional en las actividades empresariales, ya que el éxito o fracaso de un negocio naciente depende, en gran medida, del comportamiento del emprendedor y de sus conexiones institucionales. Por lo tanto, es factible deducir que un emprendedor no es un sujeto aislado; por el contrario, representa una figura inserta en un sistema integral de vinculaciones con agentes de naturaleza diversa que influyen sobre la innovación, la competitividad y el desarrollo.

Este capítulo tiene como objetivo comprender, desde las posiciones personales de los autores, los factores clave para entender el emprendimiento, la cultura emprendedora y la relación del emprendedor con la innovación y la competitividad. Se trata de una visión alternativa que indica que el conocimiento no se construye únicamente a partir de datos numéricos o modelos estadísticos, sino igualmente, desde la interpretación del contexto, la crítica reflexiva, la experiencia y el diálogo interdisciplinario.

La metodología empleada se basa en la propuesta de Welter et al. (2016) cuyo trabajo subraya sobre la narrativa académica como camino para la exploración de las experiencias, los obstáculos y aprendizajes de la investigación sobre el emprendimiento.

En general, los hallazgos señalan la necesidad de construir un ejercicio de reflexión crítica sobre la realidad a través de la combinación de la experiencia personal y el análisis contextual. Lo anterior, permite explorar la complejidad del emprendimiento visto como un fenómeno dinámico y en constante evolución.

FACTORES CLAVE PARA ENTENDER A LOS EMPRENDEDORES

Rosa Azalea: Comencé a estudiar el emprendimiento en 2015, por casualidad, porque tenía que preparar una conferencia sobre capital humano y emprendedores.

En ese momento, no conocía el tema en profundidad y creo que lo subestimé, pensé que era muy sencillo y que sólo se trataba de crear un negocio para tener ganancias económicas. Investigué sobre incubadoras de empresas y sentí que el tema era afín y podría estudiarse rápidamente. Me equivoqué. El estudio del emprendimiento es un tópico muy complejo y multidisciplinario porque puede analizarse desde diferentes perspectivas teóricas que abarcan la administración, la economía, la sociología, la psicología, entre otras. Cada una de estas áreas aborda distintos aspectos del mismo fenómeno; por ejemplo, la administración desde la gestión de recursos, la economía desde la maximización de ganancias, la sociología desde el capital social y la psicología desde las motivaciones que impulsan a las personas a emprender.

Siendo economista de formación, inicialmente consideré buscar cifras sobre emprendedores en México y presentar un modelo econométrico que estableciera una relación lineal entre los emprendedores, el número de empresas y la innovación a través de patentes. Sin embargo, no existen datos oficiales sobre este tema. Utilicé una variable de empleador como variable aproximada, pero no es lo mismo. Teóricamente, las personas que emprenden son aquellas que tienen una idea novedosa y cuentan con capacidad de liderazgo.

En este punto, me sentí confundida por la falta de datos numéricos y las múltiples dimensiones analíticas involucradas. Recuerdo que, durante mi formación de posgrado, estudié la teoría schumpeteriana, que introdujo el papel del emprendedor dentro del sistema económico. Decidí utilizar este marco teórico como punto de partida. Sin embargo, el desafío era que tenía que presentar una conferencia con información empírica; si bien las bases teóricas y las fuentes de datos habían sido identificadas, faltaba la información práctica.

Por casualidad, dos jóvenes estudiantes de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma del Estado de México llegaron a mi oficina para pedir orientación sobre posibles temas de tesis. Durante nuestra conversación, mencionaron que, además de sus estudios, estaban dedicados a un pequeño emprendimiento. Uno de ellos acababa de abrir una cafetería temática y el otro se dedicaba a la producción de productos comestibles. Les pedí si me permitían entrevistarlos para la preparación de mi conferencia, aunque honestamente, tampoco sabía muy bien hacer entrevistas para obtener datos cualitativos, ya que mi formación profesional se fundamenta en estudios hipotéticos deductivos e información numérica proveniente de fuentes indirectas. Preparar esta conferencia realmente fue una experiencia enriquecedora

para darme cuenta de que, además de los modelos numéricos, existen otras formas de hacer investigación científica por medio de las experiencias, las emociones, las habilidades blandas y una serie de aspectos no cuantificables. Descubrí ese día la metodología cualitativa.

A partir de sus respuestas, pude observar que los emprendedores operan en contextos diversos, poseen habilidades y experiencias diferentes, tienen motivaciones variadas para emprender y modifican sus visiones de negocio dependiendo del entorno familiar y profesional. También advertí que existen factores no cuantificables como el deseo de hacer crecer un negocio, la incertidumbre, la frustración, el estrés, la aversión al riesgo y la personalidad. Además, algunos emprendedores inician negocios en un entorno informal debido a la falta de oportunidades laborales, mientras que otros lo hacen en un entorno informal por razones personales, como la violencia doméstica, la aversión a pagar impuestos, la burocracia o la corrupción.

La primera impresión fue que el emprendimiento es una acumulación de emociones (estrés, ansiedad, felicidad, incertidumbre, miedo) y que el éxito o fracaso de un negocio no depende únicamente del espíritu emprendedor, sino también de las relaciones con otros actores sociales como el gobierno, las universidades, la competencia e incluso el ambiente familiar. Inferí que el emprendimiento debe analizarse como un sistema holístico de conexiones que determina la permanencia del negocio en el mercado y, al mismo tiempo, influye en la creación de empleos, la innovación y el crecimiento económico en la región. Simultáneamente, ante la falta de bases numéricas sobre el emprendimiento, concluí que debía especializarme en la metodología cualitativa basada en el método Estudio de caso, ya que permite indagar a profundidad sobre un fenómeno particular, lo cual es una situación rara en el campo de la economía ortodoxa.

Al respecto, me gustaría señalar que, aunque es común encontrar críticas a la metodología cualitativa debido a percepciones erróneas basadas en que su naturaleza es subjetiva e interpretativa, el comportamiento humano no necesariamente es cuantificable y, en ocasiones, se basa en comportamientos subjetivos e irracionales. Así, derivado del primer acercamiento al emprendimiento, exploré un tema relevante y aprendí sobre métodos de investigación distintos a los que había aprendido en mi formación como economista. Además, con base en las entrevistas realizadas a los estudiantes, presenté la conferencia, dos artículos científicos (Canales et al., 2016; Godínez & Canales, 2018) y varias ponencias.

Actualmente, el tema del emprendimiento me ha permitido participar en diferentes foros nacionales e internacionales; publicar textos; conocer a investigadores que convergen en el tema, así como coordinar la Red Internacional de Colaboración en Emprendimiento, Innovación y Competitividad para el Desarrollo Económico y Social (REDIHEMCO), que reúne a más de setenta académicos de México y América Latina.

En general, basándome en mi experiencia, resulta imposible enumerar una serie de factores o elementos para entender el emprendimiento debido a su naturaleza sistémica y multidisciplinaria. El inicio de un negocio no es el único factor para comprender qué es un emprendedor, ya que algunos actúan dentro del marco de la innovación social, donde la generación de ganancias no es una condición esencial para alcanzar el éxito, sino el altruismo y su impacto en la sociedad. Cada emprendedor es un mundo debido a que se inserta en entornos diferentes determinados por su contexto institucional.

Oscar: Mi visión sobre el emprendimiento, que he defendido desde 2016, cuando se publicó mi primer libro sobre esta perspectiva (finalmente se convirtió en una serie de libros sobre emprendimiento publicada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México), es que el emprendimiento es un hecho social en un marco multidimensional, en el cual el contexto y la cultura juegan roles decisivos.

Posteriormente, esta visión se amplió, y comencé a explorar ideas novedosas y “fuera de lo común”, que iban más allá del paradigma normal en el que se enfoca esta área, principalmente a partir de la economía austriaca. Comencé a indagar el Lado Oscuro del Emprendimiento (Montiel & Clark, 2018) y el Lado Oscuro de la Empresa Familiar (Montiel & Soto, 2021). Estos son temas estrechamente relacionados, porque pertenecen a áreas que tienen puntos en común con el emprendimiento.

Actualmente, y aún en el mismo camino emprendido en 2016, pero bajo el nuevo impulso geopolítico y geoeconómico que está atravesando el mundo, afirmo que más que nunca, esta multidimensionalidad llevará por nuevos caminos donde emergerán novedosos conceptos empresariales.

Ya había comenzado a transitar por este camino, incluso antes de que esta nueva era fuera suficientemente clara. Los libros publicados por Emerald: *La historia del emprendimiento en México: Contextualizando la teoría, teorizando el contexto* (Alvarado & Montiel, 2020), y *El Manual Emerald del Emprendimiento en América Latina, desatando un potencial milenario* (Montiel & Alvarado, 2022), proporcionaron una

primera aproximación para reconceptualizar la forma de abordar el emprendimiento, considerando los elementos culturales de nuestra región.

A continuación, siguiendo esta línea se propuso un nuevo constructo: “ataraxia emprendedora” (Montiel & Pelly, 2022), donde la comunidad emprendedora está “congelada”, en un estado contemplativo a pesar de su potencial de mercado, nadie se mueve y prefiere seguir haciendo lo mismo incluso cuando surgen oportunidades. La tranquilidad impera en este tipo de emprendedores que irónicamente tienen una sensación de bienestar y crecen con ella. La heterotopía se convirtió en paratopía.

Posteriormente, hice una tercera convocatoria (Montiel, 2021) debido a la ausencia de investigadores latinoamericanos en los debates académicos globales sobre emprendimiento. En este marco, la cuestión que surge es ¿podemos rediseñar las metodologías (y teorías) eurocéntricas u occidentales o crear y proponer nuevas? Al respecto, propongo crear una nueva escuela distintiva que implique reconocer lo que se ha hecho, evaluar el etnocentrismo, descolonizar y proponer nuevas panorámicas regionales que expliquen la realidad latinoamericana.

Recientemente, volví a explorar ideas “fuera de lo común” y propuse analizar la Iatrogenia (Montiel et al., 2023), un concepto del campo médico, en el que se toma una decisión en una empresa para resolver un problema específico, pero que podría terminar perjudicando la viabilidad del negocio, y donde puede ocurrir una metástasis organizacional que pone fin a la existencia de la empresa. ¿Qué papel juega la cultura en acelerar o prevenir este proceso en micros, pequeñas, medianas o grandes empresas?

Creo que estos esfuerzos cimientan las bases de lo que considero se conocerá como la “escuela disfuncional emprendedora”. Últimamente se emitió una convocatoria para que investigadores participen en discusiones abiertas sobre las múltiples oportunidades y riesgos que este nuevo orden geopolítico plantea para América Latina. Esto incluye cómo los diversos componentes del ecosistema emprendedor de la región (emprendedores, universidades, políticas públicas a niveles micro, meso y macro; ventajas y desventajas culturales e institucionales; y temas relacionados con el género e iniciativas sociales) podrían cambiar en el futuro (Montiel & Muzzio, 2023). Ahora, hay otros conceptos que creo que vale la pena intentar y explorar y en los cuales la cultura también juega un papel vital.

La deuda pública total como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), que es principalmente un problema en el G7, es algo que los economistas consideran insostenible. El Momento Minsky, un colapso rápido de economías y mercados

dependientes de la deuda, es suficiente para hacer temblar a los políticos. Esta hipótesis se basa en la investigación del economista estadounidense Hyman Minsky, un experto en cómo la deuda excesiva contribuye a la inestabilidad financiera. La tesis de Minsky continúa prevaleciendo, lo que genera preocupaciones desde el Fondo Monetario Internacional y otros. A nivel global, existen altos niveles de deuda en todo el mundo.

Si esto ocurre, y ya lo hemos visto a través de la crisis bancaria regional en Estados Unidos, los procesos empresariales en los G7 cambiarán, y el modelo emprendedor propuesto por Mishra y Zachary, ampliamente reconocido en el hemisferio occidental, donde el capital de riesgo jugó un papel preeminente, podría ya no ser preciso (de hecho, no se aplica a la realidad de la región latinoamericana). En un artículo publicado por Canales et al. (2021) se propone un modelo para esto, con la esperanza de que la llamada Ventana de Overton cambie con el tiempo, con un efecto positivo sobre la nueva clase política que emerge de estos cambios geopolíticos y modifique o cree nuevas políticas públicas que la gente apoye.

La alostasis es otra área de gran potencial. En biología, la alostasis describe el proceso por el cual el cuerpo, sometido a situaciones exigentes o estresantes, logra recuperar su estabilidad (homeostasis) realizando cambios en el comportamiento fisiológico o psicológico que le permitan mantener un equilibrio estable mientras considera demandas futuras (Copstead & Banasik, 2013; Sterling & Eyer, 1988). Por lo tanto, la alostasis es una extensión del concepto de homeostasis, y representa el proceso de adaptación de los sistemas fisiológicos a los desafíos físicos, psicosociales y ambientales (Yamamoto, 2013). Aunque este aspecto parece implicar homeostasis, también enfatiza el proceso de adaptación. Por lo tanto, en los próximos años veré este proceso en todas partes, independientemente de si se está en los países del G7, G20 o los BRICS donde está planeado operar la Nueva Ruta de la Seda, o en una región como América Latina. La mayoría intentará lograr un estado homeostático, pero aquellos que realmente vean las oportunidades que este nuevo orden mundial trae, intentarán lograr un estado alostático, por lo que se adaptarán y crecerán junto con estos cambios.

Ambos conceptos, el Momento Minsky y la Alostasis, no han sido abordados en la literatura sobre emprendimiento. Su investigación debería arrojar luz sobre nuestra comprensión de la nueva era a la que estamos entrando.

Rafael: Mi incorporación al estudio del emprendimiento es reciente y surgió debido a eventos académicos y a mi participación en el marco de la REDIIEMCO. Observé

que, en el contexto empresarial actual, las empresas necesitan mantener un ambiente de transformación constante para seguir siendo innovadoras, flexibles y competitivas. Por lo tanto, el estudio de la cultura emprendedora es de suma importancia, ya que, en gran medida, la participación de las empresas en el ámbito de la internacionalización y la competitividad dependerá de lo que ocurra dentro del ecosistema emprendedor en el que cada participante se involucra de manera activa.

Creo que esto guía la discusión inicial sobre la comprensión del significado de la cultura emprendedora y su relación con otros componentes cercanos, como la cultura de la innovación y la creatividad, la competitividad tanto a nivel nacional como internacional, y la comunicación transversal dentro de las cadenas de producción, suministro, logística y gestión. Entre otros, es necesario valorar estos aspectos a través de una guía de temas, como los factores detrás de la cultura emprendedora, la innovación y la competitividad agrupados dentro del marco de la figura del emprendedor.

FACTORES DETRÁS DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y SU RELACIÓN CON EL EMPRENDIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD

Rosa Azalea: El análisis del emprendedor debe observarse desde un ángulo sistémico, donde la creatividad, el conocimiento y la experiencia de una figura denominada emprendedor ocupan una posición central. Detrás de la cultura emprendedora se encuentran las instituciones, entendidas en un sentido amplio como las normas que guían y limitan el comportamiento del sujeto que interactúa con la sociedad (North, 1993). Éstas incluyen instituciones formales e informales. Las primeras se materializan en pautas escritas como la Constitución y los Códigos Civiles; mientras que las pautas informales se encuentran en la cultura, el lenguaje y los códigos de conducta. Así, en mi experiencia, las instituciones formales e informales determinan la cultura empresarial, ya que orientan el comportamiento de los emprendedores. Un emprendimiento en Estados Unidos, donde la innovación se financia mediante capital de riesgo y derechos de propiedad, no es comparable con un emprendimiento en América Latina, donde las fallas institucionales como la corrupción, la burocracia y la informalidad ralentizan la consolidación de los emprendedores.

Oscar: Creo que para lograr una cultura emprendedora en un territorio se deben tener en cuenta muchas variables (por ejemplo, creatividad, idiosincrasia, educación

a todos los niveles, conocimientos especializados). Sin embargo, considero que, especialmente en América Latina, el elemento más importante es la visión a largo plazo una vez que se identifican estas variables. Si los sistemas políticos están realmente comprometidos con este asunto primordial de nuestro tiempo y realidad económica, deben esperar funcionar dentro de un periodo de 20 años. Las experiencias a nivel mundial también han demostrado esto. Japón, Corea del Sur, China y Rusia son algunos de estos países. Se pueden preparar diferentes enfoques de acuerdo con el perfil y las necesidades de cada región. Sin embargo, la visión a largo plazo no puede pasarse por alto. Esto no es negociable. Muchas ideas sobre la cultura emprendedora han sido importadas del Norte Global. ¿Qué tal si creamos una cultura emprendedora adaptada a América Latina?

Rafael: La cultura emprendedora es el eje para configurar espacios de producción eficientes y permanentes. Es un campo de conocimiento y acción en el cual la sociedad visualiza sus capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos, los cuales definen específicamente las competencias emprendedoras de cada lugar. En este sentido, el trabajo de Reinoso et al. (2020) señala que el emprendimiento posee un componente específico que está presente en cada individuo y que, a su vez, se manifiesta como un comportamiento. Desde una perspectiva sistémica, estos autores vinculan las competencias empresariales con el conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que los individuos emplean para lograr un desempeño objetivo.

Mi experiencia indica que existen dos tipos de componentes en la cultura emprendedora: el entorno o contexto y las características de quienes la practican. El primero depende del conjunto de instituciones, esquemas legales, políticas del entorno macroeconómico y el estado general de los factores socioeconómicos. Este componente se conoce como el ecosistema emprendedor. El segundo elemento proviene directamente de los actores empresariales. Así, idealizar un compuesto en la cultura emprendedora implica los siguientes componentes: espíritu emprendedor, cultura de innovación e iniciativa o audacia. Para resumir esta visión sistémica, propongo esquematizar la cultura emprendedora como un círculo virtuoso entre la generación de ideas (emoción) en la que se encuentra el espíritu emprendedor, la acción o audacia que hace referencia a la iniciativa, y la visión/misión en la que se encuentra la cultura de la innovación.

LA RELEVANCIA DEL EMPRENDIMIENTO EN CONTEXTOS NACIONALES E INTERNACIONALES Y SU PAPEL EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Rosa Azalea: Desde la perspectiva de la economía ortodoxa, la figura más cercana al emprendedor es la del empresario racional maximizador de ganancias; sin embargo, el comportamiento de este último se desarrolla en un entorno de individualismo metodológico, ausencia de incertidumbre, competencia perfecta y una orientación exclusiva hacia la obtención de beneficios monetarios. Desde mi punto de vista, esta percepción es utópica y distante de la realidad. Los emprendedores operan en escenarios fortuitos donde el éxito empresarial está condicionado por la incertidumbre, las fallas institucionales y la manifestación de comportamientos no estrictamente económicos, como la generación de valor social y la confianza. En consecuencia, la visión puramente económica resulta actualmente insuficiente para explicar las motivaciones que impulsan a las personas a emprender y a generar un impacto positivo en la sociedad.

Schumpeter (1939) definió al empresario-emprendedor como aquel sujeto capaz de modificar patrones de producción arcaicos e impregnar a la economía de un entorno evolutivo y disruptivo. La creatividad, los ciclos económicos y la innovación constituyen los ejes centrales del quehacer emprendedor (Canales, 2023). En los contextos nacionales e internacionales, los emprendedores desempeñan un papel central, pues generan negocios que propician empleo, innovación y crecimiento. No obstante, es imprescindible destacar que la permanencia a largo plazo de un nascente negocio está determinada por las instituciones, tanto formales como informales.

Oscar: Sin dejar de lado lo planteado por Schumpeter acerca del emprendedor, esta figura casi mítica nacida para revolucionar nuestros sistemas económicos me resulta evidente que su construcción ha sido, es y será aún más relevante en el futuro. Lamentablemente, la mayor parte de la literatura sobre emprendimiento proviene de una perspectiva económica o de gestión empresarial. Para mí, el emprendimiento trasciende estas áreas. Su construcción social tiene un enorme potencial de aplicación en prácticamente cualquier disciplina del conocimiento y, lo que es más importante, en la vida de las personas. Imaginemos que cada individuo se percibiera a sí mismo como un emprendedor. Esto desencadenaría un potencial extraordinario en todas las esferas de la actividad humana, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Rafael: La relevancia del emprendimiento surge de la noción de espíritu emprendedor, entendida como la capacidad de generar ideas para proyectos o negocios.

Se fundamenta en la observación y en la habilidad de un individuo para identificar necesidades individuales, sociales y empresariales, transformándolas en oportunidades de desempeño económico y organización productiva. Simultáneamente, el emprendimiento influye en la cultura de la innovación, la cual determina el grado de madurez en la concepción de un negocio naciente como un proyecto de vida. Pensar con esperanza es lo que separa el pensamiento de la visión. La capacidad de innovar está vinculada con la evolución, el progreso, la búsqueda de nuevos procedimientos, la acumulación de conocimiento y el logro de eficiencia y eficacia. Para ello, la creatividad es un elemento esencial.

Finalmente, la iniciativa inherente a los individuos es un componente fundamental de la cultura emprendedora, ya que está relacionada con la práctica y la acción. Implica la audacia para materializar lo concebido en un proyecto. Tomar la iniciativa es una habilidad en sí misma, que implica actuar, asumir riesgos y simplemente “hacerlo”. En definitiva, la empresa nace con la puesta en marcha de su actividad. Estos elementos nos permiten inferir que el emprendimiento es un fenómeno complejo, cuya importancia radica en que, a través de nuevos negocios, se genera innovación, empleo y crecimiento económico.

FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO O FRACASO DE LOS EMPRENDIMIENTOS Y EL IMPACTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN LA INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD

Rosa Azalea: En mi percepción, no es posible enumerar exhaustivamente los factores que determinan el éxito o el fracaso de un emprendimiento. Cada individuo opera en un contexto particular, sujeto a diversas normas formales e informales. No obstante, en la investigación académica sobre este tema he encontrado que los emprendedores se vinculan directamente con entornos micro y mesoanalíticos (Canales, 2023), e inciden de manera indirecta en el marco macroanalítico (Canales et al., 2017).

El contexto microanalítico hace referencia a la psicología del emprendedor que lo diferencia de otras personas a través de aspectos como la personalidad, la motivación y el liderazgo. El entorno mesoanalítico alude a la conexión de la empresa con su entorno; es decir, a sus relaciones con clientes, proveedores, consumidores, gobierno, universidad y sociedad. En este sentido, resulta fundamental identificar las conexiones que permiten la consolidación de los negocios a largo plazo. La conjunción de los

entornos micro y mesoanalíticos repercute en el entorno macroanalítico, donde se cuantifica el número de empleos generados por el emprendedor, la innovación, así como su impacto en la competitividad y el desarrollo de las regiones.

Óscar: Estas variables deben analizarse desde una perspectiva sistémica. A mi juicio, resulta imposible identificar dos o tres factores principales que permitan predecir el éxito o fracaso de una empresa. Son numerosas las variables implicadas, así como los contextos diferenciados que ejercen una influencia singular sobre las mismas, lo cual dificulta esta labor predictiva. Además, existen factores que emergen de manera extraordinaria y resultan sumamente difíciles de gestionar, como las guerras, los desastres naturales o la reciente emergencia provocada por la COVID-19. No obstante, en la literatura sobre emprendimiento se reconoce ampliamente que la cultura no sólo es determinante para el emprendimiento, sino también para la innovación y la competitividad; y, finalmente, la creatividad, variable frecuentemente olvidada en los estudios relacionados con estas áreas.

Rafael: No resulta viable señalar una serie de factores que expliquen de manera definitiva el éxito o fracaso de los emprendedores. Pretender explicar por separado el proceso de desarrollo, el entorno de innovación, la competitividad y el emprendimiento constituye una falacia, dado que se trata de un sistema retroalimentado y de un flujo constante de información, conocimiento y recursos. Debe existir una institución o un agente que funcione como vínculo para posibilitar la integración transversal de todos los factores involucrados en la interpretación del comportamiento emprendedor. Sin duda, esta área corresponde a la cultura emprendedora, la cual constituye la fuerza motriz que incide en la innovación y en la competitividad.

ACTORES QUE PROMUEVEN LA CULTURA EMPRENDEDORA Y LOS ROLES DE ORDEN SUPERIOR QUE DESEMPEÑAN LAS INSTITUCIONES EN EL MARCO DEL EMPRENDIMIENTO

Rosa Azalea: Como he señalado previamente, el emprendedor no es un sujeto aislado; por el contrario, su comportamiento depende de las conexiones que establece con otros actores institucionales, como las universidades, los gobiernos, los competidores, los proveedores, los clientes y la sociedad en general.

Óscar: Siguiendo el enfoque multidimensional del emprendimiento, todos los actores involucrados, ya sean los reconocidos en el modelo clásico del ecosistema

emprendedor, influyen en la cultura emprendedora de un determinado territorio. Aquellos situados principalmente en el ámbito económico consideran que las instituciones de alto nivel (financieras, educativas y gubernamentales) ejercen un efecto directo y significativo sobre la sociedad. La literatura suele reconocer su influencia positiva en los sistemas económicos, aunque también se han formulado llamados para investigar el lado oscuro tanto del emprendimiento institucional como del político. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar otra institución que, incluso en los tiempos difíciles que atravesamos, ha logrado mantener su influencia: la familia. Las empresas familiares no sólo están directamente relacionadas con el individuo, sino que también deben entenderse como una institución económica, irónicamente, una de las más olvidadas. ¿Estamos acaso frente a una sexta ola cultural a escala global, en la que el mundo transita hacia un orden multipolar?

Movimientos sociales, económicos y políticos han emergido en diversas regiones del planeta, dando lugar a una reconfiguración de las funciones comerciales y financieras entre países. De este modo, hacia la década de los noventa se afirmaba que numerosos países habían incorporado ajustes estructurales caracterizados por la transformación de esquemas internos orientados a la consolidación de modelos de mercado, proceso que fue acompañado por la apertura económica, la desregulación, la internacionalización y la democratización. Tal es el caso de diversos países latinoamericanos y de naciones de Europa Central y Occidental.

Ante los acontecimientos globales que han sido catalogados como procesos de globalización, los países se han visto en la necesidad de trabajar para incrementar o, al menos, mantener su grado de competitividad internacional, ya que esta acción es considerada una de las principales estrategias para alcanzar el crecimiento y el desarrollo. Para tal propósito, el entorno interno de producción constituye un componente fundamental.

A fin de sostener una competitividad fortalecida tanto en el ámbito interno como en el externo, la mayoría de los países que optaron por modificar sus estructuras para insertarse en el contexto global han debido reformular sus políticas de desarrollo, emprendiendo reformas de diversa índole: educativa, laboral, energética y empresarial. Las transformaciones en las esferas productiva y empresarial implican el objetivo de conformar un ecosistema emprendedor adecuado, capaz de respaldar la evolución productiva y acelerar el ritmo del crecimiento económico. Así, las transformaciones

institucionales en los ámbitos político, económico y social inciden directamente en la forma en que se analiza el fenómeno emprendedor.

Rafael: Efectivamente, el análisis del emprendimiento debe realizarse desde una perspectiva sistémica e institucional debido a que los actores que promueven la cultura emprendedora no son empresas o individuos aislados, sino representan agentes vinculados en una red compleja que abarca instituciones formales e informales. El papel de las universidades, los gobiernos, el sector financiero y especialmente de las familias, es fundamental para el desarrollo de un ecosistema emprendedor robusto y resiliente.

Considero que las instituciones no sólo determinan las reglas del juego, sino que también moldean los valores, actitudes y comportamientos de los emprendedores. Además, es transcendental retomar el papel de la confianza y el establecimiento de relaciones a largo plazo, ya que facilitan los procesos de cooperación interempresarial e intersectorial.

CONCLUSIONES

A través de la perspectiva propuesta por Welter et al. (2016), las entrevistas realizadas a los autores del capítulo posibilitan, por un lado, la construcción de un marco introductorio al estudio del emprendimiento, la cultura emprendedora y la creatividad como esferas interrelacionadas que inciden sobre los procesos de innovación y competitividad en los ámbitos regional, nacional e internacional; y por otra parte, presenta una panorámica metodológica novedosa al otorgar relevancia a las apreciaciones y experiencias académicas.

Las experiencias expuestas evidencian que, si bien el emprendimiento puede parecer un tema de investigación accesible, en realidad se trata de un fenómeno complejo y multidisciplinario que admite múltiples enfoques. Por ello, es preciso profundizar en el estudio de tal tópico y su relación con conceptos clave que inciden en las economías, como la creatividad, la innovación, la cultura y la competitividad. Lo precedente permitirá comprender los procesos sistemáticos que subyacen a este constructo empresarial.

REFERENCIAS

- Alvarado, A. & Montiel, O. (2020). *The History of Entrepreneurship in Mexico, Contextualizing Theory, Theorizing Context*. Emerald Publishing Limited, <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-171-120201013>
- Canales, R. (2023). Instituciones y emprendimiento en el marco del desarrollo endógeno: hacia la conformación de un marco teórico para América Latina. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 992-1013. www.doi.org/10.36390/telos253.26
- Canales, R., Becerril, O. y Munguía, G. (2016). Redes de conocimiento para el emprendimiento: el caso de un joven emprendedor universitario. I Congreso online sobre Desafíos de las Empresas del Siglo XXI. Eumed.
- Canales, R., Román, Y. y Ovando W. (2017). Emprendimiento en la población joven. Una perspectiva crítica. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 5(12), 1-23.
- Canales, R., Montiel, O. y Flores, A. (2021). Emprendimiento en México ante la pandemia COVID-19: retos y perspectivas. En Nava Rogel, R. M, Carbajal Suárez, Y., García Bencomo, M. I., y Flores Morales, C. R. (Coords.). *Organizaciones y sectores: impacto de la pandemia por COVID-19*, Universidad Autónoma de Chihuahua, 114-126.
- Copstead, L. E.; Banasik, J. (2013). *Pathophysiology*. Elsevier Saunders.
- Godínez, J. y Canales, R. (2018). Desarrollo y emprendimiento universitario: la relevancia de las interrelaciones, una aproximación empírica. *Gestión y Estrategia*, 54, 53-69. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2018n54/>
- Montiel, O. & Clark, M. (2018), *The Dark Side of Entrepreneurship: A Reflection on Their Multidimensionality*. Proceedings of the 60th Annual Southwest Academy of Management Conference, in Albuquerque, New Mexico, USA, March 7-10, 2018, available at <https://swaom.files.wordpress.com/2022/02/proceedings-2016-1.pdf>
- Montiel, O. (2021). Latin America school of business taught (LASBT): An initial reflexion *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(3), 659-666. <https://doi:10.36390/telos233.10>
- Montiel, O. & Soto, A. (2021). Dark side of the family business: an exploratory perspective. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 386-401. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0065>
- Montiel, O. & Alvarado, A. (2022). *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America, Unleashing a Millennial Potential*. Emerald Publishing Limited.

- Montiel, O. & Pelly, D. (2022). Failed entrepreneurship in a heterotopia: the story of Villa Ahumada. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(3), 449-468. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0271>
- Montiel, O., Canales, R. & Gardea, O. (2023). Entrepreneurial Iatrogenesis. An explorative view. *European Journal of Family Business*, 13(1), 113-125. <https://doi.org/10.24310/ejfb.ejfb.v13i1.15751>
- Montiel, O. & Muzzio, H. (2023). Emprendimiento en América Latina: Perspectiva para un Nuevo orden mundial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 891-901. <https://doi.org/10.36390/telos253.20>
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Reinoso, J., Sánchez, S., y Vera, J. (2020): *La cultura emprendedora: Un proceso formativo desde edades tempranas*. Universidad del Tolima.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw Hill Book Company.
- Sterling, P.; Eyer, J. (1988). Allostasis: a new paradigm to explain arousal pathology. In Fisher, S.; Reason, J., eds. *Handbook of life stress, cognition and health*. Wiley & Sons. 631-651.
- Welter, F., Gartner W., & Wright M. (2016). The context of contextualizing contexts. En F. Welter & W. Gartner (Eds.), *A research agenda for entrepreneurship and context* (pp. 1-15). Edward Elgar.
- Yamamoto, Y. (2013). Allostasis, Allostatic Load. En M. D. Gellman & J. R. Turner (Eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 68-69). Springer.

CAPÍTULO 2

INNOVACIÓN FRUGAL EN *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*: AMPLIANDO LAS FRONTERAS OPERATIVAS DE LA LOGÍSTICA EN MANUFACTURA

Julio César González Silva
Óscar Alejandro Vásquez Bernal

RESUMEN

Desarrollar soluciones para la generación de bienes y servicios sostenibles, en organizaciones con recursos limitados, es todo un desafío. La capacidad de las organizaciones para innovar requiere de la actitud y motivación de su equipo de trabajo, características que emergen como resultado de enfrentar las necesidades para sobrevivir en un entorno cambiante. La innovación frugal es una tendencia teórica que significa trabajar “más con menos”, en la que se asume el uso de recursos restringidos en las zonas de influencia de las entidades que los usan. En este documento se refleja inicialmente el desarrollo de una investigación de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo, apoyado en el análisis de distintos referentes teóricos relacionados con la innovación frugal, el emprendimiento sostenible y su relación con la logística de manufactura. Posteriormente, la labor se enfoca en una investigación de tipo descriptivo, a partir de investigaciones aplicadas a la logística de manufactura, que ofrecen como resultado una forma de uso de una solución operativa para abordar la gestión de los flujos logísticos que pueden apoyar el desarrollo de las iniciativas de mejora en las micro y pequeñas empresas (mypes).

Palabras clave: innovación frugal, *Supply chain*, logística en manufactura.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento sostenible ha sido una vía para enfocar esfuerzos en reducir la degradación ambiental y la inequidad cultural, dentro de diferentes regiones en el mundo. En tal sentido, distintos actores de la academia y gestores de políticas públicas, por mencionar algunas organizaciones interesadas en estos aspectos, han puesto atención a esta práctica. Del mismo modo, numerosos autores han alineado sus investigaciones hacia el desarrollo de prácticas sostenibles en la gestión de proyectos, el diseño y desarrollo de productos, la reducción del impacto ambiental desde el ciclo de vida de sus productos, el transporte sostenible y el acompañamiento de las comunidades para que éstas sean partícipes del desarrollo de sus organizaciones.

Dada la importancia de la sostenibilidad, en términos de la triple cuenta (*Triple Bottom Line*, por sus siglas en inglés) en lo económico, cultural y ambiental, se propone un análisis bajo la conceptualización de la innovación frugal y de la gestión de las cadenas de suministro, partiendo de una revisión de los antecedentes de estas temáticas con base en la observación de referentes teóricos para, posteriormente, reflexionar desde la innovación frugal y la incidencia e importancia del concepto de cadenas de suministro. Paso seguido, partiendo de una discontinuidad evidenciada en la logística de manufactura, se propone el uso de un método, nacido gracias a la innovación frugal, para ofrecer una solución a la discontinuidad comentada, en calidad de ejemplo de uso de esta solución operativa, también aplicable a mejoras en los criterios de sostenibilidad dentro de la gestión operativa de flujos logísticos en las micro y pequeñas empresas (mypes).

INNOVACIÓN FRUGAL: UNA REVISIÓN DE REFERENTES

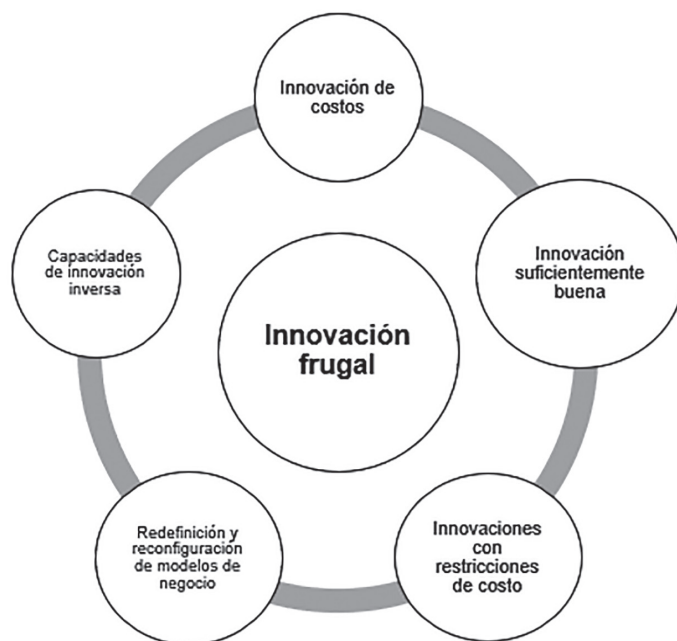
La innovación frugal, en términos de costo-beneficio, está considerada como una solución para los países en desarrollo debido a la escasez de los recursos y al gran número de clientes de baja gama que ellos tienen (Shahid et al., 2023; Hossain et al., 2016). Fischer et al. (2020), Hossain (2020) y Winterhalter et al. (2017) han enfocado sus investigaciones en la innovación frugal en las Ciencias de la Gestión.

La innovación frugal se refiere al desarrollo de soluciones accesibles con recursos limitados para la producción de bienes y servicios. Provee soluciones innovadoras

mediante productos de bajo costo que cumplen la calidad solicitada para satisfacer las necesidades de los clientes con pocos ingresos que viven dentro de un entorno con recursos limitados (Winterhalter et al., 2017). Estas innovaciones, en comparación con productos occidentales existentes, son soluciones rediseñadas y adaptadas para usuarios de mercados emergentes que generalmente tienen restricción de recursos; sin embargo, terminan siendo soluciones igualmente buenas y representan productos y servicios novedosos que luego reemplazan, en ambos mundos, al producto diseñado en condiciones de desarrollo.

Este fenómeno ha sido explicado por medio de otras corrientes teóricas, tal como lo expresa Winterhalter et al. (2017) en el valor del dinero; Williamson (2010), en la innovación de costos; Gadiesh et al. (2007) y Hart & Christensen (2002), en la innovación suficientemente buena, así como Cunha et al. (2014) y Zeschky et al. (2014), en innovación frugal (figura 1).

Figura 1. Corrientes teóricas de distintos autores y su relación con la innovación frugal



Nota: relación de las diferentes corrientes teóricas con la innovación frugal.

Fuente: elaboración propia con base en George et al. (2012), Mudambi (2011), Zeschky et al. (2014), Winterhalter et al. (2016), Chakravarty (2022) y Sharmelly y Ray (2021).

En las empresas occidentales, las innovaciones con recursos limitados son especialmente difíciles de conseguir por sus modelos de negocio, tradicionalmente especializado en la innovación avanzada de productos de alta tecnología (Halme et al., 2012). Sin embargo, las empresas occidentales que desean explotar con éxito nuevos mercados en los niveles medio o bajo necesitan, especialmente, desarrollar capacidades de innovación y modelos de negocio con recursos limitados (George et al., 2012; Mudambi, 2011; Zeschky et al., 2014; Winterhalter et al., 2016). Para lograrlo, la estrategia es crear alto valor a muy bajo costo que atraiga con estos diseños a clientes con restricciones de recursos.

Según Cunha et al. (2014), existen escasos estudios empíricos desarrollados con rigurosidad, que utilicen la estrategia de innovaciones usando recursos limitados para crear un nuevo segmento de gama baja en los mercados existentes (Hang et al., 2015; Lim et al., 2013); no obstante, esos estudios, muy generales por cierto, que se enfocaban en los mercados emergentes, tratan más de conceptos intercambiables entre mercados que de la generación de valor de dichas estrategias.

Las investigaciones realizadas en el tema de innovación frugal están focalizadas geográficamente en los países emergentes BRIICS (Brasil, Rusia, India, Indonesia, China y Sudáfrica), en países africanos y en lejano Oriente.

Cabe destacar lo indicado por Winterhalter et al. (2017, citando a Foster y Heeks, 2013), que abordan al denominado M-Pesa, un ejemplo de innovación frugal enfocado en el acceso de crédito a los consumidores de bajos recursos mediante una solución de microfinanciación basada en servicio de mensajes cortos (SMS), que llevó la banca a las personas “no bancarizadas” de todo el continente africano. La nueva aplicación del denominado M-Pesa aporta acceso a servicios de transacciones financieras a los habitantes de zonas remotas, simplemente enviando mensajes de texto a través del sistema global para las comunicaciones móviles (GSM), situación que da nuevo uso a un servicio de telefonía existente, mediante una aplicación que antes no existía.

Otro ejemplo de la innovación frugal es un electrocardiógrafo portátil desarrollado por General Electric para la India rural. La innovación de aplicación en este ejemplo es la portabilidad, que permite realizar exámenes de pacientes a domicilio. Antes, éstos tenían que desplazarse a hospitales o centros médicos lejanos para recibir tratamiento (Govindarajan & Trimble, 2012; Immelt et al., 2009). Ahora, esta labor se hace en sus casas, lo que disminuye desplazamientos difíciles desde las zonas rurales al lugar de servicio y amplía cobertura, gracias a la portabilidad del equipo.

Como se ha mencionado, en los mercados emergentes, el acceso a la tecnología es restringido por la insuficiencia de recursos y la falta de interés de las grandes corporaciones para realizar inversiones en lugares donde el análisis costo-beneficio arroje bajos beneficios. Un aspecto disruptivo, como consecuencia de la necesidad de desarrollar nuevas aplicaciones enfocadas para el contexto que viven las regiones en vía de desarrollo, es la generación de iniciativas de bajo costo y aplicación propia, que impacten en el cumplimiento de la prestación del servicio.

Chakravarty (2022) indica que la innovación a nivel de empresa en los países en desarrollo sigue siendo poco estudiada, argumentado en sus investigaciones sobre el diseño y desarrollo de aparatos médicos en el contexto de la innovación con restricción de recursos en Sudáfrica. Algunos autores consideran a la innovación como una caja negra de las organizaciones, que se enfoca inicialmente en la creación de fronteras a nivel tecnológico para los países desarrollados. Para Srinivas & Sutz (2008) el reto de innovar en un entorno de recursos limitados está más relacionado con las contingencias históricas, las políticas públicas de industrialización y sus aspectos institucionales estructurales. Los autores fomentan la noción de “innovación inducida por la escasez” que alimenta la necesidad de generar un conocimiento innovador más profundo y suficiente, con una visión más amplia del contexto institucional (Srinivas & Sutz, 2008).

Al revisar los diferentes contextos en donde se puede desarrollar la tecnología, se reconoce la concepción que indica que las innovaciones de Occidente son las únicas capaces de suplir necesidades a las naciones industrializadas y que para los países en desarrollo es escaso el acceso a estas innovaciones; por esto, la necesidad de suplir necesidades aplicables al contexto regional marginado ha generado innovaciones que con pocos recursos suplan los requerimientos de supervivencia que tienen en esos lugares, carentes de acceso a lo existente. Por lo anterior, en la actualidad, las corporaciones tecnológicas ven en el mercado de los países emergentes, un nicho atractivo en el que la adecuación de tecnologías accesibles de gama baja con la calidad necesaria para cumplir la función prevista es, sin duda, una oportunidad de negocio que requiere mayor desarrollo.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Los consumidores tienen en la actualidad la sartén por el mango, y los fabricantes se esfuerzan por satisfacer su demanda, buscando cumplir con sus criterios de producto, cantidad, lugar y tiempos de entrega para el cumplimiento de los pedidos, el satisfacer las cada vez más retadoras expectativas de los clientes, a precios razonables que generen utilidades suficientes para mantenerse en el mercado.

Para lograr este objetivo, las empresas deben identificar los aspectos no competitivos de su proceso de provisión, fabricación y distribución; comprender las necesidades no satisfechas de los clientes; establecer objetivos de mejora, y ejecutar rápidamente las mejoras necesarias a sus ofertas, temas que, de ser tratados, encierra el estudio de la gestión de las cadenas de suministro (Kondekar & Sarnobat, 2018). Esto último se ha convertido en un tema de gran importancia y un estándar para las empresas desde los años noventa, en el que encuentran una forma organizada de asumir el reto de satisfacer al consumidor.

LA CADENA DE SUMINISTROS

El origen del concepto de “cadena de suministros” se remonta a la entrevista hecha por el *Financial Times* a Keith Oliver en 1982, en la que propone el término *Supply Chain Management* (Laseter & Oliver, 2003; Lambert, 2004) como un fenómeno reconocible entre las empresas, que permite identificar su encadenamiento funcional para la generación de bienes y servicios, y su puesta en el mercado, creando un sistema de empresas concatenadas entre sí, que genera valor agregado mayor que el que se produce por separado.

La cadena de suministro está formada por todas las entidades empresariales que intervienen directa o indirectamente en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Incluye no sólo a proveedores, fabricantes y distribuidores, sino también a transportistas, trabajadores de almacenes, e incluso, a los propios consumidores que satisface.

Al igual que la organización de un fabricante, la cadena de suministro incluye todas las funciones relacionadas con la recepción y el cumplimiento de las solicitudes de los consumidores; estas funciones incorporan, entre otras, las de marketing,

desarrollo de nuevos productos, operaciones, ventas, finanzas y atención al cliente (Chopra y Meindl, 2008), soportando el origen de una nueva disciplina, la gestión de cadena de suministro.

Esta disposición de la cadena permite reconocer tres etapas de labor: aprovisionamiento, producción y distribución, y cuatro ciclos de flujo: pedido del consumidor, distribución de producto terminado o reabastecimiento, manufactura o fabricación y abasto o aprovisionamiento (Chopra y Meindl, 2008, pp. 10-11). La labor dentro de los procesos de la cadena de suministro puede estar enfocada en la demanda o en su capacidad de oferta, temática que puede ser abordada desde dos efectos que es posible ver en su dinámica de flujo: el efecto Pull o efecto en el que la cadena espera la aparición de la demanda para ofrecer, y el efecto Push, donde la cadena elabora el producto, esperando que la demanda aparezca (Ballou, 2004).

Entre los miembros de la cadena, se destacan intereses propios y compartidos que se proponen desde tres aspectos: el de relacionamiento, el de colaboración o cooperación y el de integración, situaciones que se van definiendo según se va dando el nivel de confianza entre entidades que aporta a la maduración de relaciones empresariales. De esta forma, nacerá —al inicio del acercamiento entre empresas— una relación de vinculación caracterizada por una etapa de acercamiento institucional y una relación basada en el intercambio de productos existentes y específicos que han sido solicitados por el cliente al proveedor, los cuales fueron el motivo del inicio de la relación de intercambio. Madurada esta etapa, se pasará a una fase de cooperación mutua donde se buscará el intercambio de mayor cantidad de productos ofrecidos por el proveedor, los que originalmente no estaban en el radar del cliente, la generación de servicios e información ampliada, con una mejor visibilidad de órdenes y revisión de capacidades de demanda y oferta para sincronización de pedidos y, posteriormente, si la relación evoluciona en el tiempo de manera positiva, se dará la etapa de integración donde se aunarán esfuerzos para crear soluciones a medida que convierten la relación de las entidades oferentes y demandantes en entes cercanos que comparten intereses estratégicos, tácticos y operativos (Pinzón Hoyos, 2004).

LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

El término gestión de la cadena de suministro o Supply Chain Management (SCM por su sigla en inglés) es un concepto muy arraigado en diversos ámbitos empresariales. El origen del nombre parece ser un misterio, y hay debate sobre cuál es exactamente la diferencia entre gestión de la cadena de suministro, la distribución física y la logística. Algunos dicen que cumple la promesa de integración de actividades plasmada en sus primeras definiciones, otros la ven como un concepto nuevo y audaz. Algunos argumentan que la gestión de la cadena de suministro no es nada nuevo y reconocen que los pioneros de la logística tenían muchas de las ideas que promueven los entusiastas de la cadena de suministro (Ballou, 2006).

Para definir de forma sencilla qué es la gestión de la cadena de suministros, los comentarios de David Blanchard (2021) son una forma de hacerlo, quien señala que este concepto es la gestión del procesamiento de un servicio o producto desde que se planifica hasta que se consume.

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), una asociación de expertos a nivel mundial, dedicada al desarrollo y la difusión de información y consultas sobre la administración de la cadena de suministro, proporciona una definición de gestión de la cadena de suministro donde ésta abarca la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento y la adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión logística, y lo que es más importante, también incluye la coordinación y colaboración con los socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, terceros proveedores de servicios y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro de las empresas, entre ellas el CSCMP (2021).

La American Production and Inventory Control Society (APICS) es una organización que desarrolla normas, métricas del sector, programas de certificación, herramientas de capacitación que ha encontrado una forma de resumir el concepto de gestión de la cadena de suministro en tan sólo seis palabras resumidas en seis letras que forman el concepto conocido como Supply Chain Operations Reference Model o Modelo Referencial de Operaciones de la Cadena de Suministro, que incluye las operaciones Plan, Source, Make, Deliver, Return, and Enable (planificar, abastecerse, fabricar, entregar, devolver y habilitar).

Aunque es difícil llegar a un acuerdo en cualquier campo, y menos en uno que abarca tantas disciplinas diferentes como lo es la cadena de suministro, la definición de estas seis palabras ha llegado a ser consensuada como la descripción básica de las funciones fundamentales de la gestión de una cadena de suministro (Blanchard, 2021).

TIPOS DE CADENAS DE SUMINISTROS

Las cadenas de suministro pueden ser clasificadas de muchas formas. Entre ellas se destacan las siguientes: por su nivel de conocimiento de inventarios vs. conocimiento de la demanda, por su número de miembros y número de relaciones y por su dinámica de actuación frente a la demanda. Las cadenas clasificadas por su nivel de conocimiento demanda/inventarios se subdividen en cuatro: tradicionales, sincronizadas, compartidas y gestionadas en proveedores:

- Cadenas tradicionales: se caracterizan por no conocer bien su demanda y sus inventarios, tienen un manejo individualizado por cada uno de sus miembros y una interacción mínima entre ellos, donde la información no se comparte.
- Cadenas sincronizadas: contraria a la tradicional, reconocen muy bien la demanda e inventarios que pueden ofertar, situación que es motivada por grandes demandas que les exigen criterios de optimización de manejo de productos y de la información, buscando un buen control de flujos y, con ello, mantener la continua satisfacción del cliente.
- Cadenas compartidas: conocen bien la demanda, pero tienen poco conocimiento de la distribución de los inventarios dentro de la cadena. En éstas se reconocen muchos proveedores, fabricantes y clientes que requieren un nivel de coordinación adecuada para poder ofrecer un producto en múltiples lugares donde éste es demandado, situación que a veces genera un efecto *shoot and forget* (disparar y olvidar) de los pedidos en los canales de distribución, y de esta forma, no perder el control de la operación cercana a la empresa, dentro de la cadena.
- Cadenas gestionadas o de proveedores: son aquellas donde se conoce con detalle el inventario actual, pero no se reconoce la demanda, pues su forma tradicional de actuar, como empresas cerradas y con dificultad para compartir

información, les hace complejo entender el mercado desde lo visual de fuentes de abastecimiento.

De estos cuatro tipos de cadenas, también se pueden desprender dos subclases adicionales, que proponen sus características desde la complejidad de dichas cadenas. Éstas se clasifican teniendo en cuenta la cantidad de miembros y el número de relaciones que se generan entre ellos:

- Las cadenas complejas: donde un producto específico usa diferentes formas para llegar a consumidores diferenciados, lo que significa desarrollar múltiples presentaciones y modos de gestión de los canales de distribución que le permita al producto llegar a más lugares y satisfacer diferentes tipos de uso y consumo, generando nuevas formas de presentar, distribuir y entregar.
- Las cadenas directas: donde la cadena es corta, y sólo intervienen tres actores: el proveedor, el fabricante y el cliente final o consumidor.

John Gattorna desarrolló la clasificación de las cadenas por su dinámica de trabajo, y las dividió en cuatro clasificaciones: 1) Cadenas de reabastecimiento continuo, “Donde las relaciones son lo más importante”. 2) Cadenas de suministros Lean, “Concentrándose en la eficiencia y en el costo de servicio más bajo”. 3) Cadenas de suministro Ágiles, “Donde lo primordial es la respuesta rápida”. 4) Cadenas de suministro Totalmente Flexibles, “Donde nada es imposible” (Gattorna, 2009).

Pueden aparecer otras denominaciones de clasificación, gracias a un atributo específico como es el caso de características de cobertura geográfica (cadenas de valor globales, regionales o locales), su especialidad (cadena de suministros humanitaria), su nivel de manejo del medio ambiente (cadena de suministros sostenibles), su capacidad para afrontar entornos cambiantes (cadenas de suministros resilientes) o las tendencias tecnológicas que en ellas se proponen (cadenas de suministros 4.0 - 5.0). No obstante, estas cadenas pueden ser analizadas bajo la visión de los primeros tipos de cadenas mencionados.

GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTROS Y LOGÍSTICA

A veces la gestión de cadena de suministro tiende a ser confundida con la logística; son conceptos diferentes, pero complementarios, lo que ocasiona la duda. La gestión de la cadena de suministro nace de la colaboración entre compañías que coinciden en tener una posición estratégica común y buscan mejorar la eficiencia operativa de sus maniobras.

Para cada empresa implicada, las relaciones que se generan dentro de la cadena de suministro reflejan decisiones estratégicas fundamentales para su diario vivir y supervivencia a largo plazo. Una estrategia de esta cadena es la de suministrar sus productos o servicios mediante canales de distribución, situación que pone de manifiesto la interacción entre empresas, basada en su interdependencia y colaboraciones percibidas. En adición, las operaciones de la cadena de suministro requieren procesos de gestión que abarquen áreas funcionales de la empresa y conecten a socios comerciales y clientes más allá de los límites organizativos.

En contraste, la logística se encarga de gestionar el flujo de productos e información para mover y colocar el inventario a lo largo de la cadena de suministro, situación que genera una interdependencia entre gestión de cadenas de suministro y logística, situación que convierte a esta última en parte de la gestión de la cadena de suministro donde se desarrolla. Por ello, se puede decir que la logística es la integración de la gestión de pedidos, la gestión de su fabricación, la gestión de existencias, el transporte, el almacenamiento, la manipulación de materiales y el embalaje en una red de instalaciones. La logística integral sirve para vincular y sincronizar toda la cadena de suministro como un proceso continuo, y es vital para mantener una conectividad eficaz dentro de la cadena de suministro. El propósito de la logística ha permanecido esencialmente inalterado durante décadas, pero los métodos siguen cambiando drásticamente (Bowersox et al., 2007).

Esto es rescatado por el CSCMP, que define a la gestión logística como la parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, ejecuta y controla el flujo eficiente y eficaz, hacia delante y hacia atrás, y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el de consumo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes (CSCMP, 2021).

Complementando la definición que propone Bowersox et al. (2007), Kent Jr. & Flint hablan de seis eras de desarrollo logístico, una de ellas corresponde en cronología

al periodo de la Segunda Guerra Mundial y el florecimiento de los negocios en la posguerra (1940-1960), que durante la guerra “dieron nacimiento a la Ingeniería de Transporte, la Distribución Física eficiente y la Rocrematica” (1997, p. 23), temas precursores a la Logística Integral que aportaron también al desarrollo de la “Ingeniería de Logística”.

Ballou (2004, 2006) y Bowersox et al. (2007) proponen tres etapas de desarrollo de la logística: la fragmentación, desde 1900 a 1960; la integración, desde los años sesenta hasta los ochenta, y la integración total de los ochenta hasta nuestros días, etapas que son escogidas por simplicidad para el desarrollo de la labor de revisión, teniendo en cuenta los aspectos revisados por Kent Jr. y Flint en su trabajo, sumado a aspectos que han aportado a la comprensión del manejo del flujo logístico y su optimización. También coinciden con los escogidos por Pinheiro de Lima et al. (2017), Hou et al. (2017) y Malindžák et al. (2018).

LA LOGÍSTICA INTEGRAL Y SUS PROCESOS

La logística actual o también llamada logística integral tiene un precursor de los años sesenta que se entiende sólo como distribución física, y en muchos espacios únicamente fue comprendido como la labor de almacenamiento y transporte. Hoy, cuenta con cinco grandes procesos que, integrados, formulan su función: el proceso de aprovisionamiento, planeación y control de producción y distribución física y los procesos de servicio al cliente e inventarios, soportados en almacenamiento, transporte y manipulación de materiales (manipulación o movimiento interno de mercancías), que manejan los flujos de tipo físico y de información que integran el flujo logístico.

Los flujos corren entre proveedor y cliente, por intermedio de los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución, apoyados en los procesos de servicio al cliente e inventarios que ofrecen la recepción, análisis, control y realimentación de la información correspondiente y, con ella, apoyan a los procesos logísticos para generar memoria en sus labores de gestión del flujo de producto o mercancía. Se entiende como “mercancía” a cualquier producto susceptible de ser comercializado, vendido o comprado o tener valor de uso final para su consumidor: materias primas, insumos o producto terminado. A estos dos flujos, el de información y mercancía, se le adiciona el flujo de valor generado o agregado para complementar la Teoría de gestión de flujos

de materiales. A continuación, se definen brevemente los procesos que hacen parte de la logística:

Aprovisionamiento o adquisición: se encarga de los procesos de compra, recepción y almacenamiento y despachos de insumos y materias primas o en el caso de empresas comercializadoras, del producto terminado que luego será distribuido.

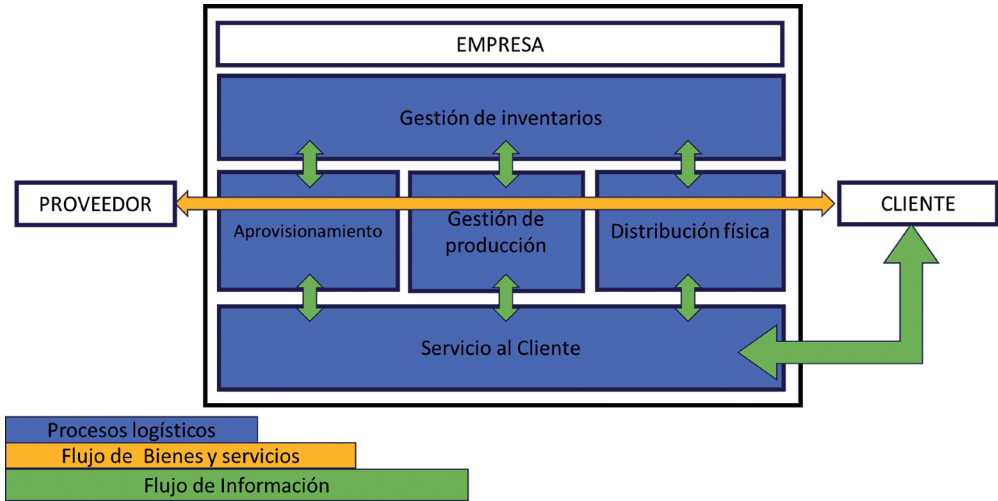
Producción: específicamente en empresas manufactureras, la logística se encarga de la planeación y coordinación estratégica, táctica y operativa de recursos materiales, servicios, equipamiento y personal que permiten el normal desarrollo de la labor manufacturera y producción de productos terminados.

Distribución: puede ser entendida como la labor que se encarga de tomar el producto terminado y ponerlo en manos del cliente satisfaciendo sus necesidades. La distribución se subdivide en labores de empaque y embalaje, almacenamiento de producto terminado, picking y packing (actividades que en conjunto también son entendidas como preparación de pedidos), despachos, cargue, transporte, entrega al cliente.

Servicio al cliente: tiene la labor de indagar la satisfacción del cliente y retroalimentar a la empresa con los requerimientos y exigencias que le permiten generar mayor satisfacción de la obtenida por el cliente. También coordina todos aquellos procesos de retorno donde el producto terminado debe volver a la empresa para su tratamiento o cambio.

Inventario: es la interfaz que soporta la planeación/coordinación y los requerimientos, administración del flujo de inventario con la demanda, del producto en stock y en tránsito, en lugar, tiempo y oportunidad, desde el proveedor, a lo largo de la empresa hasta el cliente final y su rotación como el movimiento que genera la velocidad de flujo de dicho inventario. Cabe resalta que, sin bien, algunos autores tienen de convertir a inventarios en un proceso que se diluye entre aprovisionamiento, manufactura y distribución, su especialización, estudio y gestión tecnológica le merecen capítulo aparte, razón por la que en este espacio se considera un proceso independiente e interconectado tan importante como los procesos a los que se le atribuye.

Figura 2. Macroprocesos de la logística Integral



Fuente: elaboración propia con base en González y Vásquez, 2021; Bowersox, 1969; Porter, 1991; Ballou, 2004; Ballou, 2006; Bowersox et al., 2007; CSCMP, 2021.

Almacenamiento: asume consideraciones dinámicas de movimiento y almacenamiento de mercancías, optimizadas por la gestión de manejo de materiales en forma de materias primas e insumos para aprovisionamiento en empresas manufactureras o producto terminado en aprovisionamiento y distribución física en empresas o instalaciones que cumplen funciones de centro de distribución, soportados por el proceso de inventarios.

Transporte: es el proceso efectivo de traslado de mercancías entre proveedor y cliente, que le son encargadas en cantidad, modo y tiempo para que sean llevadas de origen y entregadas en destino. Un proceso que hace parte de la definición de logística externa, uniendo a los actores de la logística, proveedores, empresa y clientes.

Manipulación de mercancías: considera todos los procesos de transferencia de mercancías entre procesos o entre transporte externo —a logística interna o de logística interna— a transporte externo. Un tipo de transporte interno que soporta las labores de la logística interna al que se ha querido llamar transporte interno.

BOWERSOX Y LA DISCONTINUIDAD EN LOGÍSTICA DE MANUFACTURA

La manufactura proviene de la palabra griega *manus*: mano y *factura*: hacer, se define como “obra hecha a mano o con auxilio de máquina” (RAE, 2023). Desde la economía, se entiende como un proceso en el que se da valor a las materias primas mediante el trabajo aplicado que las convierte en productos semiterminados o terminados, los cuales ofrecen un servicio o uso para quienes se entienden como su mercado.

Detrás de la manufactura, también reconocida como producción o fabricación, se integran diferentes elementos: personas, insumos, herramientas, equipos, técnica y tecnología, todos unidos para lograr el objetivo común de crear un producto. Significado que le da sentido a la industria manufacturera entendida como una actividad económica que, apropiándose de las técnicas y la tecnología del producto que se va a elaborar, transforma las materias primas y los convierte en los productos ajustados a las necesidades de quien los demanda.

En el proceso manufacturero se desarrollan los criterios de diseño, planeación, coordinación, control y operación que permiten responder a las necesidades solicitadas por el mercado. El diseño aporta la creación del producto, previa revisión de necesidades actuales o potenciales. La planeación estratégica, táctica y operativa propone los criterios estándar que permitan responder en cantidad, calidad y tiempo a las necesidades que solicita el mercado, a corto, mediano y largo plazo. La coordinación sincroniza los procesos y recursos involucrados en la producción, dando respuesta al qué, cuánto, cómo, para cuándo y para quién hacer, dando orden al proceso, y el control aporta los criterios necesarios para mantener o corregir las actividades operativas dentro de parámetros del producto esperado.

La logística juega un papel primordial en la manufactura, apoyando al cumplimiento de los criterios de entrega perfecta que se le solicitan; actúa como planeador, proveedor y cliente interno. También cumple funciones de planeador, pues gestiona la demanda desde donde se determinan los inventarios de materiales y producto, y con ello se sincroniza la demanda con la oferta y se determinan las necesidades de producción; de proveedor, ya que reconoce las necesidades de materiales que requiere la fabricación para cumplir con lo exigido, y de cliente interno, porque se encarga de la recepción del producto terminado para luego distribuirlo. Esta mirada permite definir a la logística de manufactura como la encargada de planear y programar los flujos logísticos de

fabricación desde que se reciben los materiales hasta que son entregados en forma del producto solicitado a distribución.

De esta revisión, se destaca el hecho de que todos los procesos logísticos pueden ser asumidos desde la logística, bajo consideraciones de gestión, planeación, coordinación, control y operación, en la que se manipulan los materiales y bienes en traslado y almacenaje, a excepción de producción, donde la logística no opera físicamente y sólo se concentra en el manejo de información, situación entendible, pues logística al ser una disciplina genérica universal, no asume las particularidades especializadas que necesita el “producir”, tema que vale entender desde su origen.

Carrasco (2000), en un artículo de investigación sobre la evolución de los enfoques y conceptos de la logística, comenta que Magee —en su libro *Industrial Logistics*, escrito en 1967— propone “un enfoque inequívocamente logístico” al tener en cuenta que “la gestión del flujo de materiales que atraviesa la empresa industrial (desde las materias primas hasta los productos terminados cuando llegan a los clientes), como la gestión articulada de un todo, de un «sistema logístico», formado por elementos interrelacionados”, implica que las operaciones de la empresa tradicional, como son compras, producción, ventas, “no pueden seguir gestionando sus respectivas parcelas ignorando lo que ocurre en las demás. Por el contrario, su actuación deberá estar coordinada con la de las demás y orientada a dar satisfacción al usuario final”, tema que le da cabida a la logística para hacerlo.

El enfoque que propone Magee (1967) será el abrebocas para el desarrollo de lo que se entiende hoy como logística integral, un tema que Bowersox asume en el estudio de los procesos de entrada de materiales, del proceso de aprovisionamiento, los procesos de planeación y programación de producción y los procesos de salida, representados por las labores de la distribución física, desde su desarrollo previo en 1961, donde compara al sistema logístico con un sistema de tuberías por donde se mueven los materiales, los bienes, servicios e información desde su origen a su destino, en forma continua; a este sistema lo llamará Pipeline.

Smykay et al. (1961), en el libro que Bowersox señala como el primer texto de Distribución Física (1969), aportan la consolidación de conceptos fundamentales para el manejo logístico del flujo físico de mercancías. En él se propone el concepto del “Pipeline” y el de “Product Flow Pipeline”, línea de tuberías y de flujos de producto dentro de estas tuberías. Estos conceptos emulaban en su conjunto al sistema de distribución física, donde los temas de previsión de inventarios y flujo de

producto hacia el cliente son aspectos fundamentales para entender cómo funciona la distribución física entre actores; en su interior, bajo los procesos que le forman y las instalaciones donde se desarrolla, con base en una concepción de manejo de flujos continuos, se desarrolló la idea de lo que hoy se conoce como flujos logísticos. El concepto de pipeline pareciera ser un muy buen símil para definir la función de la logística, desde ese momento.

Dentro de la logística integrada o integral, el flujo de materiales se representa esquemáticamente en un espacio de tres dimensiones: espacio, tiempo, forma o transformaciones, entre el aprovisionamiento de materias primas hasta la distribución, encargada de la entrega de los productos terminados al cliente, labor también entendida como gestión de materiales y distribución física (Coyle et al., 2009). Esta concepción, unida a la del concepto “flujo de materiales”, representados por el flujo de inventario de materiales o insumos, producto en proceso y producto terminado (Bowersox et al., 2007) le da mérito a Hayes Jr. y Taylor de ser los primeros promotores de la formalización del concepto integrado de la logística, en su forma actual. No obstante, es necesario reconocer a Bowersox (1978) como soporte de esa nueva concepción, pues fue quien descubrió su importancia y esto se confirma cuando dijo que dentro de la filosofía de la logística integrada existen diversos enfoques para ayudar a satisfacer las futuras necesidades logísticas.

Heskett (1977) propone un gráfico donde presenta los procesos y flujos que componen la logística, como uno de los primeros esfuerzos por concretar la estructura de los componentes de la función logística, mostrando cómo la logística asume el papel de planeadora de la manufactura (Tabla 1).

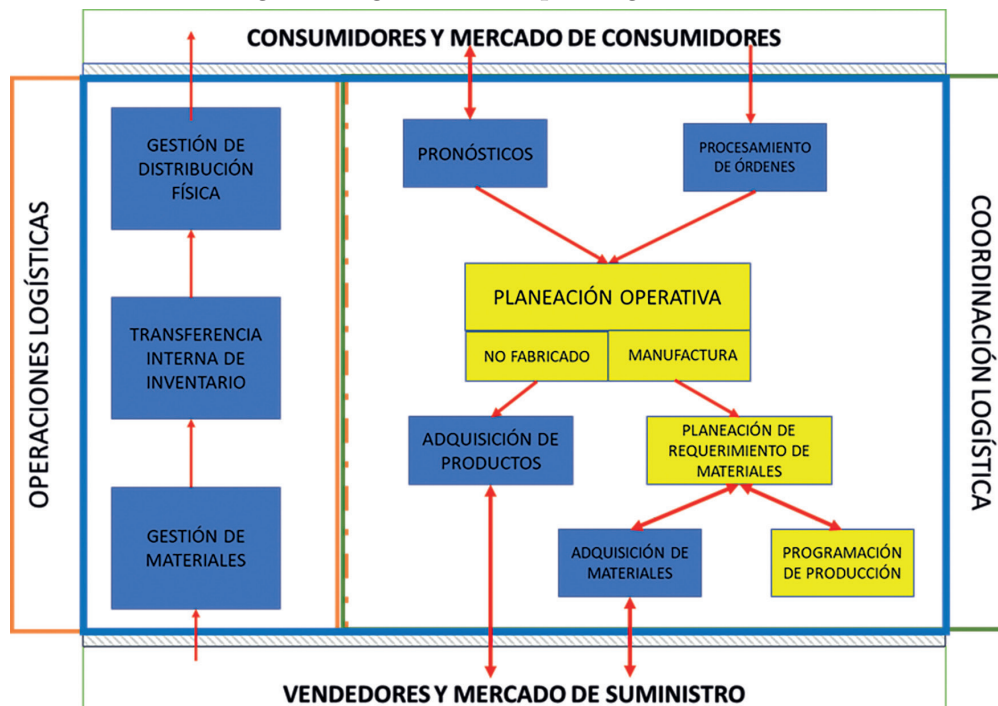
Tabla 1. El proceso logístico de Heskett en 1977

Flujo de información	Función	Flujo de materiales
De pronósticos a aprovisionamiento	Pronóstico	De aprovisionamiento a pronóstico
	Procesamiento de orden	
	Transporte de producto terminado a cliente	
	Control de inventario de producto terminado	
	Almacenamiento (<i>Warehousing</i>) en Centro de distribución	
	Trasporte de planta a centro de distribución	
	Empaque	
	Planeación de producción	
	Almacenaje (<i>storage</i>) de planta	
	Control de material para producción	
	Almacenaje de materias primas (<i>storage</i>)	
	Transporte de materias primas	
	Control de inventario de materias primas	
	Aprovisionamiento	

Fuente: elaboración propia a partir de González y Vásquez (2021) y Heskett (1977).

Bowersox (1978) se enfoca en el concepto de planeación operativa, ratifica la labor de planeación de manufactura que Heskett propone y que actualmente es la que define a la logística de producción. Dicha forma de entender los procesos logísticos integrados es presentada en la figura 3.

Figura 3. Logística de la empresa según Bowersox



Fuente: elaboración propia a partir de González y Vásquez (2021).

Lo anterior, posibilita revisar cómo resolver la discontinuidad operativa que propone la manufactura para el logístico y generar una solución que abra este espacio para comprender mejor el manejo del flujo logístico en este espacio de manufactura, que, en conjunto con lo ya desarrollado para aprovisionamiento y distribución, ofrecerá respuesta a la premisa de conectividad que asume la logística integral desde su definición, razón que da espacio a próximos estudios sobre el tema (González y Vásquez, 2021).

EL RAPDTT: RECEPCIÓN (R), ALMACENAJE (A), PROCESAMIENTO (P), DESPACHO (D), TRANSPORTE. TRANSPORTE EXTERNO (T), TRANSPORTE INTERNO (T). UNA SOLUCIÓN OPERATIVA BÁSICA PARA ABORDAR LA GESTIÓN DE LOS FLUJOS LOGÍSTICOS EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Las micro y pequeñas empresas en Latinoamérica representaban para 2021, más de 98% de las unidades empresarial existentes en los 17 países que la conforman, equivalentes a más de 12 millones y medio de unidades (Ibarra et al., 2021); la mayoría, pertenecientes a tipos de cadenas de suministro tradicionales.

Tomando los resultados de la Encuesta Nacional Logística de Colombia, como muestra latinoamericana, es posible ver una realidad nacional convertida en costos que demuestran la realidad de las micro y pequeñas empresas también reconocidas con el acrónimo de mypes. Mientras que el promedio de costos logísticos para las empresas encuestadas en el país representaba 12.4% del costo total del producto, en las micro y pequeñas empresas representa 25.8 y 24.2%, respectivamente (DNP, 2020). Esta diferencia hace reconocer la necesidad de fortalecer la labor logística en estos tipos de unidades empresariales, siguiendo a la premisa de Drucker, quien definió a la logística como “la última frontera de la rentabilidad” (Drucker, 1962).

En el análisis y conclusiones de esta encuesta sus desarrolladores indican que:

La mejora del desempeño logístico del país constituye uno de los principales medios para incrementar los niveles de competitividad y lograr que Colombia pueda alcanzar un mejor posicionamiento en los mercados globales, una mayor productividad de sus empresas y un aumento en la calidad de vida de sus habitantes (DNP, 2020, p. 127).

Ya está visto que la logística no es un tema simple; aun así, esta disciplina es necesaria para poder introducir mejoras a las micro y pequeñas empresas. De aquí que se desarrolle la búsqueda de una herramienta que proporcione los primeros niveles de revisión, en este aspecto, para este tipo de compañías.

Con base en la revisión académica de la operación de los flujos logísticos y su tratamiento, y motivados por la búsqueda de un método fácil, lógico y sencillo de entender la logística y el manejo de flujos en pequeña escala, se encuentra por coincidencia una respuesta que, al ser revisada con detenimiento, coincide con

actividades propias de los procesos de aprovisionamiento y distribución, generando una respuesta operativa a la forma de tratar un flujo logístico en manufactura.

De allí nace el método RAPDTt, también llamado nemotécnicamente “RAPiDiTto”, el que después de varios ejercicios de revisión teórica en diferentes niveles operativos de flujo logístico pasa la prueba, respondiendo de buena forma a la caracterización de los procesos logísticos mencionados. El contenido del desarrollo puede ser visto en González y Vásquez (2021b).

El RAPDTt representa en sus siglas en español las actividades de:

- Recepción: es la acción de recibir previa revisión y aceptar el elemento.
- Almacenaje: es la acción de mantener el producto en una posición.
- Procesamiento: es la acción que desarrolla el proceso por donde pasa el flujo logístico.
- Despacho: es la labor de direccionamiento que se le da al flujo logístico para continuar a otro proceso.
- Transporte: representado por una T mayúscula que indica transporte fuera del proceso de estudio.
- Transporte interno: también conocido como manipulación de mercancía, representado por una t minúscula; es ese desplazamiento que tiene el elemento que viaja por el flujo logístico desde una actividad hasta otra y que teniendo ese contexto de manipulación ha perdido su reconocimiento de transporte, pero lo es.

Este método propone, bajo los criterios de simpleza y búsqueda de impacto masivo para mypes, el cumplimiento de los criterios que la innovación frugal propone, pues sin mayores pretensiones, diferentes a las de calcar las operaciones primarias que operan el flujo logístico, no sólo responde a actividades básicas de manejo, sino también puede describir el paso a paso, tanto de elementos físicos como de información que viaja entre procesos logísticos simples y también de alta complejidad, y es aplicable a cualquier tamaño de empresa.

El método ha sido usado en el aula de clase en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, dentro del curso de TICS y Gestión de procesos logísticos en redes de valor, como método que proporciona tareas estándar para hacer una clasificación taxonómica de tecnologías emergentes en diferentes procesos logísticos,

en proyectos de grado, dando respuesta a varios temas de clasificación de tareas al interior de sistemas logísticos, entre los que se resalta el análisis de Camacho y Valderrama (2023) para hallar, mediante la clasificación de normas, siguiendo como patrón al RAPDTt dentro de cada proceso logístico de una empresa productora de etanol, la compilación de reglamentación que rige la logística verde del etanol en Colombia. También se resalta que al adicionar el método en calidad de mejora al proceso de bases de trazabilidad de González y Roldán (2018), donde se proponen como actividades estándar de seguimiento, las actividades que el RAPDTt encierra.

Estas pruebas llevan como patrón de revisión por conveniencia, la búsqueda de prueba y error que ha permitido ajustar el método y su explicación, para convertirlo en una herramienta que se ajusta a varios escenarios como conjunto de tareas que proporciona una descripción estándar de la forma en que fluyen los materiales o la información a lo largo de un proceso logístico, bajo criterios sistémicos.

En este escenario se encuentra la aparente discontinuidad de la Pipeline de Bowersox y el método de RAPDTt; es posible reconocer una solución para el tratamiento operativo del flujo logístico de manufactura, proponiendo desde su concepción básica de tratamiento de flujos, una respuesta válida para darle cabida a estándares de manejo de flujos físicos logísticos en producción e introducir el flujo de materiales como parte de los temas que la logística trate, dándole continuidad al sueño de Bowersox de hacer que los pipelines fueran una realidad en todo el recorrido logístico de la empresa.

La logística de manufactura adolece del tratamiento operativo de manejo de materiales. Sin embargo, el RAPDTt interpreta cada paso que se da en la fabricación, pues no importando la actividad, máquina o equipo, ésta debe estar dispuesta dentro de un *layout*, que siempre repite las consideraciones de labor dadas por el RAPDTt. Recibir, almacenar, procesar y verificar dentro de la programación cuál es el siguiente paso; determinar las condiciones en que debe llegar y cómo llegar, tema que determina la D de despacho, para luego salir rumbo al siguiente paso donde todo se repite, ya sea en una producción continua, por lotes, por proyectos o de taller. Labores del flujo de manufactura que coinciden con los de flujo logístico, paso a paso, tema que soluciona la forma de comprender el manejo del flujo logístico físico dentro de fabricación y une el tubo que necesita aprovisionamiento y distribución para crear un pipeline continuo.

De esta forma, una aparente omisión logística se resuelve con una solución simple y casi obvia, que gana valor y sentido por su valor de uso. Este tema de unión es aún más

pertinente cuando se habla de trazabilidad, una capacidad que hoy en día es centro de desarrollos tecnológicos avanzados bajo criterios de logística 4.0 que aporten mayor efectividad al seguimiento de productos en la cadena de suministro y todavía más pertinente cuando los criterios de Industria 5.0, Resiliencia, Protagonismo Humano y Sostenibilidad, requieren de una herramienta que reconozca el camino que toman los flujos logísticos dentro de las relaciones propias de la cadena de suministro.

Los potenciales usos de este método pueden ampliarse a muchas dimensiones dentro de las que se espera beneficiar, en gran medida, a las mypes, mostrándoles cómo abordar desde su criterio de gestión multitarea, la complejidad de su negocio, mediante herramientas ajustadas a sus necesidades y, en este caso, brindando una herramienta que les permita apropiarse de sus primeros criterios dentro del campo logístico y con ello hacerle mérito a las palabras de Drucker.

CONCLUSIONES

La innovación frugal es una teoría que ha tenido en la actualidad un impacto importante para el desarrollo de tecnologías aplicables en países emergentes, como unidades de negocio atractivos para expandir las capacidades de retorno con un análisis apropiado de costo beneficio y su funcionalidad específica como proyectos especiales.

Proveer soluciones mediante productos de bajo costo (gama baja), pero con calidad y funcionalidad coherente con las necesidades específicas de las comunidades en las regiones, han enfocado nuevos modelos de negocio atractivos para incursionar en los países emergentes y en desarrollo.

La innovación frugal ha evolucionado gracias a la interacción de otras corrientes teóricas, como la innovación de costos, la innovación suficientemente buena, las capacidades de innovación inversa, la redefinición y reconfiguración de modelos de negocio, e innovaciones con restricciones de costo que han tenido interés académico e investigativo para su aplicación en soluciones sostenibles.

Se ha observado el impacto en la adopción de tecnologías occidentales como “únicas e infalibles” para los países en desarrollo en Latinoamérica. No obstante, con las innovaciones generadas en Medio Oriente y países del sureste asiático, usando la capacidad y recursividad de estos países, se ha demostrado que es posible, en medio de

la precariedad, utilizar recursos propios para generar soluciones viables y sostenibles, adaptadas a la comunidad.

La innovación frugal es fuente de muchas soluciones en países emergentes, y las respuestas que ofrece representan una base de mejoras a problemas de países desarrollados, adicionando valor desde el “hacer más con menos”, producto de las restricciones impuestas, incluidos los componentes de sostenibilidad que se le solicitan; así, se sugiere que la innovación frugal y su forma de proponerla sea entendida como metodología universal y sea adoptada como parte importante de la dinámica de pensamiento lógico racional, con el que entendiendo la importancia de la economía circular y las restricciones de un planeta para todos con recursos finitos, se puedan desarrollar ideas integrales desde la educación de quienes las generen.

Ésta es la oportunidad para sugerir que es necesario que la academia adopte el pensamiento frugal como una forma de desarrollar su misión de investigación que, a su vez, aporte al sector real soluciones basadas en búsquedas creativas que nos beneficien a todos, extendiendo nuevos lazos de unión dentro de la relación instituciones académicas y empresas, sin perder las ansias de ampliar la frontera del conocimiento. Es posible, desde la academia y la empresa, resignificar la conexión con la realidad al buscar soluciones que nacen del reconocer en lo simple, fuentes de revisión que aporten a la investigación nuevas miradas para nutrir su interés por resolver problemas de hoy y del mañana.

La adopción de la innovación frugal como una forma de resolver problemas logísticos queda también sobre la mesa, en calidad de reflexión para el mejoramiento de temas en esta disciplina dentro de concepciones sostenibles. En este documento, el método RAPDTt, en cuanto a intensión, concepto y búsqueda de respuesta para emprendedores, micro y pequeños empresarios que no han incorporado los conceptos logísticos a sus labores, se usa como ejemplo de un enfoque frugal. Sin embargo, se reconoce que este método puede cumplir propósitos mayores a los esperados, luego de entender que responde a temas de alto nivel como es el caso de la discontinuidad del pipeline de Bowersox planteada. Queda esta propuesta, también como aporte.

REFERENCIAS

- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). Pearson.
- Ballou, R. H. (2006). The evolution and future of logistics and supply chain management. *Produção*, 16(3), 375-386. Recuperado el 8 de junio de 2019 de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000300002
- Blanchard, D. (2021). *Supply Chain Management Best Practices*. Wiley. Recuperado el 04 de 2023 de <https://www.wiley.com/en-us/Supply+Chain+Management+Best+Practices%2C+3rd+Edition-p-9781119738237>
- Bowersox, D. (1978). The Logistics of the Last Quarter of the 20th Century. *Journal of Business Logistics*, 1(1), 1-17. [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)2158-1592](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)2158-1592)
- Bowersox, D. J. (enero de 1969). Physical Distribution Development, Current Status, and potential. *Journal of Marketing*, 63-70. Recuperado el 8 de junio de 2019 de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-4379-0_19
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., y Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (Segunda ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A.
- Camacho Albadan, L. E., y Valderrama Higuera, J. A. (21 de enero de 2023). *Repositorio UNAD*. Compilación de Normas Medioambientales que Regulan la Logística Verde en las Empresas Productoras de Bioetanol Colombianas: <http://hdl.handle.net/10596/54358>
- Carrasco, J. (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la Logística. Su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones. *Economía Industrial*, 17-34. Recuperado el 8 de agosto de 2020 de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/06.JAVIER%20CARRASCO.pdf>
- Chakravarty, S. (2022). Resource constrained innovation in a technology intensive sector: Frugal medical devices from manufacturing firms in South Africa. *Technovation*, 112, 102397.
- Chopra, S., y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación* (3ra. ed.). (A. S. Fernández Molina, y P. Carril Villarreal, Trads.). Pearson Education Inc.
- Coyle, J., Langley, C. J., Gibson, B., Novack, R. A., & Bardi, E. J. (2009). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. South-Western Cengage Learning.
- CSCMP. (2021). *cscmp.org*. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

- Cunha, M. E., Rego, A., Oliveira, P., Rosado, P., & Habib, N. (2014). Product innovation in resource-poor environments: three research streams. *Journal of Product. Innov. Management.*, 31(2), 202-210.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). Encuesta Nacional Logística 2020 [Encuesta]. <https://onl.dnp.gov.co/Paginas/Encuesta-Nacional-Logistica.aspx>
- Drucker, P. (abril de 1962). The Economy's Dark Continent. *Fortune*.
- Fischer, B., Guerrero, M., Guimon, J., & Schaeffer, P. R. (2020). Knowledge transfer for frugal innovation: where do entrepreneurial universities stand? *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 360-379. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0040>
- Foster, C., & Heeks, R. (2013). Innovation and scaling of ICT for the bottom-of-the-pyramid. *J. Inf. Technol.*, 28(4), 296-315.
- Gadiesh, O., Leung, P., & Vestring, T. (2007). The battle for China's good-enough market. *Harvard Business Review*, 85(9), 80-89.
- Garttorna, J. (2009). *Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across All Geographies*. Taylor and Francis. Recuperado el 27 de abril de 2023 de <https://search-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=298581&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
- González Silva, J. C., y Vásquez Bernal, O. (2021a). El tratamiento operativo del flujo logístico en manufactura. ¿Un tema pendiente en la Teoría de Pipeline de Bowersox? *ECBTI Working Papers*, 2(2), 21. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/wpecbti/article/view/5583/5541>
- González Silva, J. C., y Vásquez Bernal, O. A. (2021b). Método referencial de operaciones básicas para el manejo del flujo logístico en pequeñas empresas latinoamericanas, El RAPDTt. *ECBTI, Working Papers*, 2(2), 1-15. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/wpecbti/article/view/5584/5542>
- González Silva, J., y Roldán, R. (3 de octubre de 2018). Método para trazabilidad y control de flujos en la cadena de abastecimiento. III Congreso Internacional Supply Chain Management en una Economía Global: Interdisciplinariedad en las Ciencias Económicas, Contables y de Ingeniería, un Diálogo entre Sostenibilidad y Sustentabilidad, 2018, 1(1), 1, 27-33. Universidad Pontificia Javeriana. Recuperado el 05 de enero de

- 2022 de https://www.researchgate.net/publication/333853792_METODO_PARA_TRAZABILIDAD_Y_CONTROL_DE_FLUJOS_EN_LA_CADENA_DE_ABASTECIMIENTO
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse Innovation*. Harvard Business School Press.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743-784.
- Hang, C. C., Garnsey, E., & Ruan, Y. (2015). Opportunities for disruption. *Technovation*, 39-40, 83-93.
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002). The great leap. *MIT Sloan Management. Review*, 44(1).
- Hossain, M. (2020). Frugal innovation: conception, development, diffusion, and outcome. *Journal of Cleaner Production*, 262, 1-10.
- Hossain, M., Simula, H., & Halme, M. (2016). Can frugal go global? Diffusion patterns of frugal innovations. *Technology in Society*, 46, 132-139.
- Hou, H., Chaudhry, S., Chen, Y., & Hu, M. (2017). Physical distribution, logistics, supply chain management, and the material flow theory: a historical perspective. *Inf Technol Manag*, 18, 107-117. Recuperado el 23 de 07 de 2020 de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10799-015-0229-1>
- Ibarra, G., Vullingsh, S., y Burgos, F. J. (2021). “*Panorama digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América*. GIA Consultores. Recuperado el 05 de abril de 2023 de SELA.org: <http://www.sela.org/media/3223266/panorama-digital-de-las-mi-pymes-america-latina-2021.pdf>
- Immelt, J., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. *Harv. Bus. Rev.*, 87(10), 56-65.
- Jeskett, J. L. (1977). Logistics - Essential to Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado el 17 de agosto de 2020 de <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy>
- Kent Jr., J., & Flint, D. J. (1997). Perspectives on the evolution of the Logistics thought. *Journal of Business Logistics*, 18(2), 15-29. Recuperado el 12 de septiembre de 2019, from <http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=1443454&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Kondekar, A., & Sarnobat, S. (23-24 de febrero de 2018). State Of the Art In Supply Chain Management A Comprehensive Review. *Proceedings of International Conference on Ad-*

- vances in Computer Technology and Management (ICACTM)*, 121-123. Recuperado el 26 de abril de 2023 de <https://repo.journalnrx.com/index.php/nx/article/view/2044/2006>
- Lambert, D. M. (2004). Supply Chain Management, chapter 1. En D. M. Lambert, *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance* (pág. 3). https://drdougslambert.com/wp-content/uploads/2020/05/SCM_4th_Edition_Chapter1_Final.pdf
- Laseter, T., & Oliver, K. (2003). *When Will Supply Chain Management Grow Up?* PW Publications: <https://www.strategy-business.com/article/03304?pg=0>
- Lim, C., Han, S., & Ito, H. (2013). Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. *Technovation*, 33(12), 391-404.
- Malindžák, D., Olejars, T., & Gazda, A. (abril-junio de 2018). Logistics, science of present day and future. *Modern Management Review*, 37-49. Recuperado el 10 de agosto de 2020 de <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/zim/334>
- Mudambi, R. (2011). Hierarchy, coordination, and innovation in the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 323, 317-323.
- Pinheiro de Lima, O., Breval Santiago, S., Rodríguez Taboada, C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276. Recuperado el 17 de abril de 2020, de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>
- Pinzón Hoyos, B. (2004). *Repositorio UNAD*. Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5581>
- Porter, M. E. (1998). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (A. de la Campa Pérez-Sevilla, Trad.). Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. Real Academia Española. (04 de abril de 2023). Manufactura. <https://dle.rae.es/manufactura>
- Shahid, M. S., Shahid, S., & Anwar, T. (2023). Frugal innovation as a source of sustainable entrepreneurship to tackle social and environmental challenges. *Journal of Cleaner Production*, 406.
- Smykay, E., Bowersox, D., & Mossman, F. (1961). *Physical distribution management; logistics problems of Firm*. The Macmillan Company. Recuperado el 19 de julio de 2020, de [https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.\\$b100077&view=1up&seq=7](https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.$b100077&view=1up&seq=7)
- Srinivas, S., & Sutz, J. (2008). Developing countries and innovation: searching for a new analytical approach. *Technology Society*, 30(2), 129-140.
- Williamson, P. (2010). Cost innovation: preparing for a 'Value-for-Money' revolution. *Long Range Plan*, 43, 343-353.

- Winterhalter, S., Zeschky, B. M., & Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R & D Management*, 43(3), 464-479.
- Winterhalter, S., Zeschky, M. B., Neumann, L., & Gassmann, O. (2017). Business Models for Frugal Innovation in Emerging Markets: The Case of the Medical Device and Laboratory Equipment Industry. *Technovation*, 66-67, 3-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.07.002>.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2014). Organising for reverse innovation in Western MNCs: the role of frugal product innovation capabilities. *Int. J. Technol. Manag.*, 64(2/3/4), 255-275.

CAPÍTULO 3

INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO, CULTURA Y COMPETITIVIDAD: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE SU VINCULACIÓN

Alejandro García Garnica

RESUMEN

Uno de los principales motores que impulsa el crecimiento de las naciones y de las empresas es la innovación asociada a nuevos productos, procesos, diferentes formas de organización o estrategias de mercado. Empresas, gobierno y centros educativos son clave en el proceso de innovación, pero son los empresarios y los emprendedores los que dan la pauta al impulso creativo, a la generación de novedades y a la posibilidad de impulsar procesos de creación y destrucción productiva; es decir, al desenvolvimiento económico que da vida al sistema capitalista. En este marco, el objetivo principal de este capítulo es describir y analizar la forma en que se relacionan los procesos del emprendimiento, la innovación y la competitividad. Las preguntas que guían el desarrollo de este trabajo son: ¿qué relación hay entre el emprendimiento y la innovación? ¿Qué elementos impulsan las innovaciones? ¿Por qué la cultura emprendedora y el aprendizaje organizacional fomentan la creación de nuevos productos y procesos? El documento se integra por tres secciones: la primera se enfoca en la definición de innovación; la segunda se centra en las bases de la innovación, y la tercera se articula considerando los vínculos entre la cultura emprendedora, la competitividad y la innovación.

Palabras clave: innovación, empresa, emprendimiento, cultura, competitividad.

INTRODUCCIÓN

En un estudio realizado por el Banco Mundial se enfatiza que en América Latina, si bien el nivel de emprendimiento es alto, pocos de los países que la integran logran desarrollar innovaciones; no obstante, se reconocía que éste es un factor clave en el crecimiento y desarrollo económico (Lederman et al., 2014). En el mismo sentido, se señala que, a pesar de que hay una fuerte relación entre emprendimiento, el crecimiento económico y la innovación en la región mencionada, los negocios desaparecen en poco tiempo de manera considerable (Quezada y Flores, 2018). Asimismo, en un estudio bibliométrico en el que consultaron una gran cantidad de referencias en el caso de América Latina, también para el periodo 2004 y 2022, se concluyó lo siguiente: “Se destaca un creciente interés académico en emprendimiento e innovación en la región, aunque se requiere más investigación en comparación con otras áreas” (Sánchez, 2023, p. 1173). A partir de lo anterior, se puede inferir que un factor de competitividad para las naciones latinoamericanas está asociado tanto a la innovación como al emprendimiento, y que hay mucho que estudiar respecto a estos procesos debido a los obstáculos que aún persisten en la región.

De esta forma, el principal objetivo de este capítulo es describir, sintetizar y reflexionar sobre la forma en que se vinculan el emprendimiento, la innovación y la competitividad. Algunas de las preguntas que guían este documento son las siguientes: ¿qué relación hay entre el emprendimiento y la innovación? ¿Qué elementos impulsan las innovaciones? ¿Por qué la cultura emprendedora y el aprendizaje organizacional fomentan la creación de nuevos productos y procesos? Así, este trabajo se estructura en tres secciones: la primera se enfoca particularmente en lo que corresponde a la definición de innovación; la segunda explica las bases de la innovación, es decir, la importancia que tienen los procesos del conocimiento, la creatividad y el aprendizaje en la generación de las novedades comerciales, y la última parte se desarrolla en torno a la cultura emprendedora, competitividad e innovación.

DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y TIPOS DE INNOVACIÓN

En coincidencia con Dodgson y Gann (2018), se parte de considerar que no hay una teoría unificada de la innovación, pues existe una gran variedad de paradigmas

a partir de los cuales este proceso ha sido analizado. En efecto, la innovación se ha estudiado desde diferentes vertientes, como las económicas, sociológicas, históricas y organizacionales. Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque utilizado, analizar el proceso de innovación no es fácil porque éste tiene inherentes procesos emergentes que derivan de la interacción social entre varios actores sociales, y porque se trata de fenómenos en los que se encuentran involucrados la incertidumbre económica, el dinamismo y las contradicciones que son propios del sistema capitalista. El estudio de la innovación también se dificulta porque ésta se manifiesta de diferentes formas.

De acuerdo con la teoría económica neoclásica, las empresas son tomadoras de precios, éstos están dados por el mercado y son conocidos, y la información relacionada con la toma de decisiones es completa y simétrica. Cabe mencionar que la tecnología asociada al conocimiento es pública. En este marco, las empresas son como una caja negra en la que entran y se combinan tres factores productivos: tierra, trabajo y capital, los cuales dan lugar a un producto. La tecnología deriva de la información o conocimiento científico disponible y público, que facilita la mezcla entre los insumos mencionados, sin incurrir en costos. En esta perspectiva, las empresas combinan sus insumos, a través de aplicar recetas de información científicas disponibles y fácil de imitar, de manera óptima para generar beneficios. Por lo tanto, el cambio tecnológico implica que las empresas logren desplazar positivamente la función de producción (Galvis, 2019).

A diferencia del cambio tecnológico, el concepto de innovación es más reciente; comenzó a difundirse particularmente a partir de la publicación de los trabajos de Schumpeter. Para este autor, el sistema capitalista es dinámico y evolutivo y está asociado a la destrucción creativa. La dinámica de este sistema tiene como eje la innovación, la cual deriva de combinar una gran diversidad de factores productivos. Como resultado de estas combinaciones empresariales emergen nuevos productos y procesos de producción, formas de organización diferentes, mercados distintos a los existentes y fuentes de aprovisionamiento de materias primas alternativas (Schumpeter, 1978).

A partir de la idea que propuso Schumpeter sobre innovación, Nelson & Winter (1982) plantean que las empresas son espacios de producción en las que se combinan y acumulan distintas clases de conocimientos y capacidades. Éstas se aprenden a partir de las habilidades y los conocimientos de las personas, pero también están impregnados en las rutinas organizacionales. Éstas se asocian a los procesos de aprendizaje y al

acumularse dan pie al desarrollo de capacidades organizacionales que favorecen la innovación. En una visión más actual, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la innovación como:

Un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso). (OECD, 2018, p. 20)

La innovación también se ha relacionado con la transferencia de tecnologías, nuevas formas de organización o creación de nuevos mercados que impulsa una empresa, en un momento y espacio determinado. La innovación implica destrucción, creación y ruptura respecto a las formas de producir, organizar y gestionar los recursos que tienen las organizaciones (Schumpeter, 1978; Mention et al., 2016). La innovación es un proceso acumulativo en tanto se considera la combinación de un conjunto de conocimientos heredados históricamente que facilitan solucionar problemas o generar nuevos procesos y productos, pero también es resultado de un proceso de interacción social y de rutinas organizacionales que facilitan el aprendizaje (Johnson y Lundvall, 1994).

La innovación favorece el crecimiento económico y la competitividad de las empresas, facilita el aumento de la riqueza local o regional de los países, así como la reducción de la pobreza. Al innovar, las organizaciones tienen la oportunidad de hacer más eficientes sus procesos, pero también pueden favorecer el incremento de los ingresos, aumentar la eficacia organizacional y mejorar la calidad de sus productos y servicios. La innovación permite mantener la competitividad de las empresas (Grossman & Helpman, 1997; Altenburg, 2009).

Para otros, las actividades de innovación están asociadas al surgimiento de productos y servicios novedosos o de nuevos mercados, procesos mejorados o nuevos, distintas formas de financiamiento o insumos mejorados, la adquisición y uso de nuevos conocimientos y habilidades (formas de aprendizaje), múltiples formas de gestionar o de interacción social entre actores, el fomento de investigación y desarrollo, estrategias ligadas a elevar la ventaja competitiva, la transferencia del conocimiento, los derechos de propiedad, la creatividad y la sustentabilidad, entre otras actividades (Lazzarotti et al., 2011). Lo importante también es identificar cómo se desempeñan las

innovaciones. El nivel de desempeño de las organizaciones innovadoras está asociado a las capacidades para coordinar los recursos, al tipo de estructura organizacional, a los procesos de aprendizaje, a las capacidades de absorción, a la creación de canales de comunicación, y la orientación al mercado y a los vínculos que se generen con otras instituciones (Calanchez et al., 2022).

Otros elementos que también se encuentran vinculados a la innovación son: la generación de nuevos conocimientos que contribuyan al desarrollo de nuevas tecnologías, la vinculación entre actores que ayuden a incrementar el valor de los bienes y servicios, las instituciones que regulan y sancionan el comportamiento social, la capacitación, la mercadotecnia, la inversión en maquinaria o equipo, y el diseño de software (Lundvall, 1994).

La innovación puede ser en proceso o en producto, pero también organizacional o de marketing. Aunque de acuerdo con otras clasificaciones podrían dividirse en incrementales o radicales, cerradas o abiertas, y geniales y sistemáticas (Drucker, 2002b; Chesbrough, 2011). Aunque hoy también se habla de innovaciones de tipo frugal.

Las innovaciones incrementales implican que un producto o proceso se ha mejorado paulatinamente respecto a sus características de uso o funcionalidad; por lo tanto, los riesgos y los niveles de inversión son bajos. Estas modificaciones generalmente van orientadas a incrementar la eficiencia, adaptarse al contexto económico o mantener la competitividad. En cambio, las innovaciones radicales implican ofrecer en el mercado mejoras sustanciales o muy diferenciadoras respecto a los bienes y servicios que existían hasta hoy, las cuales inicialmente son difíciles de imitar. Aunque también pueden implicar cambios a nivel de los servicios o en los modelos de negocio. Estas últimas surgen en el mediano o largo plazo e implican un mayor riesgo, en este caso los niveles de inversión en investigación y desarrollo son más altos (Acosta et al., 2020; Machuca et al., 2023). Esta clase de innovaciones, aunque muchas veces son costosas, generan ventajas competitivas de largo plazo y pueden transformar una industria. En esta situación, las organizaciones no sólo tienen que ofrecer bienes y servicios líderes en el mercado, sino que también se ven obligadas a realizar y fomentar cambios organizacionales de tipo flexible e impulsar una nueva cultura tanto a nivel organizacional como en los consumidores (Machuca et al., 2023).

Por otra parte, en relación con la innovación cerrada, se trata de mejoras que emergen de los conocimientos que resultan de las actividades internas de investigación

y desarrollo que se realizan dentro de la organización. En este caso, las empresas buscan ser líderes en innovación a fin de obtener rentas que de este posicionamiento se derivan, conservando los derechos de propiedad. En cambio, la innovación abierta se apoya en conocimientos de ideas tanto internas como de las que proceden de los vínculos generados con otras organizaciones. Estos conocimientos se pueden adquirir mediante la contratación de nuevo personal, de la subcontratación de servicios o mediante la adquisición de nuevos derechos de propiedad (Chesbrough, 2011).

Respecto a las innovaciones derivadas de la genialidad y las sistemáticas, Drucker (2002b) menciona que las primeras están relacionadas con actividades empresariales que se dan de manera no previsible ni intencional; es decir, son nuevos procesos, productos que surgen de forma esporádica y son difíciles de transmitir. En cambio, las sistemáticas son el producto del análisis y la planificación, son imitables y pueden ser aprendidas. Desde esta perspectiva, para mantenerse a largo plazo en el mercado, las empresas requieren innovar continuamente. Esto es, hay que reinventar el negocio mediante el aprendizaje. La forma de aprender en las empresas resulta de crear y ofrecer productos y servicios novedosos al consumidor, de las alianzas estratégicas con otras organizaciones, de monitorear las tendencias de los mercados, de aplicar nuevas formas de producción y comercialización, además de identificar nuevas oportunidades. La innovación requiere desarrollar ingenio y realizar trabajo arduo, disciplinario y sistemático (Drucker, 1998).

De manera más reciente, se alude a la innovación frugal y social. La primera se asocia a crear nuevos productos, procesos o servicios con base en un esquema en el que se considera que los recursos son escasos y, por lo tanto, es necesario reducir sus costos para que la población de bajos ingresos tenga acceso a éstas. Es decir, se trata de crear socialmente más bienes y servicios con menos insumos, que satisfagan las necesidades de la población que está en la base de la pirámide. Este tipo de innovación tiene como objetivo ofrecer soluciones efectivas a problemas sociales locales. Los productos, procesos o servicios derivados de estas innovaciones se caracterizan por ser de fácil acceso y adaptación, por su bajo costo son fáciles de portar y son resistentes o de durabilidad ante su uso, están centradas en los usuarios y son sustentables, entre otras características (Pastor y Balbinot, 2021).

Por otra parte, en las innovaciones sociales implica generar nuevos productos o servicios, gestionar procesos, satisfacer nuevas necesidades o resolver problemas fundamentalmente de tipo social. Éstas pueden favorecer la creación de arreglos

institucionales, contribuyen al bienestar de las comunidades o a la inclusión social, así como a mejorar las condiciones de vida o de trabajo de los actores sociales involucrados. La innovación social puede ser de distintos tipos, por ejemplo: organizativa, tal es el caso del voluntariado; financiera, como los microcréditos; comercial, agrupaciones para generar el comercio justo; medio ambiental, organizaciones para disminuir los niveles de contaminación, entre otras (Jurado, 2017). Una vez que se han planteado diferentes formas de concebir a la innovación, mencionar su importancia y sintetizar algunos tipos de innovación, en la siguiente sección se abordan algunos elementos clave que contribuyen a innovar.

CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL COMO BASE DE LA INNOVACIÓN

Para Von Krogh et al. (2000), el conocimiento es un proceso mental que se expresa a través de un conjunto de certezas, expectativas, emociones o justificaciones respecto a la realidad que viven o enfrentan los individuos en un contexto determinado. Éste surge de las distintas experiencias que se adquieren a lo largo de su vida e implican adquirir, procesar información y datos para darles un significado específico.

Se construye conocimiento cuando las personas se enfrentan a nuevos problemas, hechos o contextos que obligan a olvidar o a eliminar lo que hoy se conoce; se trata de reconstruir las maneras tradicionales de pensar y adoptar nuevas formas de comportamiento. Aunque el conocimiento deriva en procesos de aprendizaje individual, éste se ve favorecido a través de la colaboración o la interacción inter o intraorganizacional, ya sea través de la conformación de equipo de trabajo o de crear vínculos con los clientes, proveedores o competidores (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Se identifican diferentes formas de conocimiento: por un lado, el saber qué, conocimiento ligado a cómo se dan o surgen los hechos sociales; el saber por qué, vinculado a las leyes que explican la naturaleza de las cosas; el saber cómo, asociado a las habilidades o las capacidades, y el saber quién, que implica tener información respecto a quién hace qué. Y, por otra parte, se reconoce también el conocimiento codificado y el tácito. El primero hace referencia a aquellos saberes que pueden ser transmitidos, explicitados o difundidos hacia otras personas, mientras que el segundo

es difícil de socializarse dado que no se ha documentado, formalizado y que permanece en la experiencia de las personas (Lundvall, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999).

El conocimiento es importante porque contribuye al aprendizaje, este último es una de las bases de la innovación. En efecto, para Argyris (1999), la base del aprendizaje organizacional es el conocimiento, pero específicamente aquel que está orientado a la acción; esto es, aquel que se enfoca en generar y difundir la información asociada a las estrategias que los actores requieren saber y que le dan sentido a sus decisiones y actividades. Para este autor, el aprendizaje se incrusta en la cultura, en las rutinas y en las políticas organizacionales.

Los procesos de aprendizaje se asocian a la posibilidad de identificar y solucionar errores organizacionales. Un error refleja la brecha entre lo previamente imaginado en la abstracción y lo que surge o se da en la naturaleza. Éste aparece de manera gradual y refleja la forma en que cada actor imagina, mira o ejecuta sus acciones (Argyris, 1999). El aprendizaje organizacional está asociado al comportamiento de los individuos y a la posibilidad de identificar y subsanar sus errores. El aprendizaje ocurre cuando los actores responden y se adaptan al ambiente interno y externo de la organización (Argyris & Shön, 1978; Argyris, 2002).

En coincidencia con Argyris (1999), Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que los procesos de conocimiento y aprendizaje son la base de la ventaja competitiva de las empresas. Una de las bases del aprendizaje en esta perspectiva se asocia al conocimiento tácito. Éste se socializa a través de la observación, la imitación o la práctica, implica compartir experiencias sin necesidad de un lenguaje, y lleva implícitos aspectos emocionales. Este tipo de conocimiento, para ser aprovechado organizacionalmente, debe ser externalizado mediante su formalización o sistematización, lo que implica generar procesos o espirales que faciliten la conversión del conocimiento tácito a explícito.

En las organizaciones sus integrantes intercambian y combinan conocimientos a través de documentos, juntas o grupos de trabajo. El conocimiento favorece la creación de nuevos productos, procesos y servicios, así como la adaptación de las organizaciones al contexto social (Nonaka y Takeuchi, 1999). La posibilidad de innovar está asociada a la interacción social y al flujo de los conocimientos que se dan dentro y fuera de las organizaciones. Esto es, los vínculos organizacionales favorecen el flujo de símbolos y de nuevos saberes que se vuelven significativos para solucionar

problemas. Muchas veces la innovación surge como respuesta a los obstáculos que enfrentan los individuos y las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1996).

Otro punto de vista interesante es el de Dogdson (1993), quien menciona que en las organizaciones sus integrantes generan flujos de conocimientos, no sólo como resultado de los vínculos internos y externos que se desarrollan entre sus miembros, sino también como consecuencia de la acumulación de las capacidades de aprendizaje. Uno de los objetivos de la organización, por tanto, debe enfocarse en facilitar los procesos de aprendizaje y en crear el clima organizacional favorable, así como en difundir valores y costumbres que propicien su incrustación. Cabe añadir que los procesos de aprendizaje son dinámicos y, por lo tanto, pueden generar cambios organizacionales. Este proceso es inevitable y generalmente favorece el crecimiento de los negocios.

Otro aspecto que es fundamental en la innovación es la creatividad del emprendedor. Los emprendedores son personas creativas (Gámez, 2015). Para Sornoza et al. (2018), la creatividad implica usar la imaginación o las habilidades para generar algo nuevo, resolver problemas o innovar. En este sentido, algo que debe distinguir al emprendedor es su carácter creador.

La apertura de nuevos mercados, extranjeros o nacionales, y el desarrollo de la organización de la producción, desde el taller de artesanía y la manufactura hasta los concerns, tales como Jos del acero de los Estados Unidos (U. S. Steel), ilustran el mismo proceso de mutación industrial —si se me permite usar esta expresión biológica— que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro, destruyendo ininterrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Este proceso de destrucción creadora constituye el dato de hecho esencial del capitalismo. (Schumpeter, 1996, pp. 120-121)

En esta perspectiva, la posibilidad de crear implica realizar diferentes combinaciones de métodos de producción, de objetos o fuerzas que den origen a algo nuevo denominado innovación. Ésta puede tomar la forma de nuevos productos o formas de producción, pero también de mercados, fuentes de aprovisionamiento o maneras de organización (Schumpeter, 1978). La emergencia de nuevas combinaciones, como ya se mencionó en el apartado anterior, son el origen del desenvolvimiento económico del sistema capitalista. Estas nuevas combinaciones,

que generan discontinuidades, pueden ser impulsadas tanto por una persona como por una empresa ya existente. Por lo tanto, sólo aquellos individuos que impulsen o favorezcan la cooperación para dar lugar a nuevas combinaciones (que además es racional, que prevé, tiene iniciativa) se denominan empresarios. Mientras que los capitalistas son quienes disponen del dinero o de los recursos materiales (Schumpeter, 1978; 1996).

A decir de Alonso y Frachia (2009), la propuesta de Schumpeter enfatiza que el emprendedor no es quien tiene los recursos financieros, maximiza los beneficios o realiza las actividades rutinarias en las organizaciones, es aquel líder que es creativo a la hora de combinar sus recursos, los cuales logra convertir en invenciones ya sea de productos y procesos que pueden ser innovadores en el mercado. Después de varias décadas de la propuesta de Schumpeter, la importancia del emprendedor como agente creativo, promotor del cambio económico y de la innovación no ha cambiado, por lo menos esto se desprende de lo expresado por Lederman et al. (2014, p. 1):

el emprendimiento es un motor fundamental del crecimiento y el desarrollo. Así, la premisa básica de este informe —compartida por la mayoría de los economistas desde Adam Smith y apuntalada por la influyente obra de Joseph Schumpeter— es que los emprendedores creativos no son una mera consecuencia del desarrollo, sino motores importantes del mismo. Los emprendedores juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos caracterizadas por la productividad reducida y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia, en economías dinámicas caracterizadas por la innovación y el aumento del número de trabajadores bien remunerados.

De ahí que la innovación está ligada a lo que algunos denominan el emprendimiento dinámico, es decir, a un proceso de creación y destrucción (en el sentido schumpeteriano), en donde es importante impulsar una cultura basada en la oportunidad, la creatividad, el riesgo, la resiliencia, el compromiso, la visión, la motivación y la autonomía (Navarro y Villegas, 2016), como se plantea en la siguiente sección.

CULTURA EMPRENDEDORA, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

A partir de un estudio realizado por Gómez y Mitchell, se considera que el gobierno, las instituciones educativas y las empresas tienen un papel importante en la innovación y en el desarrollo de los países:

el papel preponderante que juegan la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo social y económico de largo plazo de las naciones [...] el importante rol del gobierno y las autoridades locales para abordar fallas de mercado y promover un entorno de generación de conocimiento, emprendimiento dinámico e innovación empresarial. Y [...] que la estrategia de ciencia, tecnología e innovación debe girar alrededor de las empresas y los emprendedores. (2014, p. 57)

En la cita anterior se destaca la importancia de los emprendedores en los procesos de innovación. En efecto, el emprendimiento es uno de ejes que favorece el crecimiento y el desarrollo de las naciones, en tanto permite la creación de empleos, incrementa la productividad, fomenta los procesos de innovación, aumenta la riqueza económica y, por lo tanto, la competitividad. El actor que está detrás del emprendimiento es el emprendedor (Cabeza et al., 2019; Franco, 2020; Sagar et al., 2023). Éste generalmente se caracteriza por impulsar negocios asociados a nuevos productos y servicios, tomar riesgos y aprovechar oportunidades sobre la base de la innovación (Sagar et al., 2023). Otros trabajos mencionan que el emprendedor tiene un perfil diferenciado, dado que son personas que se caracterizan por ser creativas, innovadoras, visionarias, generadoras de cambio, optimista, enfrentan la incertidumbre, aprovechan las oportunidades, saben dirigir, solucionan problemas, gestionan, asumen riesgos y son tomadores de decisiones (Hidalgo, 2014; y Guerrero, 2020).

De Parra et al. (2017) mencionan que lo que distingue a un emprendedor es su actitud, la cual se define como aquellas acciones, ideas, motivaciones e incentivos que puede tener una persona para concretar proyectos o crear empresas. En este sentido, la actitud del emprendedor destaca por su alto nivel de motivación, pasión, autocrítica, persistencia, optimismo, proactividad, iniciativa, pero también por ser perseverante, flexible, ambicioso y asumir riesgos, tolerar el fracaso, lograr metas, tener visión para crear e innovar (Gámez, 2015). Para otros, más que la actitud, lo que debe resaltarse es el talento emprendedor, esto es, las habilidades, experiencias y nivel educativo

encaminados a tomar decisiones, a experimentar, enfrentar riesgos y hacer crecer las empresas (Lederman et al., 2014). De acuerdo con Hidalgo (2014, p. 47):

La palabra emprendedor deriva de la voz francesa “entrepreneur” que aparece a principios del siglo XVI para designar a los hombres relacionados con las expediciones militares. A principios del siglo XVIII los franceses extendieron el significado del término a otros aventureros como los constructores de puentes, caminos y los arquitectos. En el sentido económico fue definida por primera vez por un escritor francés, Richard Cantillon (1755) como el proceso de enfrentar la incertidumbre.

Por su parte, para Jiménez (2015), una persona emprendedora es aquella que logra identificar y explotar oportunidades que generan un rendimiento y evalúan los riesgos. Y el emprendimiento abarca el conjunto de acciones, procesos, valores y creencias que realiza el emprendedor para ser competitivo. Desde esta perspectiva, un emprendedor es un innovador.

Sornoza et al. (2018) señalan que emprendimiento alude a las actividades que realiza el emprendedor, éstas van desde la gestión de recursos, la toma de decisiones, la búsqueda del financiamiento, la innovación y el asumir riesgos, entre otras. De Parra et al. (2017) dicen que el emprendimiento se asocia a pasar de una idea a la acción o llevar a cabo proyectos cuyos objetivos se alcanzan. Este proceso implica crear, diseñar una estrategia e innovar.

Otros autores añaden el concepto de capacidad emprendedora: ésta comprende las habilidades y los conocimientos encaminados a generar cambios, aprovechar oportunidades y coordinar recursos que generen soluciones, las cuales pueden desembocar en innovaciones (Jiménez, 2015; Vélez y Ortiz, 2016). El emprendimiento es importante porque tiene impacto a distintos niveles; por ejemplo, promueve la independencia económica, favorece el desarrollo de las organizaciones económicas, fomenta el liderazgo y es una fuente de inspiración, genera oportunidades de empleo y de autoempleo, y contribuye al incremento y la distribución de la riqueza (Sornoza et al., 2018).

En los últimos años, se ha impulsado la idea de que el emprendimiento es parte de una cultura que debe propiciarse tanto en el ámbito universitario como en las organizaciones. Para Engidaw (2021), la cultura emprendedora abarca los valores y

las normas sobre las cuales se impulsan y desarrollan los procesos de emprendimiento, esto es, “transformar ideas en acción de manera creativa” (Engidaw, 2021, p. 3).

Desde otro ángulo, cuando se habla de cultura emprendedora se hace referencia, en general, a un conjunto de valores que se comparten y que están guiados por la creatividad, la innovación, el aprendizaje organizacional y el riesgo. La cultura empresarial modela formas de comportamiento o hábitos de conducta a nivel individual o colectivo. De manera más específica, este tipo de cultura es una construcción social, cuyos ideales y formas de pensar están orientados por los siguientes principios: excelencia, innovación, proactividad, autonomía, responsabilidad colectiva, desarrollo de competencias, aprendizaje continuo, solución de problemas, flexibilidad, cumplimiento de objetivos, estrategia, tolerancia al riesgo, trabajo en equipo, difusión de nuevas ideas y pensamiento competitivo (Athanasia, s/a; Sornoza et al., 2018). De acuerdo con Lederman et al. (2014), se puede considerar que el capitalismo se desarrolla en torno a un conjunto de leyes e instituciones que forman parte de este sistema; las bases culturales de este espíritu son emprendimiento innovador inspirado en la iniciativa y la independencia.

En otra perspectiva, Calanchez et al. (2022) señalan que los elementos centrales de la cultura emprendedora giran en torno a valores que promueven la innovación, el empoderamiento, el espíritu empresarial, el liderazgo, las capacidades de aprendizaje y la toma de riesgos. En cambio, Liquidano et al. (2014) tienen un concepto más amplio asociado a la cultura emprendedora. A decir de estos autores, ésta implica considerar los valores, símbolos, creencias, habilidades, actitudes y comportamiento orientado por la creatividad, innovación, toma de riesgos, identificación de oportunidades, emprendimiento, competitividad, creación de un negocio, adaptabilidad, generación de empleos y bienestar económico.

En cambio, Danish Competition Authority (2010) plantea otro tipo de cultura empresarial, la de la competitividad. Este esquema implica considerar aquellas normas y valores en torno a las cuales se toman decisiones empresariales considerando lo siguiente: la innovación, la calidad y precio de los productos, el desempeño, las condiciones del mercado (barreras a la entrada, número de competidores y concentración del mercado, entre otros), las leyes y las regulaciones económicas y el comportamiento de los distintos agentes económicos (gobierno, empresas y consumidores).

Sin embargo, para algunos autores hay una estrecha relación entre la cultura de la competitividad y la del emprendimiento. A decir de Hult et al. (2003), la

cultura enfocada en la competitividad implica considerar los símbolos y formas de comunicación y significados orientados a cerrar la brecha entre lo que la empresa ofrece y las necesidades de los consumidores. Estudiar este tipo de cultura es importante porque modela y regula el comportamiento tanto de la organización como de sus miembros. Desde este punto de vista, la cultura de la competitividad está orientada por cuatro aspectos centrales: el emprendimiento, la orientación del mercado, el aprendizaje organizacional y la innovación. Este estudio encuentra que hay una estrecha relación entre la edad, el tamaño de la empresa y el dominio de los valores culturales que predominan. Así, empresas que son grandes y más antiguas se desempeñan mejor en un esquema en que la cultura de la competitividad está basada en el aprendizaje organizacional, mientras que las que son grandes y jóvenes se orientan más por el emprendimiento. En cambio, las empresas pequeñas y antiguas se ven más beneficiadas si su eje cultural es la orientación del mercado.

De lo anterior se deriva que el emprendimiento también puede ser estudiado considerando la competitividad. Esto es, la posibilidad de aprovechar oportunidades que derivan de la detección de las necesidades de los consumidores y las capacidades que tiene la organización para ofertar algo nuevo (productos y procesos, materias primas o servicios en el mercado) depende de las capacidades de innovación, de la cultura y del aprendizaje. Para los emprendedores muchas de las oportunidades pueden ser identificadas mediante el análisis del mercado (Petrakis & Konstantakopoulou, 2015). A decir de Porter, la innovación es la base de la ventaja competitiva:

Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como maneras de hacer las cosas. Perciben una nueva base para competir o encuentran mejores medios para competir de viejas maneras. La innovación puede manifestarse en un nuevo diseño de producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing o en una nueva forma de entregar capacitación. Buena parte de la innovación es trivial e incremental, dependiendo más de una acumulación de pequeños hallazgos y avances que de un único adelanto tecnológico importante [...] Siempre involucra inversiones en habilidades y conocimiento, así como en activos físicos y reputaciones de marca. (2005, p. 5)

La competitividad abarca el comportamiento, las acciones y las oportunidades que realiza una empresa para mantenerse en el mercado, ya sea innovando, aumentando

su productividad, rentabilidad y posición, así como sus habilidades y los recursos e infraestructura interna o externa (Jiménez, 2015).

El enfoque basado en competitividad implica considerar que las oportunidades de los emprendedores pueden derivar no sólo de la innovación, sino de la estructura industrial y del nivel de desempeño que tenga una organización en el sector de actividad determinado. Aunque también se coloca el acento en las oportunidades del emprendimiento y en la diversidad, el uso, la calidad y la distribución de los recursos (tangibles e intangibles) que un negocio pueda tener (Páez et al., 2021). Esto sin considerar que el emprendimiento ligado a la innovación requiere de un soporte institucional, una adecuada división productiva del trabajo, además del impulso y las relaciones que se tejen y el nivel de liderazgo que se da entre los agentes involucrados, donde los emprendedores juegan un papel importante (Navarro y Villegas, 2016).

CONCLUSIONES

A partir de este ejercicio teórico-conceptual se desprende que el estudio de la innovación y el emprendimiento es un fenómeno complejo. En sí mismo, la creación de nuevos productos y procesos, la emergencia de formas de organización alternativas a las ya existentes o de segmentos de mercado diferenciados involucran distintos tipos de relaciones sociales y económicas entre el gobierno, las empresas y los consumidores. No menos importante es el papel de las instituciones dedicadas a la ciencia y la investigación y los centros tecnológicos. Estas relaciones sólo pueden ser funcionales si facilitan el flujo de distintos tipos de conocimientos que favorezcan el aprendizaje organizacional.

Particularmente, las organizaciones económicas emergen inicialmente como resultado de que alguien ha logrado plasmar una idea novedosa en un proyecto que ejecutó hasta obtener un resultado exitoso. A esta figura se le conoce generalmente como emprendedor, a quien se le atribuye un conjunto de características y formas de actuar, pero algo que particularmente lo distingue es la creatividad, la búsqueda de oportunidades y el saber manejar el riesgo y la incertidumbre. Lo importante para ofrecer algo novedoso en el mercado es saber combinar los recursos y conocimientos disponibles, desaprendiendo e impulsando la destrucción creativa. Por lo tanto, la naturaleza del proceso emprendedor que es viable deriva en la innovación.

La innovación es una de las fuentes centrales de la competitividad. El que las empresas y las naciones logren mejorar el desempeño económico o el bienestar, el que se puedan ofrecer servicios y productos de calidad a bajo costo e incluso la capacidad para adaptarse a las necesidades de los consumidores y a la dinámica económica y social del contexto internacional depende, en parte, de la acumulación y uso adecuado de las capacidades organizacionales de innovación.

Pero no hay que olvidar que en la base de la innovación, el emprendimiento y la competitividad se encuentran las normas, valores, símbolos y esquemas cognitivos que guían, regulan, motivan y sancionan el comportamiento de los diferentes actores económicos. La cultura orientada hacia la eficiencia, la competencia, la innovación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la obtención de los beneficios no pueden ser ajenas a estos procesos.

REFERENCIAS

- Acosta, V., Vega, B., González, M., & Carmenate, L. (2020). Types of Innovation as Adaptation Strategies to the Dynamism of Markets. *INNOVA Research Journal*, septiembre-diciembre, 5(3), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1288>
- Alonso, C. y Frachia, E. (2009). *El emprendedor Schumpeteriano: aportes a la teoría económica moderna*. XLIV Reunión Anual, Asociación Argentina de Economía Política, noviembre. https://www.academia.edu/14413162/EL_EMPRENDEDOR_SCHUMPETERIANO
- Altenburg, T. (2009). Building inclusive innovation system in developing countries: challenges for IS research, Bengt-Ake Lundvall, et al. (Ed.). *Handbook of innovation system and developing countries*. Edward Elgar, 33-55.
- Argyris, C., & Shön, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (77-78), 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Ediciones Granica.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of management Learning and Education*, 1(2), December, 206-218. <https://www.jstor.org/stable/40214154>
- Athanasia, I. (s/a). *Entrepreneurial Culture, European Region Entrepreneurship Connection EFEB Network*. <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result->

- content/02d106a1-ed06-4e42-bfcf-dda5ce79fe93/B5%20-%20Entrepreneurial%20Culture.pdf
- Cabeza, L., Sánchez, S., & Fuentes, F. (2019). Past Themes and Tracking Research Trends in Entrepreneurship: A Co-Word, Cites and Usage Count Analysis. *Sustainability*, 11(3121), 1-32. doi:10.3390/su11113121
- Calanchez U., Chávez V., Reyes R., y Ríos, M. (2022). Desempeño innovador para el fortalecimiento de la cultura de emprendimiento en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1837-1858. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.33>
- Chesbrough, H. (2011). *Innovación Abierta*. Plataforma Editorial.
- Danish Competition Authority (2010). *Competition Culture, The Danish Ministry of Economic and Business Affairs*. <https://www.en.kfst.dk/media/3333/competition-culture-06012010.pdf>
- De Parra, M. Rubio, G. y López, M. (2017). *Emprendimiento y creatividad: Aspectos esenciales para crear empresa*. ECOE Ediciones.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069301400303>
- Franco, M. (2020). Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation. *Sustainability*, 12(6576), 1-5. Doi:10.3390/su12166576
- Dodgson, M. & Gann, D. (2018). *Innovation: a very short introduction*. Oxford University Press.
- Drucker, P. (1988). *La innovación y el empresario innovador*. Hermes.
- Drucker, P. (1998). El imperativo de la innovación. En Ken Shelton (editor). *Lo mejor de executive excellence*, vol. V. Panorama, pp. 83-87.
- Drucker, P. (2002a). *La disciplina de la innovación*. Frances Hesselbein y Paul Cohen (Comps.). Fundación Drucker: De Líder a líder, Ediciones Granica, pp. 73-76.
- Drucker, P. (2002b). *Principios de innovación, Escritos fundamentales*, Tomo 1. Sudamericana, pp. 197-203.
- Engidaw, A. (2021). Exploring entrepreneurial culture and its sociocultural determinants: in case of Woldia University graduating students. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(12), 1-15. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-021-00155-7>
- Galvis, C. (2019). *La teoría económica del cambio técnico y la innovación: Fundamentales*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/>

- handle/20.500.11912/11236/la%20teoria%20economica%20version%20digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Ediciones Unisalle.
- Gómez, H. y Michell, H. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018*, Cuadernos de Desarrollo 50. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/149>
- Grossman, G. & Helpman, E. (1997). *Innovation and growth in the global economy*. The Mit Press.
- Hidalgo, L. (2014). La cultura del emprendimiento y su formación. *Rev. Alternativas UCSG*, 15(1): 46-50. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas/article/view/8>
- Hult, G., Snow, C. y Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426. https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/S0149-2063_03_00017-5
- Jiménez, A. (2015). Estrategia de competitividad y emprendimiento, una revisión de la literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, IV(2), julio-diciembre 2016, 72-118. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2492/4673>
- Johnson B. y Lundvall B. (1994). Sistemas Nacionales de Innovación y Aprendizaje Institucional. *Revista Comercio Exterior*, 44(8), agosto, Banco Nacional de Comercio Exterior, 695- 704.
- Jurado, J. (2017). *Innovación Social*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Paraguay. https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u38/CTS-J.Vega-modulo-7.pdf
- Lazzarotti, F.; Dalfovo, M.; Hoffmann, V. (2011). A Bibliometric Study of Innovation Based on Schumpeter. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(4), December, 121-135. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242011000400010>
- Lederman, D., Messina, J. Pienknagura, s. y Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-0284-3
- Liquidano, M. Carlos, C., y Silva, M. (2014). La cultura emprendedora y la administración de la calidad como antecedentes de la innovación en Aguascalientes. *Vértice Universitario*, 64, octubre-diciembre, año 16, 25-38. <https://biblat.unam.mx/es/revista/vertice-universitario/articulo/la-cultura-emprendedora-y-la-administracion-de-la-calidad-como-antecedentes-de-la-innovacion-en-aguascalientes>

- Lundvall, B. (1999). La base del conocimiento y su producción. *Ekonomiaz*, 45, 14-37. https://www.researchgate.net/publication/28127965_La_base_del_conocimiento_y_su_produccion
- Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C. y Castro, M. (2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica*, 2(1), 1-9. <https://doi.org/10.58763/rc202324>
- Navarro y Villegas (2016). *Innovación y emprendimiento en Chile: diagnóstico y políticas*, SOPLA. *La Fuerza de la Innovación y el Emprendimiento ¿Es probable que Latinoamérica se suba al carro de las sociedades del conocimiento? Programa Regional Políticas Sociales en América Latina*, 73-98. https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=b240d8af-e21b-1387-f750-a15763106dd3&groupId=252038
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual (2018). *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*, 4th Edition. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Pastor Pérez, M.P., y Balbinot, Z. (2021). Innovación social y frugal: ¿de qué estamos hablando? *Innovar*, 31(81), 101-114. <https://doi.org/10.15446/in-novar.v31n81.95576>
- Páez, P., Jiménez, W. y Buitrago, J. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis, *Revista Republicana*, julio-diciembre, 119-144. <http://www.scielo.org.co/pdf/repbl/n31/2256-5027-repbl-31-119.pdf>
- Petrakis, P. E., & Konstantakopoulou, D. P. (2015). *Uncertainty in Entrepreneurial Decision Making. Palgrave Studies in Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Growth*, Palgrave Macmillan. https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137460790_4
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, noviembre, 4-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Quezada, J. y Flores, M. (2018). El emprendimiento en Latinoamérica. Un impacto diferenciable para el crecimiento económico entre países de la región. *Revista Espacios*, 39(32), 1-15. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p02.pdf>
- Sagar, A., Perumalla, B., Aparna, S., P., & Shilpi, R. (2023). The Role of Entrepreneurship in Economic Growth and Development. *Journal Survey in Fisheries Sciences*, 10(1S). Special Issue 1. <https://sifisheriessciences.com/journal/index.php/journal/article/view/2022>

- Sánchez, M. (2023). Emprendimiento e Innovación: Indicadores bibliométricos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1160-1177. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.18>
- Sornoza, D., Parrales, M., Sornoza, G. Cañarte, T., Castillo, M., Guaranda, v., y Delgado, H. (2018). *Fundamentos de emprendimiento. Área de innovación y Desarrollo*. <https://3ciencias.com/libros/libro/fundamentos-de-emprendimiento/>
- Schumpeter J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre la ganancia, capital, crédito y ciclo económico*. FCE.
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Tomo I, Biblioteca de Economía.
- Terán, E. y Guerrero, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(07). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410707.html>
- Vélez, X. y Ortiz, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*. 2(4), 346-369. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/259>
- Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento: cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. Oxford.

CAPÍTULO 4

CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO EN MORELOS, MÉXICO: LAS ESTRATEGIAS DE SUBSISTENCIA DE LOS EMPRESARIOS ANTE LA ADVERSIDAD ECONÓMICA Y LA INSEGURIDAD

Karen Ramírez González

RESUMEN

El estudio tiene por objetivo analizar los factores culturales y sistémicos que obstaculizan el emprendimiento y el desarrollo empresarial en Morelos. A través de la metodología cuantitativa, se aplicaron encuestas estructuradas de tipo mixto a 245 dueños de micro y pequeñas empresas. En el trabajo se concluye que el emprendimiento ha sido más de tipo forzado, dadas las condiciones económicas de la entidad. La toma de decisiones de los empresarios con respecto a la conducción de sus negocios, basadas principalmente en la experiencia y que, aunado al incremento de la extorsión y el escaso apoyo gubernamental para el financiamiento, han incidido en el cierre de empresas y comercios de los encuestados. No obstante, aquellos que lograron mantener sus empresas ante la adversidad del entorno, además de las inversiones en seguridad, desarrollaron estrategias de subsistencia, como la diversificación de ventas y servicios, la contratación de personal cualificado y la inserción a nuevos nichos de mercado.

Palabras clave: cultura del emprendimiento, Morelos, subsistencia, inseguridad.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), desde hace casi dos décadas, elabora el Índice de Competitividad Estatal. Desde su primera edición en 2006,

ha puesto en discusión que, para la innovación de los sectores económicos, no sólo dependen variables como la productividad, la generación de patentes o, incluso, el capital humano, sino una complejidad de elementos que eventualmente conducirán al fin último: la competitividad.

La percepción del entorno económico, la corrupción, la estabilidad de los gobiernos y el sistema político son esenciales para poder prosperar en las actividades empresariales. Sin embargo, la seguridad es una de las variables con mayor incidencia en el éxito de los negocios, por lo menos en las últimas dos décadas en Morelos. La victimización contra las empresas, en la modalidad de extorsión, es de las principales actividades delictivas que han ocasionado el cierre permanente de las empresas en el estado.

Morelos, de acuerdo con el Índice de Competitividad Estatal, en 2022 se ubicó en el lugar 26 de 32 entidades federativas, con un desempeño “medio-bajo”. Los indicadores peor evaluados fueron: el sistema de derecho confiable y objetivo (lugar 32), gobiernos eficientes y eficaces (lugar 27), economía estable (lugar 28) y en cuanto al indicador de innovación, se situó en la posición 18.

1. ¿Cuántos millones de personas ganan el salario mínimo?
2. ¿Quiénes se han beneficiado de esta política?

Al cruzar otros datos estadísticos, de acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (INEGI, 2021), durante 2020, Morelos tuvo una tasa de nacimientos de empresas de 15.86%, situándose en el cuarto lugar de las entidades con mayor emergencia de empresas en un periodo de 17 meses, con una tasa mensual de 0.87%. De ellas, 13.53% pertenecieron al sector de manufacturas, 16.31% al comercio y 15.90% a servicios; 16.16% eran microempresas y 2.16%, pequeñas y medianas empresas (pymes), con un total de 12.02% de empleos generados.

Sin embargo, la tasa de sobrevivencia es una de las peores a nivel nacional, ubicándola en el lugar 10. En los próximos 17 meses posterior a su emergencia, la tasa de mortalidad empresarial fue de 23.08% (1.53% al mes): 17.44% pertenecían a la manufactura, 20.47% al comercio y 27.58% a los servicios; 23.03% eran microempresas y 25.17% eran pymes, lo cual representó un total de 22.50% de pérdidas de empleos. Además, 17.5% del total de establecimientos formales tuvieron muerte empresarial y 24.6% corresponden al sector informal.

Las respuestas que se intentan encontrar a partir de los datos anteriormente expuestos surgen de la siguiente interrogante: ¿qué factores de tipo cultural y sistémico obstaculizan el desarrollo empresarial en la entidad? La hipótesis ante esta cuestión se resume en que el incremento en la percepción de inseguridad entre los empresarios y la toma de decisiones para la conducción de sus negocios, basadas en la experiencia, obstaculizan el desarrollo empresarial y eventualmente conducen a la muerte de las empresas.

Este trabajo forma parte de una investigación de mayor amplitud, actualmente en curso, sobre la radiografía de los delitos en la entidad. Una de las motivaciones para realizar un acercamiento al estudio de los incentivos que originaron el análisis económico en el estado de Morelos fue la percepción del alto crecimiento de la extorsión, que en 2022 ascendió a 5 236 casos (INEGI, 2022b). Tan sólo en febrero de 2023 se presentaron 14 incidentes asociados a la extorsión y 150 robos a negocios (Semáforo Delictivo, 2023).

El objetivo consiste en identificar los elementos del entorno (financiamiento, corrupción, inseguridad, facilidad para abrir negocios) con los que cuentan los empresarios y que impactan en la competencia entre las empresas. Al ser un estudio exploratorio y de diagnóstico, el enfoque metodológico de este trabajo es de tipo cuantitativo, basado en la aplicación de encuestas estructuradas de tipo mixto a 245 dueños de micro y pequeñas empresas.

Los resultados de la encuesta se exponen en siete apartados. El primero explica el encuadre metodológico y las categorías conceptuales para la comprensión del fenómeno de estudio. El segundo analiza el perfil sociodemográfico de los encuestados. El tercero contextualiza la visión de la población objetivo sobre la economía estatal. El cuarto indaga las visiones sobre el trabajo independiente. El quinto explora los factores sistémicos que han identificado los encuestados como obstáculos para el desarrollo empresarial. El sexto indaga las actitudes y opiniones sobre la innovación y la competitividad, así como las estrategias desarrolladas por los empresarios para sobrevivir a la competencia en el mercado. Para finalmente exponer en el séptimo apartado, los resultados y conclusiones generales de la investigación.

CATEGORÍAS CONCEPTUALES Y METODOLOGÍA

Para comprender las categorías conceptuales que se incluyen en este trabajo, se deberá iniciar con la explicación de tres acepciones: el emprendimiento comercial o empresarial, la cultura del emprendimiento y el ecosistema emprendedor.

La palabra emprendedor proviene del vocablo francés *entrepreneur*, utilizado en la Edad Media (siglo XII) para referir a los actos de combate efectuados por la caballería, especialmente por el *chevalier entrepreneur* (caballero emprendedor), caracterizado por ser un estratega en el combate. Durante los siglos XV y XVI, al término se le vinculó con la palabra *entreprise* (compañía o empresa) para tipificar a los grupos encargados de cumplir con objetivos de guerra. Sin embargo, es hasta el siglo XIII cuando *entreprise* se utilizó para nombrar a las actividades que se realizaban a partir de la negociación del precio y la estipulación de un contrato. Los artesanos fueron los primeros a quienes se les comenzó a denominar como *entrepreneurs* (contratistas) (De Coppet, 2017). Posteriormente, con la obra de Savary (1675), la palabra *entrepreneur* apareció como equivalente a “negociante”.

En 1772 se produjo una distinción entre los oficios a partir de l’Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers. En ella se abrió la posibilidad de denominar como “l’entrepreneur en” o “l’entrepreneur de”, a cualquiera que pudiera establecer un contrato. No obstante, se le debe a Cantillon (1775) la asunción del riesgo como un componente de la personalidad del emprendedor y lo expone como un individuo que lidera un proyecto —con fondos propios o sin ellos—.

En el siglo XVIII, a la par de estas definiciones, comenzaron a surgir las primeras teorías económicas para tratar de definir al emprendedor y categorizarlas como el *homo oeconomicus* (individuo racional y maximizador de recursos) (Santos et al., 2013), más tarde como el *homo faber* (constructor de utensilios y modificador de su entorno) (Martínez, 2007), y actualmente como el *homo agens* (hombre que actúa) (Packard & Bylund, 2021).

Sin embargo, el emprendimiento puede entenderse como la toma de decisiones o acciones personales que inician con un proceso creativo, con el objeto de desarrollar e implementar una estrategia para obtener algo considerado “de valor” para otros. La búsqueda de estructuras de oportunidad es esencial, debido a que los recursos con los que se inicia el proceso creativo normalmente son inexistentes o escasos. Por ello, uno de los rasgos distintivos del emprendimiento es el compromiso y la toma de riesgos

(Vesga, 2012; Gómez, 2004). El cálculo de ellos es esencial, puesto que incidirá en la motivación y persistencia para la consecución del logro final (Timmons et al., 2004).

De acuerdo con Pathak & Muralidharan (2018), se puede clasificar el emprendimiento en dos tipos: el comercial o empresarial y el social. El primero, objeto de interés de este trabajo, persigue la generación de ingresos o riqueza, incide en el incremento de la productividad y, por tanto, mejora las economías familiares. En cuanto al segundo, es más de tipo colectivo e ilustrativo de las organizaciones civiles. Su interés es la solución de problemáticas del entorno que afectan especialmente —aunque no necesariamente— a grupos en condiciones de vulnerabilidad.

El emprendimiento comercial, para que pueda iniciar, desarrollar, consolidar y evitar a toda costa la muerte de las empresas, necesita de una cultura del emprendimiento. Ésta se entiende como un distintivo que caracteriza a unos empresarios de otros (Díez, 2014). Está compuesta por reglas escritas (leyes, protocolos empresariales, reglamentos internos, entre otros) y no escritas (conocimientos, valores y hábitos), que inciden en la actitud hacia el cambio, la incertidumbre, la innovación y la competitividad (Gómez, 2004).

Cabe rescatar aquí tres posturas que son relevantes para entender la cultura del emprendimiento comercial en Morelos. La primera es el enfoque de Stephan & Pathak (2016), quienes indagan sobre los referentes y/o patrones culturales que influyen a los emprendedores al ser parte de comunidades con fuertes vínculos identitarios. En su análisis, el liderazgo es esencial en la caracterización del emprendimiento, pues genera expectativas no sólo para el emprendedor, sino en aquellos que lo rodean. Por tanto, sus actividades y estrategias de emprendimiento estarán relacionadas con los referentes culturales aprobados por la colectividad.

La segunda tiene que ver con el trabajo de Huggins & Thompson (2016), quienes señalan que la delimitación espacial y, por tanto, geográfica, condiciona fuertemente al emprendimiento. Al existir una cultura comunitaria compuesta por valores definidos por la adscripción a un territorio y vínculos de territorialidad, la visión sobre la posición y función social de determinados grupos y, especialmente, sobre las formas de producción, el emprendimiento tenderá a ser más arriesgado e innovador (si los valores son más progresistas y capitalistas), o más tradicional y comunitario (si los valores son menos afines a la libertad de mercado).

La tercera es de los autores Audretsch et al. (2016), quienes consideran que los rasgos identitarios de una comunidad, como la cultura laboral y las experiencias

de trabajos anteriores, la migración, el entorno económico e incluso la religión, caracterizan el tipo de emprendimiento. Estas dinámicas poblacionales e incluso la visión sobre el diagnóstico de los problemas y su solución, que como grupos han elaborado sobre el entorno, están fuertemente vinculados a posiciones ideológicas. Entre más conservadora sea una sociedad en el aspecto económico, el emprendimiento será menos incentivado y más relacionado con la usura. Sin embargo, si los valores religiosos promueven el trabajo y el esfuerzo, será más probable encontrar una fuerte cultura del emprendimiento.

Además de lo anterior, un elemento significativo que incide en el emprendimiento es el ecosistema empresarial, el cual consiste en la influencia que tienen: a) actores concretos, especialmente los de tipo político y las asociaciones que promueven la competencia y el libre mercado; b) los vínculos de las universidades con las empresas a través de la capacitación y la investigación; c) el funcionamiento de la economía y el desarrollo de políticas para el financiamiento empresarial, entre otros aspectos, que posibilitan o no el desarrollo empresarial (Cohen, 2006). Pero también, en el caso que aquí se analiza, se encuentra la prevalencia de una alta tasa de victimización contra las empresas, principalmente a causa de la extorsión (Vilalta y Fondevila, 2018), que afecta el emprendimiento y desarrollo empresarial en la entidad.

Al ser un estudio exploratorio y de diagnóstico de la situación de la entidad, para el diseño de la encuesta sobre cultura del emprendimiento empresarial, fue necesario aplicar previamente 12 entrevistas semiestructuradas que tuvieron por objetivos: a) conocer la historia de vida de la población objetivo que los llevó al emprendimiento y al autoempleo; b) detectar las características de los trabajos que desarrollaron durante su vida laboral y las razones de su elección; c) analizar los entornos laborales que imposibilitaron el arraigo en los empleos, así como las causas más frecuentes de los despidos; d) conocer las opiniones sobre el trabajo independiente, sus fortalezas y principales obstáculos para desarrollarlo, y e) las estrategias de sobrevivencia del empresariado ante la adversidad económica, la inseguridad y su incidencia en la innovación y la competitividad.

Las entrevistas se conformaron por 163 preguntas estructuradas y 22 abiertas. El perfil sociodemográfico de la población objetivo fue el siguiente (cuadro 1):

Cuadro 1. Perfil sociodemográfico para el diseño de las entrevistas semiestructuradas

Sexo	Lugar	Edad	Población Económicamente Activa	Situación familiar	Escolaridad	Victimización empresarial
Indistinto	Nacidos en Morelos	30 a 49*	Autoempleados con negocio propio	Con dependientes económicos	Alfabetizados	Haber sido víctimas de algún delito producto de sus actividades empresariales

*El rango de edad obedece a que es la población que de acuerdo con el INEGI (2022a), se encuentran en condición de subocupación.

Fuente: elaboración propia. Periodo de aplicación del 19 de febrero al 27 de marzo de 2022.

El contenido del discurso de las entrevistas posibilitó el diseño del cuestionario estructurado tipo mixto con 87 preguntas cerradas y 34 abiertas, así como las categorías de respuesta resignante. El diseño del cuestionario se basó en 4 ítems: a) la valoración social de la economía estatal; b) las actitudes y opiniones sobre el trabajo independiente; c) percepción de los factores sistémicos que obstaculizan el trabajo empresarial, y d) visiones y estrategias empresariales para el fomento de la innovación y la competitividad.

Para la obtención de la muestra, se emplearon los datos del segundo trimestre de 2022, presentados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En ellos se mostraba la existencia en Morelos de 219 387 trabajadores por cuenta propia y 47 074 empleadores (266 461 personas en total). Para el cálculo de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$z^2 Npq / e^2 (N-1) + z^2 pq$$

En total se aplicaron 245 encuestas, segmentadas de la siguiente forma (cuadro 2):

Cuadro 2. Características de la unidad de análisis para la aplicación de las encuestas

Microempresas	Número de encuestas	Economía informal	Hombres encuestados	Mujeres encuestadas
Preparación de comida y servicios derivados de su venta	61.9	41.02%	41.55%	58.45%
Comercios de abastecimiento de alimentos	37.73	25%	62.31%	37.69%
Venta de ropa y calzado	32.09	21.26%	65.42%	34.58%
Pequeñas empresas	Número de encuestas	Economía formal	Hombres encuestados	Mujeres encuestadas
Venta de medicamentos y artículos de salud	33.56	3.76%	46.33%	53.67%
Telecomunicaciones e internet	30.87	3.46%	68.21%	31.79%
Servicios de hostelería	26.46	2.96%	47.86%	52.14%
Venta de artículos de autos y motocicletas	22.29	2.50%	72.85%	27.15%

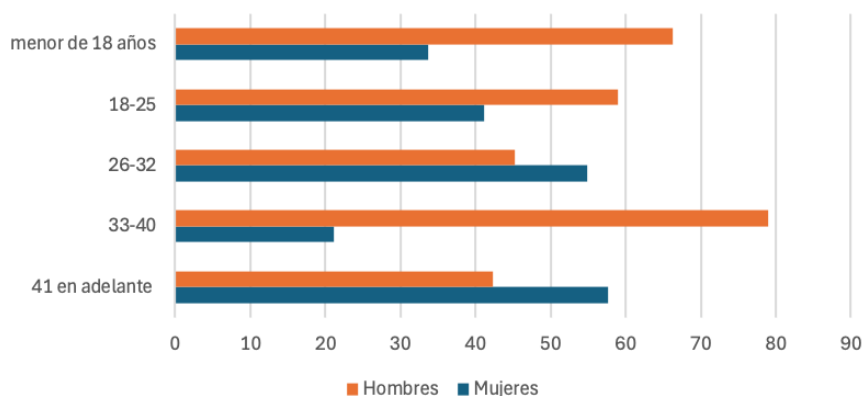
Fuente: elaboración propia. Periodo de levantamiento: 9 de julio al 24 de septiembre de 2022.

Las variaciones en el perfil de los encuestados se explicarán en el apartado siguiente.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

A partir de los datos obtenidos en las encuestas, es posible observar que la población objetivo ingresó al trabajo por cuenta propia; en el caso de los hombres, entre los 33 y 40 años (78.9%) y las mujeres, de los 41 años en adelante y más (gráfica 1).

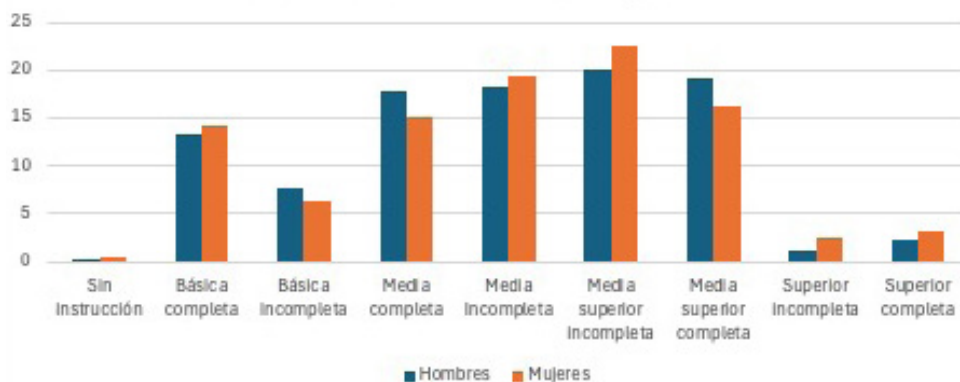
Gráfica 1. Edad de ingreso al trabajo por cuenta propia



Fuente: elaboración propia.

El nivel de formación promedio con el que contaba la población encuestada era la educación media superior incompleta. En mujeres representa 22.5% y en hombres 20.1% (gráfica 2).

Gráfica 2. Formación académica por sexos

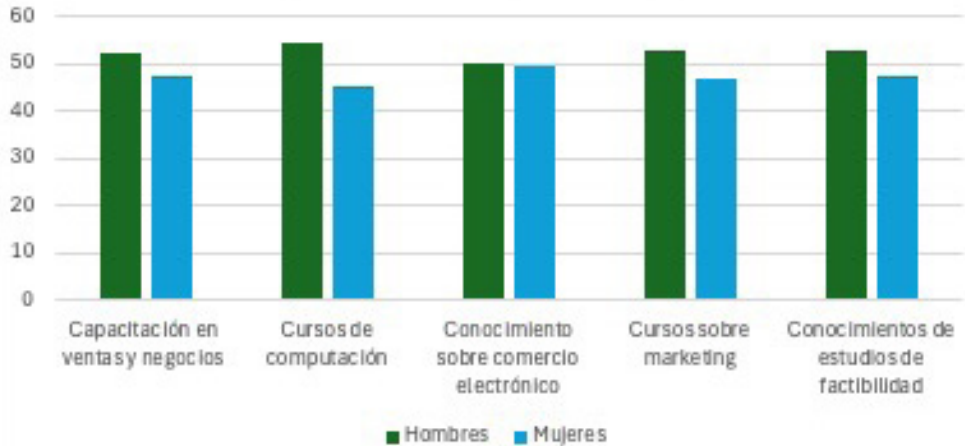


Fuente: elaboración propia.

Aquellos con mayores grados académicos se situaron en las empresas formales (76.2%). Sin embargo, como porcentaje acumulado, 3.8% tenía al momento de contestar la encuesta educación superior incompleta, y 5.4% la había finalizado. Asimismo,

82.6% no había recibido formación complementaria, como capacitaciones para dirigir o emprender un negocio (gráfica 3).

Gráfica 3. Cursos de capacitación por sexos



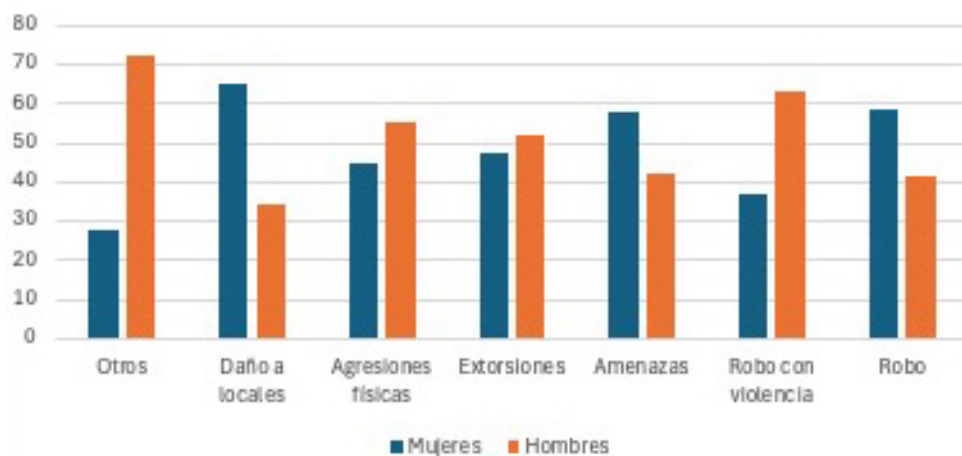
Fuente: elaboración propia.

De 17.4% que sí recibió capacitación, principalmente fueron hombres, en temas y áreas de informática (54.6%), y sobre la elaboración de estudios de factibilidad para el emprendimiento de negocios (52.7%). Las mujeres en lo que más se capacitaron fue en comercio electrónico (49.9%), ventas y dirección de empresas (47.7%). Esto incidió en que sus negocios tuvieran equipamiento básico como paquetería para cobrar y facturar (32.4%) y computadoras para control de inventario (67.6%). El resto de los negocios operaba con herramientas básicas como calculadoras o material de papelería para sistematizar las ventas.

De los encuestados que no recibieron capacitación, expresaron no haberlo hecho por “falta de dinero y por no poner en riesgo su negocio ante la delincuencia” (63.2%), por “desconocimiento” (21.3%) y por “falta de tiempo” (15.5%). Aunque no descartan en un futuro “realizar algún curso” (74.6%) y “sistematizar el funcionamiento de sus empresas mediante el uso de tecnología” (25.4%).

En otro sentido, el temor es una respuesta frecuente encontrada en diversas preguntas realizadas en la encuesta (gráfica 4).

Gráfica 4. Tasa de victimización empresarial



Fuente: elaboración propia.

En la tasa de incidencia delictiva contra los empresarios, las mujeres son más propensas al robo (58.7%), amenazas (57.9%) y daño a locales (65.3%). Los hombres, al robo con violencia (63.1%), extorsiones (52.3%), agresiones físicas (55.4%) y otros (72.5%).

A pesar de esta tasa de victimización empresarial, los morelenses han continuado, en su mayoría, con sus actividades comerciales, ¿esto podría ser explicado por la percepción de una mejoría en la economía del estado?

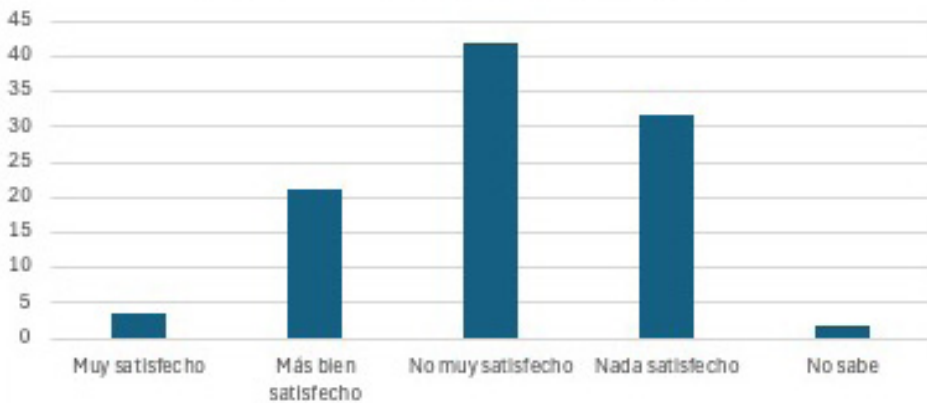
VALORACIÓN SOCIAL DE LA ECONOMÍA ESTATAL

Para poder explicar las actitudes y opiniones que la población objetivo tiene sobre el emprendimiento, se requirió conocer la interpretación que hicieron con respecto a la situación económica de la entidad. Al cuestionarse “¿cómo calificaría la situación económica del año pasado en Morelos, con respecto al presente año?”, 29% como porcentaje mayoritario, afirmó que el entorno económico estatal era “un poco peor” que el actual, 25.8% consideró que era “igual” y 23.4% la catalogó como “un poco mejor”. En cuanto a las categorías de respuesta que valoraron como “mucho peor” y “mucho mejor”, los porcentajes oscilaron entre 18.3 y 2.5%, respectivamente.

En lo referente a la situación económica del año en que se aplicó la encuesta, 38.5% calificó que ésta era “regular” y 32.9% la consideró “mala”. Lo anterior incide en el aumento en 2.6% de la percepción de una situación económica “buena” en la entidad, con un porcentaje total de 14.3%, con respecto a la valoración de “muy mala” (12.9%); en gran medida, a causa de la recuperación económica y la apertura de actividades en su totalidad, desde 2021.

Estos datos se correlacionan con las opiniones sobre la situación económica del año siguiente: 28.7% consideró que ésta sería “un poco mejor” y 28.1% que seguiría “igual”. Los porcentajes se invierten en las valoraciones “mucho mejor” (4.6%) y “mucho peor” (9.7%). Con ello, la percepción de escenarios adversos incrementó 5.1%, y 4.7% no pudo valorar el entorno económico estatal. Por tanto, 41.9% dijo “no estar muy satisfecho” con la economía de la entidad, 31.8% “nada satisfecho” y 3.4% “muy satisfecho” (gráfica 5).

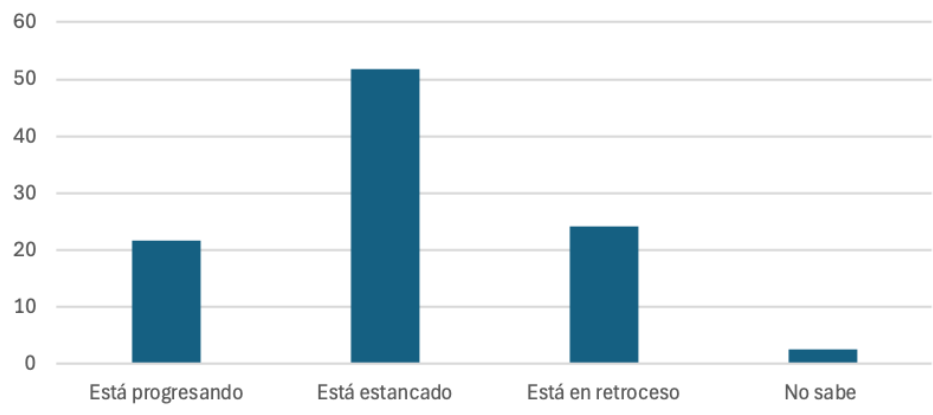
Gráfica 5. En general, ¿cómo evaluaría su nivel de satisfacción con la economía del estado?



Fuente: elaboración propia.

Los datos anteriores se explican, en parte, por la visión generalizada sobre la dinámica económica de la entidad: 51.7% de los encuestados afirmaron que, en este aspecto, Morelos estaba “estancado” y 24.1% percibió que la economía se encontraba “en retroceso”.

Gráfica 6. Usted considera que Morelos, en cuanto a la situación económica:



Fuente: elaboración propia.

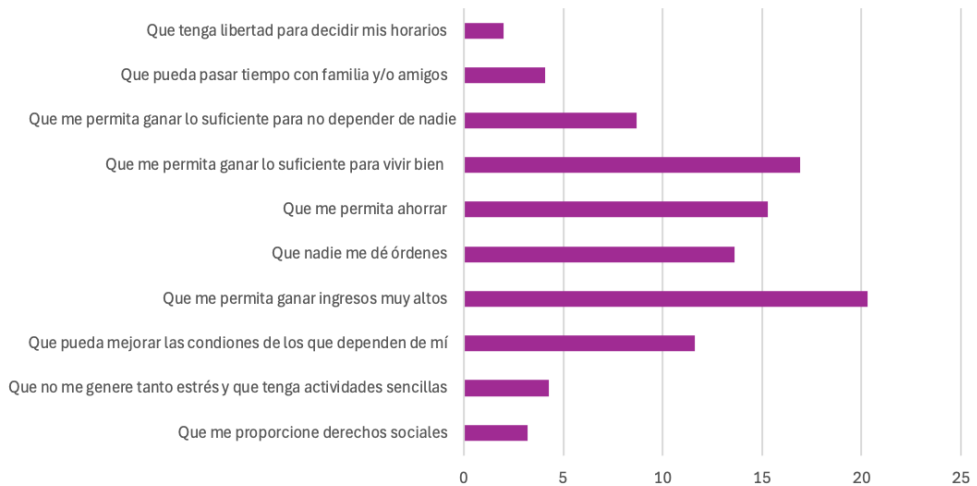
Al considerar que la encuesta fue levantada en un periodo de recuperación económica, en un contexto de pospandemia, y que una de las variables sociodemográficas consideradas en el perfil de los encuestados era su pertenencia a la población económicamente activa y con negocios propios (autoempleados), las respuestas tuvieron mejoras significativas en cuanto a las valoraciones sobre la situación económica personal y familiar: 34.9% consideró que las finanzas familiares e individuales estarían “un poco mejor” y 29.4% que “igual”. Entre ellos se sitúa el 21.6% que consideró que la economía estatal “estaba progresando”. Aunque el porcentaje de variación entre “mucho mejor” y “mucho peor” incrementó en la segunda categoría (1.1%); entre ambas, se consideran prácticamente similares las fluctuaciones porcentuales.

A partir de los datos anteriormente expuestos, aunque se presentaron expectativas positivas de la situación económica familiar e individual en 2022, el panorama general de las expresiones de los encuestados se resume en “estancamiento económico” y, por tanto, en un nivel de más de 50% de insatisfacción del desempeño económico de la entidad. Por ello, a la luz de estas cifras, se analizarán las características distintivas de la cultura del emprendimiento en la población objetivo, ya que como se observará condicionan, en gran medida, las estrategias de innovación y competitividad empresarial en el estado.

ACTITUDES Y OPINIONES SOBRE EL TRABAJO INDEPENDIENTE

Dentro del diseño de la encuesta, se consideró prioritario conocer las motivaciones que un individuo en Morelos considera al momento de elegir un empleo, ya que esto condiciona las expectativas que se generan en lo individual y para las economías de los hogares (gráfica 7).

Gráfica 7. Explique ¿qué considera más importante en un empleo?



Fuente: elaboración propia.

Entre las respuestas más frecuentes, los intereses se relacionaron con aspectos económicos. El 20% consideró el “ganar ingresos muy altos” como una expectativa a corto plazo. Por su parte, 16.9% explicó que los ingresos que pudiera percibir tendrían que incidir en la calidad de vida, o lo que ellos denominaron como “vivir bien”. Sin embargo, para el 15.3%, la “capacidad de ahorro” es lo que consideran al momento de elegir un empleo. Entre otros porcentajes representativos se encuentran las respuestas “que nadie me dé órdenes” (13.6%) y “mejorar las condiciones de los que dependen de mí” (11.6%). Estas dos últimas respuestas se explican por lo reportado sobre las decisiones que los llevaron a elegir el emprendimiento y, en consecuencia, el autoempleo (gráfica 8).

Gráfica 8. ¿Por qué decidió optar por el autoempleo?



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, 7.4% reconoció que en la cultura laboral de las empresas y/o instituciones morelenses existe una prevalencia de liderazgos tóxicos y de explotación laboral. Los encuestados explicaron que en los periodos donde laboran como asalariados y subordinados de terceros, carecían de horarios de desconexión digital, la presión laboral era excesiva y las amenazas de perder el empleo hacían al trabajador depender de las órdenes de las jerarquías superiores, aún en contra de lo estipulado por las leyes laborales. Lo relevante de ello es que las valoraciones fueron similares para empleos de economías informales e instituciones gubernamentales.

Otro de los aspectos fundamentales para inclinarse por opciones laborales más libres fueron los “extensos periodos de desempleo” (15.37%), los “salarios muy bajos” (14.8%) y el “cuidado de hijos y/o familiares que imposibilitaba la estabilidad laboral” (13.2%). Esta respuesta fue recurrente en el caso de las mujeres en rangos de edades de 26 a 49 años, en las que además agregaron “no tener suficiente tiempo libre para tener trabajos estables” (8.32%).

Respecto a otras categorías referentes a los ideales profesionales y de autorrealización personal, las respuestas fueron: “no me sentía satisfecho con mis empleos” (12.7%), “no podía ascender” (3.2%) y “las actividades no me permitían aprender nada nuevo” (2.3%). También es notable el grupo de opiniones que reflejan discriminación laboral. Entre ellas destacan el “no tener suficiente especialización ni educación para

tener un mejor empleo” (10.21%), “padecía una enfermedad y/o discapacidad que me impedía el acceso a empleos bien remunerados” (5.9%) y a causa de ello, “me despedían con frecuencia” (6.6%).

En total, en 2022, 67.3% de los encuestados eran trabajadores por cuenta propia en la economía formal y 32.7% en la economía informal. De ellos, 87.3% tenían una microempresa y 12.7% eran propietarios de pequeñas empresas. De estas últimas, la totalidad pertenecía a la economía formal y el resto a la informal. Aunque todas pertenecían al sector terciario, 25.3% se dedicaba a actividades de preparación de comida y servicios derivados de su venta; 15.4% eran comercios de abastecimiento de alimentos; 13.7% estaban enfocados a la venta de medicamentos y artículos de salud; 13.1% vendían ropa y calzado; 12.6% se especializaban en telecomunicaciones e internet; 10.8% ofrecían servicios de hostelería y 9.1% vendían artículos relacionados con autos y motocicletas.

En la gráfica 9 se muestran los resultados que expresaron sobre las principales ventajas del autoempleo, ya que 95.7% de los encuestados, anterior a su actividad laboral actual, eran asalariados y subordinados. La principal respuesta fue la “mejora de los ingresos y la capacidad de ahorro” (31.4%); la segunda, la “libertad de inversión” (20.5%), y la tercera, el “poder realizar actividades directivas” (15.3%). En esta última respuesta se encuentran vinculadas aquellas como “independencia en la toma de decisiones” (12.4%), “libertad para la ubicación del negocio” (8.7%), “contrataciones con el perfil que yo decida” (6.1%) y “disponer de los horarios y días de trabajo, según convenga a mi vida personal o al negocio” (5.6%).

Gráfica 9. Explique cuál es la principal ventaja del autoempleo



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las desventajas del autoempleo, reportaron lo siguiente (gráfica 10).

Gráfica 10. Explique cuáles son las desventajas del autoempleo



Fuente: elaboración propia.

Una de las respuestas más significativas y coincidentes entre los encuestados fue “la competencia” (22.9%). Entre las explicaciones ampliadas en el cuestionario expresaron el desconocimiento del funcionamiento del mercado. Además, reportaron la existencia de actividades desleales entre los comerciantes, como la “mala publicidad” que hacen con los posibles clientes, riñas públicas o el sabotaje de las instalaciones, como cortes de luz y servicios o depositar basura en la entrada de las instalaciones durante la noche.

La segunda respuesta más frecuente fue “convertirse en blanco de la delincuencia” (17.4%). Especialmente la victimización empresarial se presentó en la modalidad de “cobro de piso”. Entre las respuestas ampliadas, los empresarios refirieron en 77.6% haber sido intimidados en al menos una ocasión por el crimen organizado. Esto, aunado a las “épocas malas de ventas” (15.6%) y la “incertidumbre en los ingresos diarios” (10.3%), ha incidido en que —como se analizó con anterioridad— los empresarios morelenses perciban un entorno económico estancado.

Los datos son coincidentes con los obstáculos que detectan haber tenido en su actividad laboral como trabajadores independientes (gráfica 11).

Gráfica 11. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido como trabajador independiente?



Fuente: elaboración propia.

La mayoría indicó haber decidido emprender una actividad empresarial sin un plan de venta o sin conocimientos sobre el mercado y la competencia (13.2%). Esto, desde su perspectiva, se ha convertido en el principal obstáculo para el desarrollo de su comercio (22.3%), debido a que no contaban con estrategias para activar nuevos nichos de mercado (9.5%) y, consecuentemente, tener pérdidas en inversiones realizadas que derivaron en el desperdicio de recursos (9.2%).

Al igual que en la gráfica 10, el tema de la seguridad sigue siendo el discurso frecuente y coincidente entre los encuestados. La extorsión y la inseguridad han afectado a sus negocios progresivamente para poder expandirse (15.3%). Desde su punto de vista, el éxito de una empresa eventualmente derivará en extorsión, y al carecer de un equipo de apoyo para la toma de decisiones (10.2%), este aspecto ya no se considera una ventaja (gráfica 9), sino un riesgo si se opta por acceder a la extorsión. Así, en la jefatura del negocio recae la responsabilidad total de las consecuencias de estas decisiones.

Entre otros aspectos, los encuestados consideran que los elementos que obstaculizan el éxito de un negocio son el no “contar con trabajadores eficientes y honrados” (7.1%), las “agresiones de otros competidores” (6.7%) y las “disputas por el espacio de ubicación del negocio” (6.5%). Por ello, se les preguntó “independientemente de su situación laboral actual, ¿usted preferiría trabajar en un empleo como asalariado y subordinado

de terceros?”, 79.32% respondió negativamente y 20.68% consideró que era preferible trabajar para otros. Además de ello, en el apartado siguiente se analizarán los factores sistémicos que en Morelos, desde la visión social de los encuestados, obstaculizan el trabajo independiente e impactan en la cultura del emprendimiento.

Percepción de los factores sistémicos que obstaculizan el trabajo empresarial

Los delitos que con mayor frecuencia perciben los morelenses y que afectan la inversión económica y el desarrollo comercial son: disparos frecuentes (57.9%), consumo de droga (55.6%), robos o asaltos (54.6%), venta de droga (42.3%), extorsiones en la modalidad de cobro de piso (37.1%) y pandillerismo o la existencia de bandas violentas (32.1%) (INEGI, 2022b).

Al generar un ambiente de incertidumbre y miedo permanente para realizar actividades cotidianas y de subsistencia, ha producido el cierre de negocios en municipios como Cuernavaca (Alonso, 2022), Cuautla (Vega, 2023), Zacatepec, Jojutla, Puente de Ixtla, Tetecala y Miacatlán (24 Morelos Noticias, 2023), principalmente por delitos de extorsión y robo. Por la relevancia de estos datos, a los encuestados se les cuestionó sobre los factores sistémicos, relacionados con el gobierno, que han afectado a su empresa (gráfica 12).

Gráfica 12. ¿Qué factores relacionados con el gobierno y su entorno, considera que han afectado a su empresa?



Fuente: elaboración propia.

El porcentaje mayoritario de respuestas versaron sobre la inseguridad, como una variable que ha afectado de forma permanente las empresas de la sociedad morelense (27.5%) y la percepción de la ausencia de apoyo para el emprendimiento a través del financiamiento (23.6%). Por ello, 16.4% coincide en que una forma de agilizar los trámites para la obtención de permisos para operar, desarrollar o expandir un negocio, la corrupción en la tipología de sobornos otorgados a los funcionarios es una de las formas en las que han podido iniciar y agilizar los trámites para sus actividades empresariales. No obstante, con el objetivo de profundizar sobre los costos de la inseguridad en la actividad empresarial de la entidad, los encuestados explicaron las estrategias adoptadas ante este fenómeno (gráfica 13).

Gráfica 13. A causa de la inseguridad, usted ha tenido que:



Fuente: elaboración propia.

Con un porcentaje mayoritario, 25.8% afirmó haber “aceptado el cobro de piso” como estrategia de sobrevivencia para el mantenimiento de sus negocios. Al legitimar estas actividades, aseguran “sentirse protegidos” (78.6%), porque “el crimen organizado les permite trabajar, seguir generando ingresos y evitan que más grupos rivales los extorsionen” (21.4%). En otros casos de corrupción, los empresarios han pagado a los policías para aumentar el patrullaje cerca de sus negocios, y paralelamente, han invertido en mejorar el sistema de seguridad privada en sus instalaciones (20.4%).

Aquellos empresarios que no han accedido al pago de la extorsión, ya sea por falta de dinero (89.6%) o por considerarlo como algo “indebido” (10.4%), han tenido que cerrar sus negocios permanentemente (22.4%), lo que representa la muerte empresarial de 55 comercios en la entidad durante 2022, del total de la muestra. Algunos optaron por cerrar sus negocios por un tiempo (19.1%) y 12.3% lo reubicó en otro municipio.

Al ser la muerte empresarial un tema de suma importancia, en la gráfica 14 se analizan las causas de ello.

Gráfica 14. Si usted cerró su negocio a causa de la inseguridad, ¿por qué lo hizo?



Fuente: elaboración propia.

El principal motivo del cierre de los negocios fue la pérdida progresiva de los ingresos generados a causa de la extorsión (15.6%). De acuerdo con la información recabada, estuvieron imposibilitados para continuar pagando el monto establecido, que en promedio ascendía a casi el doble de lo producido por semana en una empresa. Los encuestados explicaron que, durante al menos un año, pudieron sobrevivir a la extorsión mediante préstamos familiares, pero al denunciar los delitos ante la fiscalía, detectaron un entorno de colusión de los cuerpos de seguridad con el crimen organizado (11.2%), por lo que optaron por cerrar sus negocios de forma definitiva, ya que, según su valoración, las autoridades “no hicieron nada” (9.2%). Otros cerraron por amenazas de muerte (10.4%), daños físicos al personal y a sus familias (6.2%) y por afectaciones graves a los locales (7.8%).

Aquellos que continuaron con sus actividades empresariales (gráfica 15), ante la adversidad de la inseguridad y la economía deficiente, optaron por diversificar sus ventas y servicios (19.4%), contratar personal más capacitado (14.7%) y buscar nuevos nichos de mercado (13.6%).

Gráfica 15. ¿Qué acciones ha emprendido para que su negocio prospere?



Fuente: elaboración propia.

Entre otras actividades, se observa un mayor vínculo entre las universidades y los comercios, al integrar a los estudiantes para realizar sus prácticas profesionales en los negocios (9.9%) y profesionalizarse en tópicos como ventas y manejo empresarial (12.3%). Estos dos aspectos inciden especialmente en la innovación y la competitividad. Por ello, serán analizados en el apartado siguiente.

Innovación y competitividad: visiones y estrategias empresariales

Una de las características más importantes que debe poseer una empresa es su capacidad de adaptarse al entorno, al consumidor y sus gustos. En la encuesta se preguntó sobre el significado de la “innovación” (gráfica 16).

Gráfica 16. ¿Para usted qué significa "innovar"?

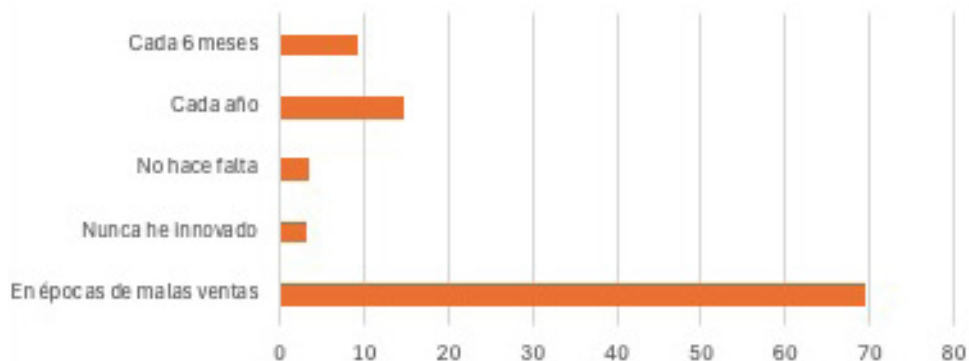


Fuente: elaboración propia.

Dentro de las respuestas, la principal asociación fue con las “oportunidades para competir” (27.5%), “cambios grandes y/o estructurales” (15.4%), pero también “riesgos” (16.3%). La mayoría de los encuestados concuerdan en que innovar es una “posibilidad para mejorar las actividades comerciales y los ingresos de sus empresas” (14.2%). No obstante, 14.5% lo asoció como la “probabilidad de perder clientes que están acostumbrados al servicio y productos” que ofrecen.

Estas percepciones inciden en que los empresarios morelenses consideren innovar en “épocas malas de ventas” (69.4%) y que 3.2% nunca lo haya hecho (gráfica 17).

Gráfica 17. En promedio, ¿usted cada cuándo cambia las estrategias de venta o hace innovaciones a su negocio?



Fuente: elaboración propia.

Estos datos se relacionan con la gráfica 18, ya que la innovación genera, como fin último, la competitividad.

Gráfica 18. ¿Qué significa para usted "competitividad"?



Fuente: elaboración propia.

Entre las expresiones más comunes, a la competitividad la asocian como “mejorar la actividad empresarial por la calidad de servicios y productos” (28.9%), “ofertar precios competitivos” (12.3%) e “incrementar la producción con calidad” (13.8%). Sin embargo, también existen visiones negativas sobre la competitividad. Entre las más frecuentes están el temor por la aniquilación de los pequeños negocios (10.7%), a causa de las grandes empresas (3.2%).

Al percibir mayoritariamente como un área de oportunidad, los empresarios han preferido implementar estrategias para incidir en la competitividad del mercado (gráfica 19).

Gráfica 19. ¿Qué ha implementado usted como estrategias para hacer que su negocio sea competitivo?



Fuente: elaboración propia.

Las estrategias que desarrollaron para sus empresas fueron el “mejorar la calidad de los productos y servicios” (40.6%), “contar con personal profesionalizado y con habilidades de venta” (12.9%) y “capacitar de forma constante al personal” (13.1%). No obstante, los factores que obstaculizan la innovación y la competitividad en la entidad (gráfica 20), la resumen los encuestados en las siguientes expresiones:

Gráfica 20. Desde su punto de vista, ¿qué factores obstaculizan la innovación y la competitividad de emprendedores en la entidad?



Fuente: elaboración propia.

Entre ellas, el exceso de trámites (18.6%) y el tiempo para la emisión de los documentos legales para emprender un negocio son excesivos (27.6%); por ello, han expresado en ocasiones recurrir a sobornos para la agilización de los trámites (gráfica 12), además de la percepción de la inexistencia de estrategias, poca claridad de la política económica estatal para el apoyo a los empresarios (15.2%) y el escaso acceso al financiamiento público para el emprendimiento (17.8%).

En suma, lo hasta ahora abordado permite explicar y comprender las causas y las variables contempladas por el IMCO (2022) en el Índice de Competitividad Estatal, por las que Morelos se encuentre en el sitio 24 de las 32 entidades federativas.

CONCLUSIONES

A partir de los datos expuestos, de la pregunta referente a ¿qué factores de tipo cultural y sistémico obstaculizan el desarrollo empresarial en la entidad?, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Factores culturales y educativos

En promedio, los hombres se convierten en emprendedores en edades de 33 a 40 años (78.9%) y las mujeres de 41 años en adelante (55.7%). Los empresarios optaron por el emprendimiento debido a la percepción de ganancias económicas “muy altas” (20%), 15.37% lo hizo por épocas grandes de desempleo, y el resto, por discriminación laboral (discapacidad, enfermedad o por tener a su cargo el cuidado de familiares e hijos). El grado máximo de formación que tienen ambos géneros al ingresar a las actividades de emprendimiento es educación media superior incompleta (42.6%), y 82.6% de los encuestados no cuenta con formación empresarial complementaria. Sin embargo, de aquellos que sí la recibieron, fue de tipo informático y para la elaboración de estudios de factibilidad, especialmente hombres. Mientras que las mujeres se capacitaron en ventas y dirección de negocios.

En cuanto a los obstáculos para el emprendimiento, señalan a la competencia, el desconocimiento del mercado y el incremento de la delincuencia y la extorsión, además de no contar con una estrategia de ventas, desconocer cómo activar nuevos nichos de mercado y tener pérdidas frecuentes en inversiones realizadas. Por ello, la frecuencia de implementación de estrategias de innovación y competitividad es principalmente cuando existen “épocas de malas ventas” (64.4%) y 3.2% jamás ha innovado en sus empresas.

Factores sistémicos

Principalmente son de tres tipos los factores sistémicos que, de acuerdo con los encuestados, obstaculizan el emprendimiento y el desarrollo empresarial en Morelos: la inseguridad (27.5%), la ausencia de apoyo público al financiamiento (23.6%) y la dificultad y el exceso de tiempo que conlleva realizar trámites relacionados con sus empresas, que los ha forzado a optar por el soborno para la agilización de la documentación (16.4%).

Con respecto a la inseguridad, 77% ha sido intimidado por lo menos en alguna ocasión por el crimen organizado. Ante ello, 25.8% ha aceptado el cobro de piso, 20.4% ha mejorado la seguridad de sus instalaciones y 22.4% cerró permanentemente su negocio, lo que equivale a la muerte empresarial de 55 comercios. Esto, debido a

que tuvieron una pérdida progresiva de ingresos a causa de la extorsión. Otros cerraron temporalmente (19.1%) y 12.3% trasladaron sus empresas a otros municipios.

En cuanto a las características de la victimización contra las empresas, las mujeres son más propensas al robo, amenazas y daños a los locales. Por su parte, los hombres son víctimas del robo con violencia, extorsión, agresiones físicas y secuestro. En consecuencia, 41.9% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la economía estatal y con el desempeño gubernamental en estos aspectos.

Los datos presentados corroboran la hipótesis sobre “el incremento en la percepción de inseguridad entre los empresarios y la toma de decisiones para la conducción de sus negocios basadas en la experiencia, obstaculiza el desarrollo empresarial y eventualmente conducen a la muerte de las empresas”. Como se ha observado en este estudio, la incursión hacia el emprendimiento principalmente es por la visión de obtener ingresos autónomos altos y a consecuencia del desempleo creciente en la entidad. Por tanto, el origen del emprendimiento es mayoritariamente forzado, lo cual explica su escasa capacitación, formación académica y la toma de decisiones con respecto a la conducción de sus negocios, principalmente a partir de la experiencia, incidiendo en la percepción negativa hacia la competencia y en la existencia de empresarios sin haber realizado estrategias para la innovación y la competitividad.

REFERENCIAS

- Alonso, D. (7 de noviembre de 2022). El 10% de los comercios en Cuernavaca cierra por el aumento de la extorsión y los asaltos. *El País*. <https://elpais.com/mexico/2022-11-07/el-10-de-los-comercios-en-cuernavaca-cierra-por-el-aumento-de-la-extorsion-y-los-asaltos.html>
- Audretsch, D., Obschonka, M., Gosling, S. & Potter, J. (2016). A new perspective on entrepreneurial regions: linking cultural identity with latent and manifest entrepreneurship. *Small Business Economics*, 48(3), 681-697.
- Brito, J. L. (2022, 25 de marzo). Morelos ocupa el primer lugar nacional en secuestros, informa Sedena. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/nacional/2022/3/25/morelos-ocupa-el-primer-lugar-nacional-en-secuestros-informa-sedena-283139.html>
- Cantillon, R. (2010) [1755]. *An Essay on Economic Theory*. Ludwig von Mises Institute.

- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- De Coppet, C. (7 de noviembre de 2017). Du chevalier au paternaliste: la fabrique du mot “entrepreneur”. *Radio France*. <https://www.radiofrance.fr/franceculture/du-chevalier-au-paternaliste-la-fabrique-du-mot-entrepreneur-5555510>
- Díez, E. (2014). La cultura del emprendimiento educar en el capitalismo. *Cuadernos de Pedagogía*, 445, 50-53.
- Franco, G. (2023). El emprendimiento en la economía social y solidaria. *Estudios de la Gestión*, (13), 173-192.
- Gómez, L. (2004). Creación de empresas y estrategia. Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Pensamiento & gestión*, (17), 112-133.
- Huggins, R. & Tompson, P. (2016). Socio-Spatial Culture and Entrepreneurship: Some Theoretical and Empirical Observations. *Economic Geography*, 92(3), 269-300.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2021*. <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022a). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022b). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2022*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2022/doc/envipe2022_mor.pdf
- Martínez, M. Á. (2007). Del homo faber al animal laborans: la violencia de la racionalidad instrumental. *EN-CLAVES del pensamiento*, 1(1), 39-62.
- Packard, M. D & Bylund, P. L. (2021). From homo economicus to homo agens: Toward a subjective rationality for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(6), 106159.
- Pathak, S., & Muralidharan, E. (2018). Economic inequality and social entrepreneurship. *Business & Society*, 57(6), 1150-1190.
- Santos, F. J., Barroso, M., Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*, (35), 177-196.
- Semáforo Delictivo (2023). *Semáforo delictivo en México, Febrero 2023*. <http://www.semaforo.com.mx/>
- Stephan, U. & Pathak, S. (2016). Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 505-523.
- Timmons, J., Zacharakis, A. & Spinelli S. (2004). *Business Plans That Work*. Mc Graw Hill.

- Vega, M. (15 de febrero de 2023). Por inseguridad, continúa el cierre de comercios en Cuautla. *La Unión de Morelos*. <https://www.launion.com.mx/morelos/cuautla/noticias/222339-por-inseguridad-continua-el-cierre-de-comercios-en-cuautla.html>
- Vesga, R. (2012). Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta? Researchgate. <https://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>
- Vilalta, C. & Fondevila, G. (2018). La victimización de las empresas en México. Conceptos, teorías y mediciones. *Gestión y Política Pública*, 27(2), 501-540.
- 24 Morelos Noticias (13 de febrero de 2023). Delincuencia provoca cierre de negocios en la zona sur del estado: CANACO. <https://www.24morelos.com/delincuencia-provoca-cierre-de-negocios-en-la-zona-sur-del-estado-canaco/>

CAPÍTULO 5

FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: VALIDACIÓN DE DIMENSIONES EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA

María Guadalupe Calderón Martínez

Paulina Vargas Larraguivel

Jahicela Liévano Morales

RESUMEN

Las universidades desempeñan un papel importante en el desarrollo académico y empresarial de los jóvenes al inculcar actitudes emprendedoras que fomenten la adquisición de habilidades necesarias para iniciar y tener éxito en sus propios negocios. Por consiguiente, las universidades se deben adaptar a su entorno y ofrecer programas de educación en emprendimiento. El objetivo del presente artículo es validar un instrumento piloto aplicado en dos universidades mexicanas con el fin de identificar las estrategias utilizadas para fomentar la educación emprendedora y su impacto en la intención y actitud hacia el emprendimiento. El estudio utilizó un análisis factorial para distinguir dimensiones como educación, actitud e intención emprendedora, así como orientación hacia el empleo y autoeficacia percibida por estudiantes universitarios. La prueba piloto validó el instrumento, revelando una relación significativa entre la autoeficacia y la intención emprendedora, destacando el papel crucial de la educación emprendedora en fomentar una actitud positiva hacia el emprendimiento.

Palabras clave: intención emprendedora, educación emprendedora, autoeficacia, actitud emprendedora.

INTRODUCCIÓN

La cultura del emprendimiento ha cobrado importancia en el impulso del desarrollo económico, siendo relevante la intención emprendedora como el propósito o inclinación por emprender en determinado momento (Vélez et al., 2020), influenciada por la motivación percibida hacia la acción (López et al., 2021). Entonces, la disposición de una persona a participar en la creación de nuevas empresas en un futuro cercano es lo que se conoce como intención emprendedora (Sánchez-Pérez et al., 2019; López et al., 2021), elemento que se debe desarrollar y está relacionado con el contexto en que se desempeña.

La educación emprendedora es un instrumento que permite transferir conocimientos, desarrollar habilidades y competencias emprendedoras para que el individuo se forme en emprendimiento desde la teoría y la práctica, generando escenarios reales de aprendizaje (Guevara et al., 2022); así, las universidades deben trabajar en esta área mediante cursos o programas de estudio (Apodaca et al., 2020), porque la educación emprendedora es clave en la formación de los universitarios por tratarse del último contacto previo al desenvolvimiento profesional y las decisiones próximas a las que se enfrentarán (Guevara et al., 2022).

Los factores que influyen en el surgimiento, crecimiento y éxito de la intención emprendedora han sido estudiados por universidades con el propósito de ofrecer educación empresarial, programas de estudio enfocados al emprendimiento y actividades complementarias, que favorezcan la adquisición de habilidades y competencias emprendedoras para asegurar su aprovechamiento (Vélez et al., 2020; González-Pernía et al., 2021).

La actitud emprendedora, entendida como la disposición mental que impacta o influye de manera directa en el comportamiento cotidiano, en cómo percibe y se comporta un individuo para actuar en concordancia con la creación de una empresa, desarrollando habilidades asociadas a la persistencia, el logro y la fijación de metas (Gómez, 2023), es otro aspecto que requiere reforzarse desde la educación en emprendimiento, ya que hace un puente con la autoconfianza tan necesaria para que los alumnos identifiquen oportunidades de mejora. Los emprendedores que tienen mayor autoconfianza tienen más posibilidades de éxito (Guevara et al., 2022; Gómez, 2023).

Debido a la íntima conexión existente entre las destrezas personales y didácticas necesarias para fomentar el emprendimiento, las instituciones educativas son

consideradas un entorno donde los jóvenes pueden adquirir y mejorar estas habilidades (García-Rodríguez y Rodríguez-Ariza, 2019). El objetivo de la presente investigación es identificar, mediante la validación de un instrumento piloto, estrategias utilizadas por instituciones de educación superior para fomentar la educación emprendedora y su impacto en la intención y actitud hacia el emprendimiento. El propósito es evaluar la efectividad de los programas de educación emprendedora en el contexto universitario mexicano.

Lo anterior bajo la hipótesis de que en el contexto universitario mexicano, las estrategias empleadas por las instituciones de educación superior para fomentar la educación emprendedora tendrán un impacto significativo en la intención y actitud hacia el emprendimiento de los estudiantes. Se espera que aquellos estudiantes expuestos a programas de educación emprendedora muestren una actitud positiva y una mayor intención hacia el emprendimiento.

MARCO TEÓRICO

La educación emprendedora favorece la enseñanza del emprendimiento para pasar de la intención a la ejecución (Krauss et al., 2018; López et al., 2021). Se trata de un aspecto fundamental para la generación de empleo, donde las universidades intervienen en el desarrollo académico y empresarial de los jóvenes (García et al., 2020). Estas instituciones se involucran en favor de mejorar la empleabilidad de sus egresados, con acciones encaminadas a la potencialización de actitudes que incrementen la consolidación de una intención emprendedora (Contreras et al., 2020); por ejemplo, asesoramiento de los estudiantes para el logro de la sostenibilidad empresarial de sus emprendimientos; impulso de la cultura emprendedora fortaleciendo los perfiles de las carreras, los planes de estudio y realizando actividades complementarias; la formación del docente en emprendimiento, tanto en método como en contenido de aprendizaje; el rol del docente como mentor con experiencia en emprendimiento o en intraemprendimiento, así como la enseñanza en contextos reales y prácticos donde se propicien espacios tanto para los éxitos como para los fracasos (López et al., 2021; Huamaní et al., 2022).

En este escenario, se percibe en los estudiantes universitarios la intención de iniciar un emprendimiento estimulado mediante la educación empresarial, en

conjunto con las percepciones de deseabilidad y viabilidad que conducen a la acción de emprender; lo anterior, se logra con la adquisición de habilidades y aptitudes emprendedoras, como iniciativa, creatividad, reconocimiento de oportunidades y del entorno, generar redes, comunicación, liderazgo, resiliencia, adaptabilidad, flexibilidad, comportamiento dinámico, pensamiento crítico, búsqueda de soluciones a un problema, innovación, responsabilidad social, toma de decisiones (López et al., 2021; Quispe et al., 2022; Champion et al., 2024), que posibiliten el reconocimiento de oportunidades, así como implementar acciones para su aprovechamiento (Vélez et al., 2020). De esta manera, la educación emprendedora es un modelo incidente para el impulso de actitudes favorecedoras a que los estudiantes concreten la intención con la acción (Krauss et al., 2018; González-Pernía et al., 2021).

Considerando que una competencia es la capacidad de desarrollar una cuestión, la educación emprendedora basada en competencias genéricas y específicas implica la potencialización de cada individuo (Quispe et al., 2022; Champion et al., 2024), por lo que se ha comprobado que el éxito de los nuevos negocios depende en gran medida de la motivación, y que las habilidades necesarias para emprender pueden ser adquiridas y estimuladas a través de programas educativos (Fayolle & Gailly, 2019; Blanco-Mesa et al., 2023).

Resulta primordial la mejora continua dentro de las instituciones universitarias en temas de programas de estudio, bajo el objetivo de proliferar en actitudes orientadas al emprendimiento y el desarrollo de negocios (García et al., 2020). Es importante que se contemple a la universidad como intermediaria en la formación de individuos inclinados al ambiente empresarial, de manera que este capital humano contribuya al desarrollo económico u otras necesidades que requiera su entorno en el futuro (Azqueta y Naval, 2019).

Es esencial fomentar la mentalidad emprendedora en los estudiantes universitarios para abordar con éxito las decisiones de su carrera y explorar opciones de crecimiento económico desde esta alternativa (Ruiz-Ortega et al., 2020). También, se identifica una inclinación a emprender bajo la expectativa de independencia laboral por parte de los estudiantes universitarios (Araya-Pizarro, 2021). Por ende, es pertinente el acto de emprender al ser una actividad encaminada al crecimiento y desarrollo económico que desemboque en el bienestar del país, mediante las innovaciones tecnológicas, eficiencia económica y creación de empleos (Vélez et al., 2020).

En este tenor, resalta la importancia del emprendimiento para el desarrollo de una educación integral que abona al plano personal y profesional del alumno, ya que el desarrollo del espíritu emprendedor forma al individuo para la vida, con una elevada capacidad para organizar recursos, planificar, motivar, necesidad de autorrealización, de asumir riesgos, adaptarse, innovar y liderar, con aptitudes para identificar problemáticas sociales, maximizar las oportunidades del entorno y abonar al desarrollo económico y social (Baena-Luna et al., 2020; Franco, 2023).

Por ello, se requiere de instituciones universitarias adaptables a las necesidades de su entorno, con programas de estudio a favor de la educación emprendedora, sin dejar de lado los aspectos humanos que benefician al desarrollo de los sujetos hacia un contexto global y competitivo (Azqueta & Naval, 2019; Baena-Luna et al., 2020). Es fundamental identificar los elementos que favorecen la intención emprendedora para crear programas de apoyo efectivos y desarrollar planes de estudios que impulsen la mentalidad emprendedora en los estudiantes universitarios (Arenas-Gaitán et al., 2020).

Este tipo de enseñanza fortalece también la actitud emprendedora; por consiguiente, el papel del docente es fundamental al ejercer una influencia directa y positiva en la mejora de la actitud en los estudiantes (Zabala et al., 2020), fomentando confianza, intercambio y colaboración en proyectos que involucren retos. Las universidades deben establecer procedimientos y estrategias para facilitar la inserción en redes, el acceso a recursos y la articulación con sectores relacionados con iniciativas emprendedoras, alentando el capital social relacional entre los estudiantes; aunado al seguimiento e incubación de proyectos, siendo importante que se establezca un registro único para el seguimiento de estas iniciativas (Araya-Pizarro, 2021).

Es elemental la labor que realicen las universidades a través del impulso de modelos educativos orientados al desarrollo de competencias y habilidades relacionadas con la consolidación de la intención emprendedora (García et al., 2020). Desde este enfoque, se distinguen las capacidades de innovación, autonomía, trabajo en equipo, orientación al logro y resolución de problemas, para que los futuros egresados cuenten con las herramientas que permitan la integración social y económica con su emprendimiento (Mendoza y Racines, 2018), destacando la relación entre la educación para el emprendimiento sobre la intención emprendedora (Vélez et al., 2020; López et al., 2021). Diversos autores se han ocupado de desarrollar modelos y teorías explicativas, abordando diferentes enfoques sobre el comportamiento de dicha intención (tabla 1).

Cobra relevancia la percepción que se tiene del emprendimiento como factor determinante para concretar la intención con la acción, considerando el éxito de personas que han tomado el riesgo (Araya-Pizarro, 2021); así, la actitud emprendedora es consecuencia de la valoración que se tenga del emprendimiento (Vélez et al., 2020). Si se situá en el punto de partida en todo proyecto emprendedor, la actitud emprendedora es inherente a la persona y delimita la capacidad de actuar de un individuo frente a las oportunidades de su entorno para crear, desarrollar, mantener y potencializar un proyecto (Zabala et al., 2020; López et al., 2021).

Empero, las universidades deben aplicar estrategias para generar confianza, perseverancia e impulsar a sus estudiantes, facilitando el proceso para no limitar la actitud emprendedora (Araya-Pizarro, 2021). El docente puede cultivar y potenciar la actitud emprendedora, en el entendido de que la influencia de la vida universitaria, reflejada en el área de emprendimiento, puede incidir a través de la enseñanza (Gálvez et al., 2020).

Posterior a la pandemia por COVID-19, se ha fortalecido la intención de emprender debido al uso de la tecnología y espacios virtuales para el aprendizaje, ya que se han favorecido las compras digitales y a través de dispositivos móviles y electrónicos, lo cual ha incrementado el número de nuevos negocios bajo esta modalidad. Esto dio paso a un importante porcentaje de emprendimientos creados por oportunidad, que pudieron adaptarse a los cambios y barreras. La pandemia también dejó nuevos retos y tendencias que buscan integrar tecnología y actividades sostenibles y socialmente responsables, donde el entorno, el ambiente, el sujeto y la economía tengan relaciones semejantes para integrarse como un todo (Blanco-Mesa et al., 2023). Lo anterior, aunado al fortalecimiento de la capacidad de resiliencia y manejo de crisis (Huamaní et al., 2022).

Tabla 1. Modelos y teorías de intención emprendedora

Modelo / Teoría	Autor y Año	Variables
Teoría del comportamiento planificado	Ajzen, 1991	Evaluación personal Presión social Factibilidad percibida para su realización
Modelo del evento emprendedor	Shapero y Sokol, 1982	Iniciativa Capacidad Gestión Autonomía relativa Riesgo
Modelo de Bird	Bird, 1988	Trabajo Recompensa Riesgo Nuevas formas de hacer
Modelo de la intención emprendedora	Liñan y Chen, 2011	Variables demográficas Percepciones Intenciones
Modelo de comportamiento emprendedor	Soria-Barreto et al., 2016	Capacidad emprendedora Capacidad percibida Reconocimiento de oportunidades
Teoría sobre el efecto universitario en la intención emprendedora	Bergmann et al., 2018	Fomento del pensamiento emprendedor Desarrollo de competencias en emprendimiento Espíritu empresarial Motivación
Teoría sobre la influencia del contexto social	Herman, 2019 Contreras et al., 2020	Antecedentes familiares Rasgos de personalidad empresarial Influencia en la intención emprendedora
Modelo de emprendedor	Franco, 2023	Cualidades personales o valores Anticipación al futuro Encontrar nuevas oportunidades Habilidades técnicas y de gestión. Necesidad del cambio de dirección en el negocio

Fuente: elaboración propia con información de Osorio y Roldán (2015), Dos Santos y Silveira (2018), Krauss et al. (2018), Vélez et al. (2020), López et al. (2021) y Franco (2023).

Así, toma relevancia el concepto de autoeficacia que se refiere al grado de confianza de una persona en relación con su capacidad y preparación para realizar una actividad (Gálvez et al., 2020). En jóvenes universitarios con predisposición a la innovación, educación, resiliencia e intención emprendedora (Valencia-Arias y Marulanda-Valencia, 2019), se trata de la creencia del individuo en sí mismo para concretar el inicio de un negocio, superar las dificultades que se presentan en el proceso y buscar mantenerse durante la incertidumbre y adversidad. La autoeficacia y actitud emprendedora son variables que tienen relación directa, las cuales llevan a la intención emprendedora, siendo fundamentales para el desarrollo de proyectos emprendedores en conjunto con la formación en emprendimiento (Cuellar, 2019). La tabla 2 recoge elementos de cada una de las mencionadas variables, que favorecen la acción de emprender.

Tabla 2. Aspectos favorables de Autoeficacia, Intención, Actitud y Educación Emprendedora para fomentar emprendimiento

Dimensión	Aspecto favorable que motiva el emprendimiento	Autor y año
Intención emprendedora	Aspectos motivacionales, tales como seguridad familiar, recompensas personales, independencia. Capacidades o habilidades, valoración del emprendedor, conocimientos empresariales, educación universitaria, percepción del desarrollo de la empresa, opinión de familia y amigos.	Gálvez et al., 2020. Sánchez et al., 2017.
Actitud emprendedora	Capacidad para tomar riesgos, ética profesional, innovación, empatía, autonomía y proactividad. Creatividad, perseverancia. Variables culturales, sociales y familiares que han formado el carácter y comportamiento de las personas.	Revelo et al., 2017. Cuellar, 2019. Serna, 2017.
Autoeficacia	Conocimiento, preparación, motivación, independencia, confianza en sí mismo, riesgos calculados, actitud competitiva. Liderazgo, motivación, compromiso moral en sus actividades emprendedoras, afrontar cambios inesperados.	Cuellar, 2019. Manoslavas et al., 2020.

Educación emprendedora	Laboratorios de emprendimiento. Transferencia de conocimiento basado en la vivencia. Actitudes personales, capacidad de acción y entorno, entrenar habilidades. La iniciativa emprendedora puede ser aprendida. Estrategias que materialicen proyectos empresariales con sustento teórico y práctico. La actitud del estudiante es fundamental.	Blanco-Mesa et al., 2023 Champion et al., 2024

Fuente: elaboración propia con información de autores.

De la tabla anterior se desprende la necesidad de fomentar la actitud emprendedora en estudiantes universitarios, mediante procesos formativos que faciliten el desarrollo de iniciativas colectivas, necesarias para potencializar el emprendimiento en etapas tempranas.

MÉTODOS

Para esta investigación se realizó una adaptación del instrumento basado en Ajzen (1991). Dicho instrumento se aplicó en dos universidades mexicanas, una situada en el centro del país (Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM) y la otra en el sureste mexicano (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, UJAT). Para su aplicación, se consideró como criterio a estudiantes de quinto semestre o superior y que estuvieran cursando alguna materia relacionada con la enseñanza del emprendimiento. En esta prueba piloto participaron 102 estudiantes, cuyo propósito principal fue explorar la viabilidad y la efectividad del instrumento de medición adaptado en el contexto específico de las dos universidades mencionadas. Como tal, el objetivo no es generalizar los resultados a una población más amplia, sino evaluar la idoneidad del instrumento y el proceso de recolección de datos. Al utilizar un instrumento adaptado de una investigación previa y aplicarlo en un contexto diferente, se busca evaluar la adecuación y la eficacia de la metodología utilizada. Esto incluye aspectos como la claridad de las preguntas, la comprensión de los participantes y la facilidad de aplicación del instrumento.

El análisis de fiabilidad de los resultados de la aplicación de la encuesta muestra un nivel de 98% de acuerdo con el alfa de Cronbach, por lo cual el siguiente paso fue

realizar un análisis de componentes principales con el fin de reducir los ítems de cada una de las variables (tabla 3).

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
.986	.986	98

Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

Los datos recolectados a partir de seis variables relacionadas con la Actitud Emprendedora (AE), seis variables con la Intención Emprendedora (IE) y dos variables sobre Educación Emprendedora (EE) fueron sometidos a un análisis de componentes principales (APC); la reducción de componentes fue considerada con base en la eliminación de ítems que demostraron factores de carga menores a 0.5, produciendo cinco componentes (tabla 4). La varianza total explicada por estos cinco factores fue de 80.45%, demostrando viabilidad estadística de los resultados. El valor KMO fue de .808 y el valor obtenido en la prueba de esfericidad de Bartlett fue $p < 0.05$.

Tabla 4. Matriz de componente rotado^a

Educación Emprendedora (EE)	1	2	3	4	5
36. Se realizan concursos relacionados con el emprendimiento	.914				
36. Se realizan proyectos colectivos relacionados con el emprendimiento	.913				
36. Se realizan talleres relacionados con el emprendimiento	.902				
36. Existe propaganda visible relacionada al emprendimiento	.895				
36. Se realizan pláticas relacionadas con el emprendimiento	.887				
36. Confío en acercarme a los responsables del área de emprendimiento si tengo alguna inquietud sobre el tema	.867				

36. Se realizan ferias relacionadas con el emprendimiento	.859
36. La universidad me ha invitado a eventos de emprendimiento	.826
36. Mis profesores hablan del emprendimiento durante las clases de forma complementaria	.766
36. Se fomenta individualmente en los estudiantes el desarrollo de proyectos emprendedores	.759
36. Mis profesores me motivan a emprender	.758
36. Identifico a profesores de diversas áreas como emprendedores	.753
36. Mi institución oferta asignaturas relacionadas con el emprendimiento	.745
36. Mis profesores relatan anécdotas de emprendimiento	.741
36. La licenciatura que estudio está orientada al desarrollo en los estudiantes de habilidades como emprendedores	.668
36. La escuela me motiva a emprender	.618
36. He cursado asignaturas relacionadas con el emprendimiento por interés propio	.532
Actitud Emprendedora (AE)	
16. Para mí ser emprendedor significa: Vivir experiencias como empresario(a)	.873
17. Si tuviera la oportunidad y los recursos, me gustaría emprender un negocio	.855
17. Ser emprendedor(a) me daría una gran satisfacción	.850
16. Para mí ser emprendedor significa: arriesgarse	.846
16. Para mí ser emprendedor significa: ser dueño(a) de mi tiempo	.839
17. El emprendimiento es algo atractivo para mí	.803
17. Ser emprendedor(a) implica más ventajas que desventajas para mí	.776

17. Preferiría ser emprendedor(a) antes de ser empleado(a)	.769
16. Para mí ser emprendedor significa: ser independiente	.758
17. Creo que: el emprendimiento es indispensable en la vida	.749
16. Para mí ser emprendedor significa: triunfar	.703
Intención Emprendedora (IE)	
30. Estoy dispuesto(a) a hacer cualquier cosa para ser emprendedor(a)	.769
30. He pensado seriamente en emprender un negocio	.758
30. Tengo la firme intención de emprender un negocio algún día	.753
30. Mi meta profesional es llegar a ser emprendedor(a)	.750
30. Haré cualquier cosa para crear y gestionar mi propio negocio	.749
30. Estoy determinado(a) a crear una empresa en el futuro	.744
30. Tengo la intención de emprender un negocio en los próximos 12 meses	.675
30. Planeo emprender un negocio en los próximos 12 meses	.649
Orientación hacia el Empleo (OE)	
35. Ser empleado(a) en alguna empresa	.779
35. Ser supervisor(a) en una pequeña empresa	.704
35. Ser socio(a) de alguna empresa	.700
35. Trabajar por mi cuenta	.691
35. Trabajar en una empresa familiar	.683
35. Trabajar en una organización sin fines de lucro	.679
35. Trabajar en una dependencia gubernamental	.675
35. Ser inversionista	.670

35. Estudiar un posgrado	.633
35. Empezar mi propio negocio con empleados a mi cargo	.624
35. Ser director(a) de una gran empresa	.612
Actitud Emprendedora Inmediata (AEI)	
18. Para mí, empezar un negocio en los próximos 12 meses sería... Negativo/Positivo	.909
18. Para mí, empezar un negocio en los próximos 12 meses sería... Ridículo/Inteligente	.848
18. Para mí, empezar un negocio en los próximos 12 meses sería... Insignificante/Importante	.815
18. Para mí, empezar un negocio en los próximos 12 meses sería... Desagradable/Atractivo	.791
18. Para mí, empezar un negocio en los próximos 12 meses sería... Inútil/Útil	.728
18. Para mí, empezar un negocio en los próximos 12 meses sería... Agobiador/Motivador	.707

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.* a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Fuente: elaboración propia.

Los agrupamientos permiten identificar que los ítems corresponden a las variables definidas.

ANÁLISIS DE REGRESIÓN

La etapa final del estudio se presenta por medio de los resultados de un análisis de regresión múltiple, utilizando el procedimiento estadístico de Bell (2019) para predecir la intención emprendedora en universidades. Usando la variable Autoeficacia como variable dependiente y los componentes que representan Educación Emprendedora (EE), Actitud Emprendedora (AE), Orientación hacia el Empleo (OE), Intención Emprendedora (IE) y Actitud Emprendedora Inmediata (AEI) como variables independientes, todos resultaron significativos. Véase la siguiente tabla.

Tabla 5. Análisis de regresión

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	ClEnt = 1 (Seleccionado)			
1	.758	.575	.523	.6883

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	β		
Constante	.610	7.190	.000
Educación Emprendedora (EE)	.376	4.381	.000
Actitud Emprendedora (AE)	.276	3.086	.003
Intención Emprendedora (IE)	.521	5.974	.000
Orientación hacia el Empleo (OE)	.180	1.983	.052
Actitud Emprendedora Inmediata (AEI)	.191	2.229	.030

Nota: a. Variable dependiente: Autoeficacia

Fuente: elaboración propia.

Los coeficientes muestran en todos los factores un signo positivo en el modelo propuesto. Todas las variables explicativas son significativas, excepto la orientación hacia el empleo.

RESULTADOS

El análisis factorial muestra que la educación emprendedora se define por las actividades para fomentar el emprendimiento, organizadas en la universidad, disponibilidad de un área de emprendimiento, oferta de asignaturas relacionadas con el emprendimiento y motivación por parte de los profesores. En menor medida, se reflejan las variables relacionadas con la orientación de la licenciatura hacia el emprendimiento y al interés propio para cursar materias relacionadas con el emprendimiento.

Respecto a la actitud emprendedora, se conforma por aquellos ítems orientados positivamente hacia el emprendimiento. El componente intención emprendedora quedó integrado por los elementos que reflejan la determinación para crear y gestionar un negocio propio, así como por elementos que reflejan como meta profesional el autoempleo y el emprendimiento en el corto plazo.

El componente orientación hacia el empleo agrupa los ítems relacionados con la incorporación a una empresa como empleado, socio o trabajo por cuenta propia. En menor medida, aparecen vinculadas a este componente los ítems que miden ser inversionista o director de una empresa. Finalmente, el componente que representa la actitud emprendedora inmediata se vincula a la percepción positiva respecto a iniciar un negocio en el corto plazo.

Los resultados de la prueba piloto permiten, por un lado, validar el diseño y fiabilidad del instrumento para la recolección de datos y, por otro, identificar las variables que explican la autoeficacia percibida por el estudiante para emprender. Esta variable se integra por nueve ítems relacionados con la voluntad para emprender en el corto plazo y asumir el control de todo el proceso para la creación de un negocio, así como la facilidad para su funcionamiento y éxito. Otros aspectos de índole personal vinculados a la autoeficacia también son explicados en el modelo, como la confianza para empezar un negocio derivada de la preparación recibida, el conocimiento sobre las ventajas y desventajas para iniciar un proyecto emprendedor, así como las fortalezas y debilidades al emprender.

Como resultado de las variables que integran el modelo, la intención emprendedora tiene amplia relación con la autoeficacia, esto demuestra que mientras más se desarrollen en el individuo aspectos relacionados con la autoeficacia, como por ejemplo la confianza y la voluntad, mayor será su intención por emprender, con respecto a la educación emprendedora que permite tener conocimiento y fomenta seguridad y confianza para iniciar un negocio. Todo ello favorece la actitud positiva, facilita el proceso creativo y el control en cuanto a la aceptación, manejo de riesgos e incertidumbre. Por consiguiente, la intención, educación y actitud emprendedora son las variables que más se relacionan con la autoeficacia; por su parte, la intención emprendedora inmediata se inclina hacia la voluntad de iniciar una empresa propia en los próximos meses, en contraste con la orientación hacia el empleo que es la variable menos relacionada. Esto se puede entender porque las universidades en lo general orientan al empleo en mayor proporción que al autoempleo.

La presente investigación se centró en identificar y validar un instrumento piloto diseñado para evaluar las estrategias utilizadas por las instituciones de educación superior con el fin de fomentar la educación emprendedora y su impacto en la intención y actitud hacia el emprendimiento. Este estudio destaca la importancia de comprender las estrategias empleadas por las instituciones educativas y su relación con la disposición emprendedora de los estudiantes en el contexto universitario mexicano.

Los hallazgos obtenidos respaldan la hipótesis planteada, demostrando que las estrategias implementadas por las instituciones de educación superior tienen un impacto significativo en la intención y actitud hacia el emprendimiento de los estudiantes. Específicamente, se observó que los estudiantes expuestos a programas de educación emprendedora mostraron una mayor intención emprendedora y una actitud más positiva hacia el emprendimiento en comparación con aquellos que no recibieron dicha formación.

Estos resultados resaltan la necesidad de continuar investigando y desarrollando estrategias efectivas de educación emprendedora en el contexto universitario mexicano. Asimismo, subrayan la importancia de validar y utilizar instrumentos adecuados para evaluar la efectividad de estos programas y su impacto en la disposición emprendedora de los estudiantes de educación superior en México.

Los resultados obtenidos revelan que las estrategias implementadas por estas instituciones tienen un efecto significativo en la disposición emprendedora de los estudiantes universitarios en el contexto mexicano. Al respecto, nuestros hallazgos están alineados con la literatura existente. Por ejemplo, estudios anteriores han demostrado que la educación emprendedora puede influir positivamente en la intención emprendedora de los individuos (Vélez et al., 2020; González-Pernía et al., 2021). Asimismo, han resaltado la importancia de la autoeficacia percibida en el desarrollo de la intención emprendedora (Guevara et al., 2022; Gómez, 2023).

En relación con la actitud emprendedora, sugerimos que la educación emprendedora puede fomentar una actitud más positiva hacia el emprendimiento, lo cual está respaldado por investigaciones previas que han encontrado una relación entre la educación emprendedora y una actitud favorable hacia el emprendimiento (Apodaca et al., 2020).

Por otro lado, es importante destacar que aunque los resultados se centran en el contexto universitario mexicano, nuestros hallazgos son consistentes con

investigaciones realizadas en otros contextos culturales y educativos similares. Esto sugiere que los resultados obtenidos tienen implicaciones más amplias y pueden ser relevantes para otras regiones y contextos educativos.

CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior son pilares en la formación emprendedora, sentando bases para el desarrollo de proyectos de emprendimiento. Al ser un puente entre la culminación de una etapa de preparación profesional y la salida al mercado laboral, sienta un precedente importante para cerrar la brecha entre la actitud favorable hacia el emprendimiento, la intención de llevarlo a cabo y el desarrollo del emprendimiento.

La literatura denota que mientras mayor sea la educación para el emprendimiento, se incrementan las posibilidades para que se lleve a cabo. Así, la educación superior ejerce una influencia positiva con respecto al impacto en la intención y actitud emprendedora de los estudiantes.

En este sentido, la investigación sobre la educación emprendedora en el contexto universitario mexicano revela una serie de hallazgos significativos que destacan la importancia de las estrategias implementadas por las instituciones de educación superior y su impacto en la disposición emprendedora de los estudiantes. Como punto de partida se respalda la hipótesis planteada, demostrando que las estrategias implementadas por las instituciones de educación superior tienen un impacto significativo en la intención y actitud hacia el emprendimiento de los estudiantes. Aquellos expuestos a programas de educación emprendedora muestran una mayor intención emprendedora y una actitud más positiva hacia el emprendimiento en comparación con aquellos que no reciben esta formación.

A partir de la validación del instrumento, se concluye que los elementos de análisis están vinculados a la revisión teórica. En el contexto universitario mexicano se define la educación emprendedora como una combinación de actividades destinadas a fomentar el espíritu emprendedor, como programas específicos, la disponibilidad de áreas de emprendimiento, asignaturas relacionadas y la motivación por parte de los profesores. Mientras que la actitud emprendedora se compone de elementos que reflejan una predisposición positiva hacia el emprendimiento, incluida

la determinación por crear y gestionar un negocio propio, la orientación hacia el autoempleo y el emprendimiento a corto plazo.

En este mismo sentido, la autoeficacia percibida por los estudiantes para emprender está influenciada por diversos factores, como la voluntad para emprender a corto plazo, la confianza derivada de la preparación recibida y el conocimiento sobre las ventajas y desventajas del emprendimiento. Para reforzar la autoeficacia es importante potenciar habilidades blandas. Las instituciones de educación superior, a través de la educación emprendedora, ejercen una alta influencia tanto en la actitud como en la intención por emprender; es decir, una mayor educación emprendedora favorece la actitud emprendedora y cierra la brecha entre la intención por emprender y la puesta en marcha de un negocio. Además, se requiere promover más el autoempleo para aterrizar la intención emprendedora inmediata.

Por lo que corresponde al impacto de la educación emprendedora, los resultados respaldan la hipótesis de que las estrategias para este tipo de educación, implementadas por las instituciones de educación superior mexicanas, tienen un impacto significativo en la intención y actitud hacia el emprendimiento de los estudiantes. Aquellos expuestos a tales programas muestran una mayor intención y una actitud más positiva hacia el emprendimiento en comparación con aquellos que no reciben esta formación.

Finalmente, la investigación subraya la necesidad de continuar desarrollando y evaluando estrategias efectivas de educación emprendedora en el contexto universitario mexicano. También resalta la importancia de utilizar instrumentos adecuados para evaluar la efectividad de estos programas. Aunque los resultados se centran en el contexto mexicano, están alineados con investigaciones previas en otros contextos culturales y educativos similares. Esto sugiere que los resultados pueden tener implicaciones más amplias y relevantes para otras regiones y contextos educativos.

Se concluye, entonces, que la investigación permitió validar el instrumento, el cual podrá aplicarse en un siguiente estudio para establecer un comparativo y verificar que estas capacidades son resultado de la formación en emprendimiento y el grado de influencia que ejercen las instituciones de educación superior en la creación de empresas, aportando a la investigación en emprendimiento y favoreciendo la investigación aplicada en este campo de estudio, por lo que quedan abiertas futuras líneas de investigación con este enfoque.

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Apodaca, A., Ochoa, S., y Corrales, S. (2020). La educación emprendedora en instituciones de educación superior: un acercamiento teórico. *Administración y Organizaciones*, 23(44), 23-34.
- Araya-Pizarro, S. (2021). Autoconfianza y actitud hacia la enseñanza del emprendimiento: impulsores claves de la intención emprendedora. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 12(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2021.12.2.3091>.
- Arenas-Gaitán, J., Ramírez-Montoya, M. S., y López-Fernández, M. C. (2020). Influencia de la educación en la intención emprendedora de estudiantes universitarios: un análisis de los principales factores. *Revista de Estudios Empresariales*. 1(1), 1-22.
- Azqueta, A., y Naval, C. (2019). Educación para el emprendimiento. *Revista española de Pedagogía*, 77(274), 517-534.
- Baena-Luna, P., García-Río, E., y Monge-Agüero, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *Información tecnológica*, 31(2), 163-172.
- Bell, R. (2019). Predicting entrepreneurial intention across the university. *Education + Training*, 61(7/8), 815-831. <https://doi.org/10.1108/et-05-2018-0117>.
- Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., y Fernández-Samacá, D. (2023). Intención emprendedora y educación superior: un enfoque bibliométrico. *Revista CEA*, 9(20), 1-39.
- Champion, J. A. M., Barreto, I. B., Bejar, L. H., Huamani, O., Borja, J., y Asqui, P. R. F. (2024). La educación y la intención emprendedora en estudiantes universitarios: una revisión en Latinoamérica. *Revista Conhecimento Online*, 1.
- Contreras Cueva, A., González Morales, O., y Macías Álvarez, P. (2020). Intención emprendedora de los estudiantes universitarios. *IE Revista de Investigación Educativa de La REDIECH*, 11, e780.
- Cuellar Bernable, Z. S. (2019). *La actitud emprendedora y la autoeficacia en los estudiantes de Tecnología del Vestido y Textil de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Dos Santos Souza, R., y Silveira, A. (2018). Intención emprendedora en contexto universitario brasileño. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(2), 297-318.

- Fayolle, A. & Gailly, B. (2019). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 332-357. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12350>
- Franco, G., (2023). El emprendimiento en la economía social y solidaria. *Estudios de la Gestión*, (13), 173-192. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.8>.
- Gálvez Albarracín, É. J., Guauña Aguilar, R. A., y Ravina Ripoll, R. (2020). Actitud e intención emprendedora en estudiantes de administración de empresas y de contaduría pública. *Universidad & Empresa*, 22(38), 79-105. <https://doi-org.biblioteca-ils.tec.mx/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.7230>.
- García Hernández, Y., García-Rojas, J.A., Ramírez-Sabino, A. I., y Amador-Martínez, M. (2020). Formación académica e iniciativa emprendedora de los estudiantes de educación superior tecnológica. *PODIUM*, 38. <https://ebiblio.cetys.mx:4083/10.31095/podium.2020.38.8>
- García-Rodríguez, F. J., y Rodríguez-Ariza, L. (2019). Competencias y emprendimiento en educación superior. *Revista de Docencia Universitaria*, 17(2), 37-52.
- Gómez Miranda, O. M. (2023). Actitudes emprendedoras de estudiantes universitarios: caso de una institución de educación superior en Colombia. *Tendencias*, 24(1), 174-197.
- González-Pernía, J. L., Guerra-Sánchez, A. J., y Santos-Martín, D. (2021). Emprendimiento y sostenibilidad: Revisión teórica y agenda de investigación. *Revista de Administración de Empresas*, 61(1), 16-27.
- Guevara Gómez, H. E., Carlos Ramos, J. A., Jamanca Gonzales, N. C., y Gomero Mancesidor, J. M. (2022). Emprendimiento y educación universitaria: una relación necesaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 767-780. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.24>
- Huamaní Cayllahua, J., León Vicencio, J. L., Mamani Huillca, B. O., y Caballero Utani, S. (2022). Emprendimiento y sostenibilidad empresarial en tiempos de covid-19 de los estudiantes de administración. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 304-323. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3488.
- Krauss, C., Bonomo, A., y Volfovicz, R. (2018). Modelo predictivo de la intención emprendedora universitaria en Latinoamérica. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(4), 84-93. <https://ebiblio.cetys.mx:4083/10.4067/S0718-27242018000400084>
- López Torres, V. G., Sánchez Tovar, Y., Moreno Moreno, L. R., y Pérez Rivas, D. A. (2021). Determinantes de la intención emprendedora en estudiantes universitarios mexicanos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (Especial 4), 127-146.

- Manoslavas Vaca, L. O., Tomanda Barragán, A. A., Manoslavas Vaca, C. A., Quevedo Amay, D. V. (2020). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1-17.
- Mendoza Vargas, E. Y., y Racines, E. R. (2018). Competencia emprendedora y neuromarketing en la formación del carácter innovador de los estudiantes universitarios. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-19.
- Osorio, F. F., y Roldán, J. C. L. (2015). Intención emprendedora de estudiantes de educación media: extendiendo la teoría de comportamiento planificado mediante el efecto exposición. *Cuadernos de administración*, 28(51), 103-131.
- Quispe, G. M., Delgado, R., Ayaviri, D., y Maldonado, A. I. (2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVIII(Especial 6), 297-313.
- Revelo Oña, R. E., Lucio Paredes, B. M., Mata Velasteguí, A. L., Romero Moncayo, E. E. (2017). Medición de la actitud emprendedora en los estudiantes de la Universidad Central del Ecuador. *Revista Publicando*, 4, 11(1).
- Ruiz-Ortega, M. J., Marín-García, J. A., García-Sánchez, I. M., y Ortiz-Moya, J. L. (2020). El papel de las habilidades emprendedoras en la intención de emprender: un análisis de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Administración*, 33(61), 1-18.
- Sánchez Limón, M. L., Zerón Félix, M., De la Garza Cárdenas, M. H. (2017). Intención emprendedora en estudiantes universitarios en el Centro de Tamaulipas, México. *Revista Nacional de Administración*, 8(2), 35-49, julio-diciembre.
- Sánchez-Pérez, M., García-Soto, M. G., y López-Cabrales, A. (2019). Factores determinantes de la intención emprendedora en estudiantes universitarios. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(4), 502-520.
- Serna Hernández, L. F. (2017). Modelo integral de aprendizaje para el emprendimiento: una visión sistémica desde la actitud emprendedora. Universidad del Tolima. Recuperado de <https://0-elibro-net.biblioteca-ils.tec.mx/es/ereader/consorcioitesm/71074?page=3>.
- Valencia-Arias, J. y Marulanda-Valencia, F. A. (2019). Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 219-232. <https://ebiblio.cetys.mx:4083/10.18046/-j.estger.2019.151.3277>
- Vélez, C. I., Bustamante, M. A., Loor, B. A., y Afcha, S. M. (2020). La educación para el emprendimiento como predictor de una intención emprendedora de estudiantes universitarios. (Spanish). *Formación Universitaria*, 13(2), 63-71.

Zabala Cuadrado, R. M., Mantilla Jácome, M. P., Calderón, H. S., y Velasteguí López, L. E. (2020). Estrategias didácticas innovadoras y actitud emprendedora en estudiantes universitarios de biotecnología y química. (Spanish). *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 34(4), 154-169.

CAPÍTULO 6

DISEÑO Y VALIDEZ DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN JÓVENES UNIVERSITARIOS

Beatriz Virginia Tristan Monroy

Isabel Cristina Flores Rueda

Ma. Patricia Torres Rivera

Sofía Cheverría Rivera

RESUMEN

El estudio muestra los resultados de la validación del instrumento que mide el perfil del emprendedor social. Se utilizó una metodología cuantitativa, no experimental, para el diseño y validación del instrumento que evalúe el emprendimiento social por medio de la validez convergente, discriminante y fiabilidad del instrumento. El tipo de muestreo es no probabilístico. El tamaño muestral es de 106 alumnos universitarios, con un nivel de confianza de 95%, margen de error +/- 10%; la población objetivo son mujeres, mayormente (57.5%), solteras (71.7%), con estudios principalmente de licenciatura (48.1%) y bachillerato (35.8%), con México como país de origen (86.8%). Se realizó la aplicación instrumento y a su vez el estudio a través del Análisis de componentes principales, Análisis factorial exploratorio y Análisis factorial confirmatorio. Se desarrolló un modelo con el paquete informático SPSS-AMOS. Los resultados muestran que el modelo estructural estimado sobre los rasgos del emprendedor social versa sobre cuatro dimensiones, las cuales evalúan dicho perfil: la resolución colaborativa de problemas sociales, vínculo familiar afianzado, empatía disminuida, e innovación y experimentación.

Palabras clave: emprendimiento social, empatía, vínculos, motivación, prosocial, innovación, aprendizaje basado en el servicio.

INTRODUCCIÓN

Desde los años ochenta, se abrió el panorama del emprendimiento social y el apoyo a los proyectos emprendedores por parte de las organizaciones e instituciones educativas (Chávez y Chavarro, 2018). Fomentar el emprendimiento es una alternativa que puede permitir afrontar la crisis económica y social, generada por una falta de visión en la innovación social, económica y ambiental. Es importante resaltar la diferencia fundamental del emprendimiento social, ya que tiene por objetivo o enfoque desarrollar y mejorar la sociedad (Capella et al., 2016).

De acuerdo con esta concepción, el Aprendizaje Basado en el Servicio (aps) genera una serie de situaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las que se ponen en juego valores y actitudes prosociales coincidentes con los rasgos que debe tener un o una emprendedor/a social (Capella et al., 2016); por lo anterior, es importante identificar qué factores o dimensiones fortalecerán las competencias del emprendedor social a través de las Instituciones de Educación Superior (IES).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1996) ha planteado que:

la Educación Superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteadas (p. 9).

En las Instituciones de Educación Superior (IES) en México, se hace evidente la falta de compromiso por parte de las instituciones para fomentar aprendizajes significativos sobre la competencia transversal del emprendimiento social, debido a que dentro de los planes de estudio existe un número muy reducido de programas de la materia de emprendimiento social. Será relevante que las próximas generaciones adquieran este

tipo de enseñanza, debido a que falta innovación con base en oportunidades, la falta de empleo y salarios que permitan mejorar la calidad de vida.

La innovación tecnológica y social que permita incrementar el desarrollo económico que genere bienestar a una mayor parte de la población, la falta de programas que habiliten a los universitarios en la generación de proyectos emprendedores con un enfoque innovador, así como la adquisición de habilidades y cualidades propias de un emprendedor hacen difícil fomentar la cultura del emprendimiento social en México, ya que la mayor parte se desarrolla con base en las necesidades, lo cual afecta el desarrollo de la innovación y los periodos de vida de los emprendimientos. Por lo anterior, es importante generar instrumentos que permitan identificar y analizar el emprendimiento social para dar seguimiento a propuestas que permitan promover el desarrollo de éste.

De hecho, Tapia (2001) plantea que cuando un servicio comunitario se planifica en la institución educativa en beneficio de fomentar la calidad académica y promover actitudes prosociales en los estudiantes, este servicio comunitario se transforma en un aprendizaje en servicio que puede a su vez contribuir con el desarrollo de la competencia transversal del emprendimiento.

JUSTIFICACIÓN

El estudio se enfocará en ofrecer un análisis sobre la falta de cultura del emprendimiento social en México, por lo cual se busca aportar el diseño de un instrumento que permita evaluar a los estudiantes universitarios con respecto a las habilidades emprendedoras que contribuyan en la solución de problemáticas con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El precedente ayuda a gestar estrategias que aporten empleo y empresas que contribuyen a enfrentar las crisis económicas nacionales y mundiales.

Por un lado, se puede contribuir con investigaciones orientadas a identificar factores que puedan construir o consolidar los aspectos que deben conformar los programas de emprendimiento social y, a su vez, estudiar los emprendedores sociales que se suscitan en las universidades y los presentes que los construyen.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un instrumento que identifique los rasgos del perfil del emprendedor social a partir de la resolución colaborativa de problemas sociales, empatía disminuida, resiliencia empresarial, vínculo familiar afianzado, conductas generosas e innovación y experimentación.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en México en diversos campus de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, siendo la mayoría de los participantes de la ciudad de Matehuala, San Luis Potosí, contando con una muestra de 106 alumnos universitarios.

MARCO TEÓRICO

Emprendimiento social

Según Zahra et al. (2009), el emprendimiento social abarca las actividades y procesos que se llevan a cabo para descubrir, definir y explotar oportunidades con el objetivo de aumentar la riqueza social, creando nuevas empresas o dirigiendo las organizaciones existentes de una manera innovadora. La empresa social, principal forma de organización de este modelo de emprendimiento, emerge a lo largo del siglo XXI con el objetivo de resolver problemas sociales de una manera sostenible (Palacios, 2010). Por su lado, García et al. (2020) consideran que es parte de subcompetencias el emprendimiento social y las características del emprendedor social.

Por un lado, está el emprendimiento sostenible con un enfoque más educativo (Sierra, 2016); dentro del liderazgo educativo se destaca el emprendimiento sostenible, el cual fomenta y convence la transformación de los mapas mentales de las personas, éste establece una base ética desde la responsabilidad. El emprendimiento sostenible se encuentra íntimamente relacionado con el ejercicio empresarial, en conjunto con la ética como desafío transformador a través de los líderes educativos-emprendedores (Sierra, 2016).

En los últimos años se hace una mención bastante notoria acerca del emprendimiento social para la resolución de problemáticas de índole social y ambiental, principalmente con la generación de recursos económicos. Con base en lo anterior, García et al. (2020) mencionan la importancia de recalcar una figura clave dentro del emprendimiento social: Muhammad Yunus, galardonado con el Premio Nobel de la Paz en 2006 por sus mejoras al desarrollo social desde una postura del emprendimiento; dichas mejoras fueron a nivel económico, social y educativo. Vera y Espinosa (2020) opinan que la principal característica del emprendimiento social es el planteamiento de modelos de intercambio de valor dentro del mercado de bienes y servicios para brindar una resolución de problemáticas sociales, políticas y ambientales de las cuales no se ocupe ni el Estado ni organismos privados para generar un tejido y valor social.

García et al. (2020) clasifican en cuatro ramas las competencias del emprendimiento social: competencias vinculadas directamente con el trabajo o las actividades a realizar, como la innovación y la creatividad, visión del proyecto, fijación de objetivos, toma de decisiones, planificación y gestión, resolución de problemas y gestión del tiempo; competencias vinculadas con las relaciones interpersonales, como el liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, motivación, organización y regulación de las personas; las competencias filosóficas y éticas, como el código y sentido ético, conciencia del otro, pensamiento crítico, implicación en la realidad social. Por último, las competencias enfocadas al desarrollo de habilidades personales, como iniciativa y proactividad, autonomía, adaptabilidad, tenacidad y perseverancia, confianza en sí mismo y actitud mental positiva, locus de control interno y responsabilidad, dominio del estrés y tolerancia a la incertidumbre y capacidad de asumir riesgos.

Vínculo familiar

El contexto familiar tiene gran influencia en el desarrollo de la conducta prosocial. Esto se apoya en evidencias empíricas, ya que diversos estudios han comprobado que los padres: 1) aportan seguridad de apego, 2) insisten fuertemente para que sus hijos no hieran a otros, 3) les hacen reparar el daño cuando han dañado y/o agredido a otros, 4) son modelos altruistas en sus relaciones con otros, 5) refuerzan con aprobación social los actos espontáneos de sus hijos (Garaigordobil, 2014). Resurge el tema de la

educación, pero ahora con un enfoque a la familia, por la importancia que representa este par de factores dentro de la generación de emprendimientos y la construcción del perfil emprendedor.

Ospina y Montoya (2017) analizan las prácticas educativas, que implican muchísimas cosas; por ejemplo, pensar en las múltiples dimensiones como las figuras principales del hecho educativo. Asimismo, encontraron que debe existir un acompañamiento por parte de los padres hacia sus hijos dentro del entorno escolar, así como generar buenos lazos con las instituciones educativas; dichas relaciones escolares-familiares son procesos formativos y educacionales, tanto de padres como de hijos, como núcleo vital de las sociedades, así lo asienta Suaza (2020), quien señala que la familia es el núcleo primario en el cual los infantes comienzan sus procesos de comunicación, socialización y participación.

Prosocial

“La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) define al capital social como las redes, normas, valores y opiniones compartidas que facilitan dentro y entre grupos una mejor manera en el actuar económico” (Martínez et al., 2020). El capital social representa una base provechosa para generar emprendimientos a través de personas partícipes dentro de asociaciones pertenecientes al tejido social desde la confianza, el cual es un requerimiento para la correcta funcionalidad de los mercados, ya que se aborda que la confianza y la pertenencia a una asociación, entre otros, son variables del capital social que repercuten positivamente en la actividad emprendedora; por ello “las redes de relaciones sociales se interpretan como mecanismos de éxito en la acción de emprendimiento a raíz del valor del capital social que allí se genera” (Segura et al., 2019, p. 178).

Del mismo modo, se considera que los humanos pueden tener conductas prosociales preestablecidas por las relaciones sociales o simplemente por imitación (Roche, 2010). Por lo anterior, Ruiz (2020) considera que la prosocialidad sólo generaba beneficios en favor de otras personas, pero también las tiene sobre uno mismo, pues crea cambios positivos en la personalidad y la empatía de la persona practicante. En los negocios se destaca la importancia de creer en las personas, por lo cual Martínez et al. (2020) defiende que la confianza se resalta en la importancia de

crear relaciones interpersonales duraderas para establecer empresas flexibles y grandes, que compitan exitosamente en la economía global a través del establecimiento de lazos de cooperación y acuerdos pertinentes.

METODOLOGÍA

El estudio utiliza una metodología cuantitativa, no experimental, para explorar el diseño de un instrumento que evalúe la construcción del concepto de emprendimiento social (constructo indeterminado empíricamente) desde el aspecto teórico —revisión de la literatura— hasta la validez convergente, discriminante y fiabilidad del cuestionario.

El cuestionario estuvo conformado por 46 ítems que se han dividido, a priori, en revisión de la literatura en cinco dimensiones: i) *Resolución colaborativa de problemas sociales*, ii) *Empatía disminuida*, iii) *Resiliencia empresarial*, iv) *Conductas generosas*, v) *Vínculo familiar afianzado* y vi) *Innovación y experimentación*. Los ítems que formulan cada dimensión están compuestos por una escala de Likert, además de cinco puntos: (1 = completamente en desacuerdo, 2 = desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni desacuerdo; 4 = de acuerdo y 5 = completamente de acuerdo). Se incluyen cinco preguntas para la descripción de las características sociodemográficas de los encuestados (i.e. edad, sexo, estado civil, último grado educativo, país de origen). El tamaño muestral es de 106 personas, con un nivel de confianza de 90%, margen de error +/- 10, la población objetivo son mujeres mayormente (57.5%), solteras (71.7%), con estudios principalmente de licenciatura (48.1%) y bachillerato (35.8%), con México como país de origen (86.8%). El desarrollo del modelo se realiza con el paquete informático SPSS-AMOS.

ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

Para iniciar la validación del instrumento fue necesario realizar un análisis de componentes principales (ACP), que es la primera etapa para identificar los componentes que se conforman entre las variables observables, el signo y los pesos de las correlaciones para estimar si los datos presentan criterios suficientes y es óptimo seguir con los análisis factoriales posteriores. La interpretación del ACP, especialmente

en la estimación de la varianza total explicada (53.10%), pesos en las comunales (>0.500), matriz de componentes rotados y la prueba de Barlett ($x^2=2677.210$; $gl= 1035$; $p= 0.000$), así como la medida de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO=0.771$), proporciona características suficientes para considerar que no existen anomalías entre los datos y que la mayor cantidad de varianza acumulada se encuentra entre los primeros ocho factores. Con la información resultante se procede a realizar las pruebas de análisis factorial exploratorio con la intención de estudiar la unidimensionalidad de las variables observables.

RESULTADOS

Análisis factorial exploratorio

Secuencialmente, fue necesario realizar el análisis factorial exploratorio (AFE) para conocer la cantidad de factores que explican la varianza del método común y así saber si solamente emerge un factor que explica una gran porción de varianza o emergen varios factores; en consecuencia, se utilizó una rotación varimax y una extracción de ejes principales que como resultado se permite confirmar la existencia de seis factores donde sobresale la implicación de un rasgo latente que expresa 23.53% del acumulado de la varianza total explicada. A este rasgo se identifica como factor dominante y tiene un porcentaje mayor; en otras palabras, representa una puntuación mayor de la varianza total de los datos; no obstante, es menor a la mitad de la varianza total y por eso se descarta la unidimensionalidad (tabla 1).

La solución factorial confirma 56.61% del total de la varianza, pero hubo que descartar variables observables cuyos pesos no superan los 0.500; el resumen de los resultados del AFE se concentra en la tabla 1, donde están las variables latentes (factores), las variables observables (ítems) y sus pesos en el factor. Además, en este análisis se incrementó la medida de KMO (Kaiser Mayer Olkin) (0.804) y valores óptimos de las pruebas de esfericidad de Barlett ($x^2=1329$, $gl=300.00$; $p=0.000$) con respecto a los resultados del ACP.

Tabla 1. Resumen del análisis factorial exploratorio de los rasgos del emprendedor social

Variables		Código	Peso
Latentes	Observables		
Factor 1 <i>Resolución colaborativa de problemas sociales</i>	Promuevo la colaboración y el trabajo en equipo en mi entorno laboral	Trabajo colaborativo	0.809
	Si una persona es ofendida imagino lo mal que se siente	Susceptibilidad emocional	0.754
	Me intereso con las cosas que realizo	Involucramiento personal	0.754
	Existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre mis compañeros de trabajo	Clima laboral	0.731
	Me interesa resolver problemas que desarrollen modelos que mejoren la condición de colectivos excluidos	Interés-solución	0.702
	Doy ánimo cuando un compañero está triste o cansado	Apoyo emocional	0.691
	Mi actividad, servicio o producto que realiza implica la colaboración, confianza y reciprocidad.	Colaboración social	0.684
	Me identifico con los valores y misión de mi emprendimiento	Identificación organizacional	0.660
	Si entiendo un tema lo explico a mis amigos con gusto	Comunicación amigable	0.652
Factor 2 <i>Vínculo familiar afianzado</i>	Apoyo la propuesta de un compañero y lo incentivo en cualquier contexto	Incentivo colaboración	0.634
	Defiendo a un compañero cuando está siendo agredido	Ayuda interpersonal	0.628
	La comunicación con mi madre es afectiva	Vínculo materno	0.629
	Mi familia confía en mí (nuclear)	Confianza familiar	0.730
	Siento un vínculo con mi familia nuclear	Vínculo familiar	0.861

Factor 3 <i>Empatía disminuida</i>	Muy pocas veces me pongo triste con los problemas de otros chicos y chicas	Desconexión emocional	0.722
	Cuando no estoy de acuerdo con un/a amigo/a me resulta difícil entender su punto de vista	Dificultad de comprensión	0.678
	Intento mantener a la gente con problemas alejada de mi vida	Distancia emocional	0.739
	Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena	Desmotivación personal	0.585
Factor 4 <i>Resiliencia empresarial</i>	¿Cómo me siento ante los errores y fracasos en mi emprendimiento?	Resiliencia empresarial	0.784
	¿Cómo me siento al presenciar el sufrimiento de alguien más?	Empatía compasiva	0.800
Factor 5 <i>Conductas generosas y de cortesía</i>	Le he ayudado a un desconocido a cargar sus pertenencias (p.e. libros, paquetes, otros.)	Ayuda solidaria	0.564
	Le he explicado al cajero su error cuando me ha dado dinero de más	Honestidad personal	0.649
	He detenido el ascensor o la puerta a un desconocido*	-----	0.461
Factor 6 <i>Innovación y experimentación</i>	¿Cuánta importancia le doy a la experimentación y prueba de nuevas ideas en mi emprendimiento?	Importancia a la experimentación	0.655
	Me es importante crear nuevas oportunidades educativas y laborales	Fomento de oportunidades	0.713

Nota: los valores en el peso no superan los 0.500, por lo que se tuvo que eliminar en los análisis posteriores.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

El factor 1 representa la competencia de *Resolución colaborativa de problemas sociales*, las cuales se atribuyen a características de promoción de colaboración y trabajo en equipo en un entorno laboral, alentando la sensibilización orientada a las emociones de los demás y el apoyo interpersonal; es decir, a partir de la comprensión y apoyo a otros en momentos difíciles creando un ambiente de confianza y respeto mutuo,

además de un énfasis en el interés por resolver los problemas sociales para mejorar las condiciones de colectivos excluidos (Spinrad et al., 2006).

El factor 2 presenta *Vínculo familiar afianzado* que pone a punto la importancia de la relación materna y la confianza de la familia como elemento clave en la dinámica familiar (Garaigordobil, 2014).

El factor 3 refleja la *Empatía disminuida* como falta de desconexión emocional, dificultad para comprender a los demás y mantener una distancia emocional, y sugiere una posible falta de motivación personal para involucrarse en preocupaciones ajenas (Garaigordobil, 2014).

El factor 4 destaca la *Resiliencia empresarial*, que intenta reflejar la conexión entre empatía y resiliencia en el contexto empresarial (Garaigordobil, 2014).

El factor 5 se relaciona con *Conductas generosas y de cortesía*, que abarca atributos de ayuda solidaria, muestras de gentileza espontáneas, como actos de colaboración y consideración hacia desconocidos en diversas situaciones cotidianas (Roche, 2010; Caprara et al., 2012; Gottfredson, 2017; Bergin, 2018; Freitas et al., 2021).

El factor 6 resalta la *Innovación y experimentación* enfocándose en la creación de oportunidades y el desarrollo de nuevas ideas educativas y laborales (Bacq y Janssen, 2011).

Análisis confirmatorio

Consiste en estimar la validez convergente de las variables observables (ítems), abordando la evidencia proveniente de un análisis más exhaustivo, que se enfoca en la determinación de la naturaleza y cantidad de variables latentes (factores) que explican el peso de la regresión, la varianza y la covarianza, así como los errores de la media y el radio crítico.

Es necesario considerar que el peso de la regresión de las variables observables presenta valores de 0, lo que indica la ausencia de relación, mientras que un valor de 1 denota una asociación; no obstante, se subraya que todas las cargas factoriales de las variables observables superan el umbral de 0.700, lo que sugiere una alta fiabilidad en la estructuración de las variables latentes. Es destacable que estas cargas factoriales se asocian exclusivamente con un único factor y cuentan con una confiabilidad estadística de 95% ($p=0.000$), siendo todas ellas estadísticamente significativas (tabla 2).

Tabla 2. Resultados del análisis factorial confirmatorio sobre rasgos del emprendedor social

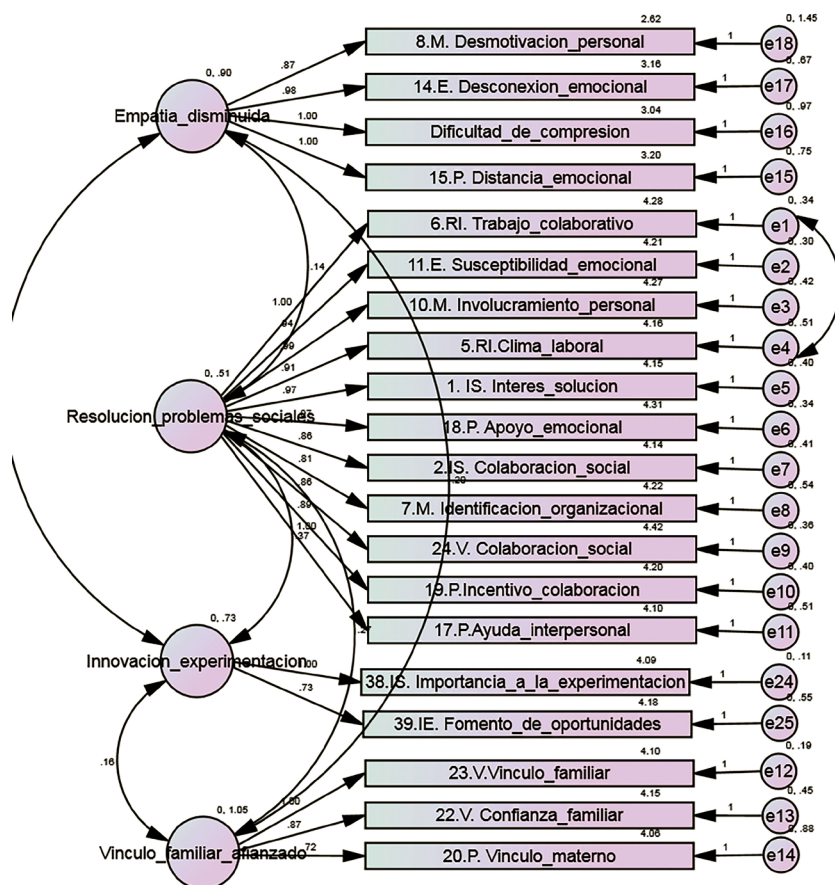
Latentes	Variables	Peso	Error de media	Radio Crítico
	Observables			
F1 <i>Resolución colaborativa de problemas sociales</i>	Trabajo colaborativo	1.000		
	Susceptibilidad emocional	0.940	0.112	8.385
	Involucramiento personal	0.991	0.125	7.926
	Clima laboral	0.907	0.091	9.943
	Interés solución	0.974	0.123	7.935
	Apoyo emocional	0.973	0.117	8.296
	Colaboración social	0.862	0.117	7.378
	Identificación organizacional	0.809	0.125	6.469
	Comunicación amigable	0.865	0.113	7.681
	Incentivo colaboración	0.886	0.118	7.514
F2 <i>Vínculo familiar afianzado</i>	Ayuda interpersonal	0.998	0.133	7.509
	Vínculo familiar	1.000		
	Confianza familiar	0.867	0.110	7.920
F3 <i>Empatía disminuida</i>	Vínculo materno	0.723	0.114	6.347
	Distancia emocional	1.000		
	Dificultad de comprensión	0.999	0.167	5.968
	Desconexión emocional	0.979	0.157	6.232
F6 <i>Innovación y experimentación</i>	Desmotivación personal	0.873	0.174	5.025
	Importancia a la experimentación	1.000		
	Fomento de oportunidades	0.729	0.155	4.712

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Sin embargo, en virtud de no cumplir con los criterios de aceptabilidad debido a que el peso estaba por debajo de .50, en variables observables como latentes que no se ajustaban al modelo final, han sido excluidas; entre éstas se encuentran la *resiliencia empresarial* y las *conductas generosas y de cortesía*. En consecuencia, los indicadores de bondad de ajuste del modelo se encuentran dentro de los criterios aceptables (RFI= 0.778; CFI= 0.937; NFI= 0.809; RMSEA= 0.60), así como de ajuste absoluto:

$\chi^2=225.046$, $df= 163$, $\chi^2/df=1.381$ y $p=0.000$ de acuerdo con Salgado-Beltrán y Espejel-Blanco (2016), y por último, se presenta el modelo final estimado (figura 1).

Figura 1. Modelo estructural estimado sobre los rasgos del emprendedor social



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Los resultados muestran que la variable latente vínculo familiar afianzado incide en la empatía disminuida, la cual a su vez impacta en la resolución de problemas sociales que finalmente gestan el desarrollo de la innovación-experimentación que contribuye con el desarrollo de emprendimientos sociales por oportunidad.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En conclusión, el instrumento validado permite identificar el perfil del emprendedor social en los jóvenes universitarios; si bien existen otros instrumentos propuestos por diversos autores que miden las competencias del emprendedor social (Villa et al., 2021; García et al., 2020), éste es una alternativa más que abonará al estudio del perfil del emprendedor social, permitiendo identificar aquellas variables que debe tener todo emprendedor que desee incursionar dentro del emprendimiento social.

El análisis de las dimensiones, así como la propuesta del modelo estructural para medir el emprendimiento social indica que el perfil del emprendedor puede ser medido por cuatro dimensiones, sobresaliendo la dimensión de resolución de problemas sociales. A esta dimensión se le atribuyen características de promoción, de colaboración y trabajo en equipo en un entorno laboral, alentando la sensibilización orientada a las emociones de los demás y el apoyo interpersonal; es decir, a partir de la comprensión y apoyo a otros en momentos difíciles creando un ambiente de confianza y respeto mutuo, además de un énfasis en el interés por resolver los problemas sociales para mejorar las condiciones de colectivos excluidos; la dimensión de empatía disminuida como falta de desconexión emocional, dificultad para comprender a los demás y mantener una distancia emocional, y sugiere una posible falta de motivación personal para involucrarse en preocupaciones ajenas; la dimensión de vínculo familiar afianzado que destaca la importancia de la relación materna y la confianza de la familia como elemento clave en la dinámica familiar; por último, la dimensión de la innovación y la experimentación enfocándose en la creación de oportunidades y el desarrollo de nuevas ideas educativas y laborales. Las dimensiones que no aportan al modelo, que fueron excluidas, son la resiliencia empresarial y la dimensión de conductas generosas y de cortesía.

Estos resultados coinciden parcialmente con los resultados propuestos por Villa et al. (2021), quienes proponen un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social; si bien, dicho modelo se basa en describir las competencias que debe tener un emprendedor, estas dimensiones contemplan a la resolución de problemas y la innovación. Las cinco dimensiones que establecen (personal, interpersonal, técnica, organizativa y del entorno institucional) configuran una estructura que constituye la base de una actividad emprendedora.

REFERENCIAS

- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(5-6), 373-403. doi:10.1080/08985626.2011.577242
- Bergin, C. (2018). *Designing a prosocial classroom: Fostering collaboration in students from pre-k-12 with the curriculum you already use*. Norton.
- Capella P. C., Gil, G. J., Martí, P. M. y Ruiz-Bernardo, P. (2016). Construcción de un cuestionario para medir el emprendimiento social en educación física. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, núm. 28, 169-188. Sociedad Iberoamericana de Pedagogía Social.
- Caprara, G. V., Alessandri, G., & Eisenberg, N. (2012). Prosociality: The contribution of traits, values, and self-efficacy beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1289-1303. doi:10.1037/a0025626.
- Chávez Salazar, N. D., y Chavarro Miranda, F. (2018). Genealogía de la Escuela de Economía Austríaca. *MISES: Revista Interdisciplinaria de Filosofía, Derecho y Economía*, 6(1), 95-116. <https://doi.org/10.30800/mises.2018.v6.72>
- Freitas, I. da S., Oliveira, G. E. de, Lima, V. da Silva, & Melo, M. H. da S. (2021). Intervenções baseadas em evidências para promover comportamentos pró-sociais em escolas: *Revisão integrativa. Psicologia: Teoria e Prática*, 23(3), 1-33.
- Garaigordobil, M. (2014). Conducta prosocial: El papel de la cultura, la familia, la escuela y la personalidad. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 6(2), 146-157. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revmexinvpsi/mip-2014/mip142d.pdf>
- García, G. A., Ramírez, M. M. S., De León, G. y Aragón, S. (2020). El emprendimiento social como una competencia transversal: construcción y validación de un instrumento de valoración en el contexto universitario. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 136, 1-16. <https://doi.org/10.5209/reve.71862>.
- González T., S. y María J., V. (2021). La formación en emprendimiento en Educación Primaria y Secundaria: una revisión sistemática. *Revista Complutense de Educación*, 32, 99-111. <https://doi.org/10.5209/rced.68073>.
- Gottfredson, D. C. (2017). Prevention research in schools: Past, present, and future. *American Society of Criminology*, 16(1), 6-27. doi:10.1111/1745-9133.12280.

- Gutiérrez, J. M., Romero, J., Díaz, M. G. y Sulbarán, N. (2017). Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa familiar. Algunas reflexiones sobre Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 13, 98-107. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28055641008>.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2018). *La educación obligatoria en México. Informe 2018*. <https://local.inee.edu.mx/publicaciones/la-educacion-obligatoriaen-mexico-informe-2018/>.
- Maldonado B., J. J., Vicente C., F. y Corrales V., J. M. (2015). Análisis de la relación entre inteligencias múltiples y habilidades emprendedoras en personas de éxito. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD. Revista de Psicología*, 2(1), 231-238. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851784021>.
- Martínez S., G., Saavedra L., R. E. y Morones C., A. L. (2020). Capital Social como factor de emprendimiento en los países de la OCDE: implementación de un modelo con datos de panel. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 30, 312-326. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3512>.
- Garaigordobil, M. (2014). Conducta prosocial: el papel de la cultura, la familia, la escuela y la personalidad, *RMIP*, 6(2), 146-157. www.revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com.
- Marx, K., & Engels, F. (1966). *Critique des programmes de Gotha et d'Erfurt*. Editions Sociales,
- Ochoa C., A. (2021). Escuchar a la infancia, la consulta infantil como mecanismo de participación para las niñas y los niños en el contexto escolar. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.15359/ree.25-1.7>.
- Ospina B., M., y Montoya P., E. (2017). Las prácticas educativas con familia desde la escuela. *Zona Próxima*, 26, 31-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85352029003>.
- Palacios, G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(4), 579-590.
- Piaget, J. (1981). *La teoría de Piaget. Infancia y aprendizaje*, 4, 13-54.
- Rivas, G. y Rovira, S. (2014). *Nuevas instituciones para la innovación. Prácticas y experiencias en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/36797/S1420026_es.pdf.
- Roche, O. R. (2010). *Prosocialidad, nuevos desafíos: Métodos y pautas para la optimización creativa del entorno*. Ciudad Nueva.
- Ruíz O., Y. (2020). Empatía y prosocialidad: proyectos de aprendizaje-servicio en psicología social. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD. Revista de Psicología*, 2(1), 441-448. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2020.n1.v2.1861>

- Salgado-Beltrán y Espejel-Blanco (2016) Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Innovar*, 26(62), 79-94. DOI: doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59390.
- Sánchez G., J. C., Brizeida H., A. W. y Lizette F., J. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Revista de Psicología Educativa*, 5, 401-473. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>.
- Segura Barón, U., Novoa Matallana, H. A., y Burbano-Pedraza, M. D. C. (2019). Hacia un modelo educativo para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 173-191. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2420>.
- Sierra V., G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111-128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>.
- Simón, J. D. (2013). Sistematizando experiencias sobre educación en emprendimiento en escuelas de nivel primaria. *Revista Mexicana de investigación educativa*, 18, 159-190. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14025581008>.
- Spinrad, T. L., Eisenberg, N., Cumberland, A., Fabes, R. A., Valiente, C., Shepard, S. A., Reiser, M., Losoya, S. H., & Guthrie, I. K. (2006). Relation of emotion-related regulation to children's social competence: A longitudinal study. *Emotion*, 6(3), 498-510. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.6.3.498>
- Suaza A., E. P. (2020). Métodos de aprendizaje para el desarrollo de la dimensión estética en estudiantes de educación inicial. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 1, 84-101. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i1.296>.
- Schumpeter, J. (1935). *Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Tapia, M.N. (2001). *La solidaridad como pedagogía*. Editorial Ciudad Nueva.
- Timmons, J., Zacharakis, A. & Spinelli S. (2004). *Business Plans That Work*. Mc Graw Hill.
- Toro-Ocampo J. A. (2011). Actitud emprendedora en estudiantes de programas tecnológicos de la institución. *Revista Ingenio*. 4(2), 45-53.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1996). *La educación encierra un tesoro: informe de la UNESCO*. Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Santillana/UNESCO.
- Velasco M., L. C., Estrada V., L. I., Pabón F., M. y Tójar H., J. C. (2019). Evaluar y promover las competencias para el emprendimiento social en las asignaturas universitarias.

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, primer cuatrimestre, 130, 1-25. <https://doi.org/10.5209/REVE.63561>.

- Vera R., A., y Espinosa, A. (2020). Prosocialidad-productiva, tensiones de una subjetividad emprendedora solidaria: Un estudio con emprendedores sociales peruanos. *Psicoperspectivas*, 19(2), 117-128. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242020000200117&lng=es&nrm=iso.
- Villa S., A.; Arias G., M. de J. y Peña-Lang, M. B. (2021). Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social. *Educar*, 57(1), 97-116, <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1153>.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 248-260.

CAPÍTULO 7

SUCESIÓN FAMILIAR EN PYMES DE AMECA, JALISCO: UN ANÁLISIS FENOMENOLÓGICO INTERPRETATIVO

Carlos Alberto Santamaría Velasco
David Alberto Gómez Zárate

RESUMEN

El capítulo profundiza en la dinámica que la sucesión familiar conlleva en pequeñas y medianas empresas en el municipio de Ameca, Jalisco, México. A través de seis estudios de caso y del análisis fenomenológico interpretativo, se exploran los factores que influyen en el proceso, resaltando que considerar las particularidades de cada caso resulta crucial para brindar acompañamiento y asesoría. Los resultados indican que la ausencia de formalidad y la fuerte influencia de los lazos familiares plantean un reto significativo para los implicados antes, durante y después de la sucesión.

Palabras clave: sucesión; pequeñas y medianas empresas; empresas familiares; Ameca, Jalisco.

INTRODUCCIÓN

La sucesión es una etapa definitiva para las empresas familiares, pues sus efectos influyen en el éxito de la organización, y en última instancia, en su continuidad. Al ser un reto notable para las empresas, su estudio en el ámbito académico ha sido amplio y constante, y en su análisis se contemplan elementos racionales, contextuales y emocionales (Nave et al., 2022). La importancia de indagar en el asunto radica en que hasta 70% de las empresas familiares alrededor del mundo fracasan después de la

muerte del fundador, o en el intento de llegar a una segunda generación (San Martín y Durán, 2016).

Además, siendo la empresa familiar una unidad económica que representa una oportunidad para el desarrollo en el territorio en que se ubica (Porfirio et al., 2020), su estudio adquiere escalas superiores. En México, cerca de 90% de las empresas son familiares y contribuyen con aproximadamente 85% del Producto Interno Bruto (PIB), como menciona el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019). Números que dejan de manifiesto el impacto que estas organizaciones tienen para la economía local. En el mismo sentido, en su mayoría se trata de pequeñas y medianas empresas que adolecen de la formalidad estructural que permita la planificación a mediano y largo plazo (INEGI, 2019), por lo que son especialmente vulnerables a los efectos negativos de una sucesión infructuosa.

Con este trasfondo, las empresas familiares en Ameca, Jalisco, enfrentan en la sucesión una etapa que puede desestabilizar organizaciones que encontraron el éxito en el ecosistema económico regional, y cuya ausencia significaría la pérdida de empleos en un territorio de por sí marcado por la alta tasa de migración, atribuible, al menos en parte, a la escasez de oportunidades (Ramírez, 2019). Al respecto, se encuentra que en México la mayoría de las empresas no sobrevive a su fundador, apenas una tercera parte alcanza la segunda generación y sólo 10% llega a la tercera (Voz de las empresas, 2022). Por ello, identificar los factores que dificultan la continuidad de la empresa familiar es una oportunidad para generar conocimiento que facilite la elaboración de estrategias de acompañamiento al proceso, adecuadas a las características locales (Porfirio et al., 2020).

Ante tal situación, el objetivo del estudio fue identificar los factores más frecuentes en lo expresado por empresarios locales acerca de la sucesión familiar. Así, a través de la percepción y experiencias de vida narradas por ellos, fue posible caracterizar un proceso en el que influyen elementos como la cultura empresarial, actitudes, relaciones familiares, entre otros. Los participantes del estudio pertenecen a pequeñas y medianas empresas en Ameca, Jalisco, de los sectores agrícola (1), veterinario (1), ganadero (1), análisis clínicos (1) y de servicios (2); la temporalidad de los casos corresponde a los últimos cinco años.

Considerando que el contexto regional, en este caso periférico y con características de nueva ruralidad, condiciona las dinámicas familiares y empresariales, se formula la siguiente pregunta rectora cuya respuesta pueda servir en contextos territoriales

similares: ¿cuáles son los factores clave que influyen en la acción de los empresarios acerca de la sucesión familiar en pequeñas y medianas empresas en Ameca, Jalisco?

REVISIÓN DE LITERATURA

El estudio presenta la revisión de literatura en dos secciones. Primero, se repasan investigaciones recientes sobre la sucesión en empresas familiares alrededor del mundo, lo que abre el panorama general de la cuestión. Enseguida, se aborda el tema desde los estudios realizados en el territorio mexicano, cuyos aportes pueden poner un énfasis necesario en las características de la región.

Estudios sobre la sucesión en empresas familiares

Nave et al. (2022) sintetizan la existencia de cuatro temas principales en investigaciones acerca de la sucesión en empresas familiares:

- Factores socioemocionales
- Liderazgo y conflictos intergeneracionales
- Gestión de la sucesión
- Factores diversos relacionados con los agentes involucrados

Tal secuencia se adopta en el presente subsegmento, sin dejar de considerar la influencia de elementos externos que también están vinculados, como la competitividad de los mercados y las características del ecosistema empresarial (Yeh y Liao, 2020), además de colocar una atención especial sobre aspectos que pueden llegar a considerarse subjetivos, como la motivación entre los agentes participantes en el proceso de sucesión (Gagné, 2019).

Acerca de los factores socioemocionales, se ha encontrado que la confianza depositada en los sucesores y la percepción de éstos sobre el apoyo recibido por parte del titular de la empresa, precedían a la motivación del sucesor para tomar las riendas de la organización, lo que puede predecir, de cierta forma, si la empresa será traspasada con éxito en años subsecuentes (Gagné, 2019), poniendo a las cuestiones

psicológicas como mediadoras clave tanto en el proceso como en los resultados de la sucesión familiar.

Lo anterior adquiere relevancia, sobre todo, porque como señala Ferrari (2020), en muchas ocasiones las empresas familiares tienen objetivos no solamente económicos, sino que persiguen una riqueza socioemocional que se refleja en el deseo de preservar el negocio, favorecer su continuidad y la participación de la siguiente generación. Sin embargo, al buscar este tipo de objetivos, se pagan precios igualmente no económicos, tradicionalmente menos puestos en valor, a nivel individual, de grupo familiar y de organización. Esto puede afectar de manera racional la dinámica empresarial y provocar efectos negativos a largo plazo para las generaciones involucradas en la sucesión.

Ferrari (2023) complementa desde una perspectiva novedosa que analiza cómo los mecanismos que configuran la dinámica empresarial, como las actitudes, las normas sociales, entre otras, impactan en la planificación y aplicación del proceso de sucesión en pequeñas y medianas empresas familiares; mecanismos cargados de subjetividad que, actuando a su vez como normas no escritas, influyen en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa familiar.

Sobre tal problemática se ha encontrado que, en los procesos de sucesión en los que existe una mediación de las emociones, es decir, una gestión y encause explícito de éstas, la satisfacción durante la sucesión fue elevada, mientras que, cuando las empresas son caracterizadas por una mediación insuficiente, la negatividad marca la etapa de sucesión y sus efectos posteriores. En esta vertiente de investigación, en la que se profundiza en los casos de estudio, los hallazgos muestran que las emociones emergen y evolucionan en función de acontecimientos críticos que suceden e impactan en el sistema de cada empresa familiar (Bertschi-Michel et al., 2019).

Uno de esos acontecimientos críticos reside alrededor del liderazgo y los conflictos intergeneracionales. A menudo, los fundadores o propietarios de la empresa se enfrentan al desafío de convencer a las nuevas generaciones de desarrollar sus carreras dentro del negocio para tratar de asegurar la preservación del patrimonio familiar (Tang y Hussin, 2020). El liderazgo juega un papel crucial en este proceso, el cual se encuentra condicionado por factores que influyen la perspectiva de los involucrados. En adición, Corona (2021) señala que se trata de un proceso gradual que puede tomar años, por lo que reconocer el momento adecuado para iniciarlo tiene sus dificultades, aunado a la necesidad de una armonía familiar para alcanzar el éxito.

En ese sentido, la influencia de las características del sucesor son clave; Martini y Dewi (2020) encuentran que existe una correlación significativa entre la idoneidad del sucesor y la planificación de la sucesión. En otras palabras, a mejores características del sucesor, mejor planificación del proceso de sucesión. Los autores señalan que la disposición del sucesor para asumir la dirección fortalecerá, en teoría, el compromiso de todos los miembros de la familia, reduciendo los posibles conflictos intergeneracionales.

No obstante, Canovi et al. (2022) plantean que para que ocurra el escenario ideal de una empresa familiar que pueda ser denominada como ejemplar, es necesario que la cohesión intergeneracional de la familia fomente acciones estratégicas que permitan el desarrollo de identidades de rol empresarial en la nueva generación, como una reducción de la centralidad del fundador, una mayor promoción de la individualidad y la provisión de aprendizaje experimental. Acciones que favorecen que las futuras generaciones se desenvuelvan de manera adecuada en el complejo ecosistema empresarial, superando la aduana del proceso de sucesión.

La piedra angular para lograr lo anterior reside en la gestión o manejo de la sucesión. Al respecto, Chanchotiyon y Asavanant (2020) identifican que la gestión es uno de los principales obstáculos en la sucesión familiar. La problemática surge, mencionan los autores, sobre todo por la falta de experiencia de los sucesores a nivel gerencial cuando empiezan a integrarse a esos niveles del negocio. Esta limitante, a su vez, dificulta la relación con los empleados, en algunos casos también familiares, generando un ambiente de trabajo complejo.

El conocimiento es uno de los factores que puede contribuir en la solución a tal problemática. Ge y Campopiano (2021) profundizan en la gestión del conocimiento en el contexto de la empresa familiar. Su estudio destaca el papel que juegan las distintas partes involucradas en el proceso de sucesión, y pondera a la generación y manejo del conocimiento como una pieza clave en esa etapa; coinciden en lo condicionante que resulta la falta de experiencia gerencial del sucesor, añadiendo la necesidad que tiene la empresa familiar por desarrollar estrategias para una transferencia efectiva del conocimiento entre las generaciones.

Al respecto, Wasim et al. (2020) centran su estudio en la gestión de un conocimiento que proviene de personas no familiares dentro de la empresa y que puede aplicarse durante el proceso de sucesión. Encuentran que el contexto cultural familiar influye en el control sobre éste particular tipo de conocimiento. Sus resultados revelan un

panorama complejo moldeado tanto por la dinámica cultural de la familia como por las necesidades de la empresa. El poder reside, entonces, en quien influye en cómo se utiliza el conocimiento no familiar y cómo se percibe a las personas que lo poseen; mientras que algunas empresas pueden darle un lugar al conocimiento proveniente de personas ajenas a la familia, en otros casos se limita su formalización.

La existencia y aplicación de un protocolo familiar formal puede contribuir a planificar la sucesión familiar y la supervivencia de la empresa, superando las subjetividades y juicios de valor que experimentan los diferentes agentes involucrados en el proceso (Matías & Franco, 2020). Para favorecer y facilitar este proceso, es necesaria una estrategia de comunicación clara y abierta para gestionar de manera adecuada la posible rivalidad, competencia y conflictos que se presenten entre los posibles sucesores al interior de la familia, e incluso con otros miembros de ésta (Kallmuenzer et al., 2022).

Finalmente, como complemento existen aproximaciones que repasan los factores que influyen sobre los agentes impulsores de la sucesión familiar. A manera de síntesis, se identifica que elementos como la experiencia laboral en la empresa familiar o en otras empresas, el conocimiento específico de la industria, la motivación para trabajar en la empresa familiar (a nivel económico, personal y de compromiso), además de la relación familiar con otros miembros, impactan en la preparación del sucesor (Chanchotiyan & Asavanant, 2020).

Por otro lado, McAdam et al. (2021) señalan que la mayoría de los estudios sobre sucesión familiar se centran en los eventos y resultados, descuidando las sutilezas de la relación entre el titular y el sucesor y la naturaleza cambiante del proceso de sucesión. En particular, estos autores apuntan a cuestiones como la relación que se establece a causa del género del sucesor o sucesora; en el caso de las mujeres sucesoras, es común que necesiten una validación por parte del titular, aunque al mismo tiempo se les cargue con la “necesidad” de demostrar su independencia y solidificar su credibilidad.

Además, otros estudios profundizan en la existencia de situaciones conflictivas al interior de la dinámica empresarial-familiar. Situaciones que pueden desincentivar el interés de los sucesores por la organización, y, por el contrario, motivarlos a abandonar el proceso de sucesión y optar por emprender fuera de la empresa familiar. Las luchas por el poder son una de las principales causas; sin embargo, también existen otros imprevistos que pueden influir en su decisión (Radu-Lefebvre et al., 2022).

Estos elementos forman parte del *lado oscuro* de la sucesión familiar, concepto con el que Montiel & Soto (2021) aluden a la confluencia de diversos factores que añaden un componente negativo al espíritu empresarial y a la empresa familiar como tal. Esta premisa evidencia la necesidad de contribuir al campo de estudio de las empresas familiares, despojándolo de idealizaciones. Para ello es fundamental abordar los temas con una perspectiva abierta a otras áreas de las ciencias sociales; apertura que será beneficiosa desde el punto de vista teórico, empírico y práctico (Magrelli et al., 2022).

La sucesión familiar en México

En México, la investigación sobre la problemática asociada a la sucesión familiar es compleja e involucra factores que provienen de estructuras sociales y del contexto territorial, de la cultura empresarial y del ambiente socioeconómico (González, 2016). Otros factores, como la cohesión familiar, el compromiso con el negocio, la relación entre el propietario-gerente y sucesor, así como la preparación de este último son también relevantes (Maciel et al., 2015). A esto se suma un creciente interés por estudiar variantes acerca de los tipos de liderazgo (Palafox et al., 2019), el género, edad y experiencias complementarias y su relación con el proceso de sucesión (Ochoa et al., 2020).

Si bien los factores que influyen en la sucesión de empresas familiares en México tienen similitudes con las de otros lugares, el contexto mexicano presenta particularidades que deben considerarse. Por ello, es importante distinguir los estudios locales que ofrecen acercamientos adaptados a las problemáticas regionales, así como a los valores que enarbolan las empresas familiares en el país (de la Garza et al., 2011).

En México, la familia posee un valor simbólico significativo en la cotidianidad, las expectativas y la personalidad de sus habitantes. A ello se suma que la mayoría de las empresas son de origen familiar. En este sentido, resulta normal que algunas de las principales vertientes de estudio corresponden a la cuestión de cómo los problemas familiares preexistentes a la sucesión pueden afectar la supervivencia de la empresa. Al respecto, Herrera y Arredondo (2018) señalan que el proceso de perdón, es decir, de la mediación de los conflictos y, por ende, de las emociones, juega un papel fundamental en la reducción de las condicionantes que deterioran la cohesión familiar, facilitando así el proceso de sucesión.

Como una extensión de lo anterior, Becerra et al. (2019) destacan que la importancia de la cohesión social no es únicamente familiar, sino también al interior de la empresa en general, mientras que una identidad organizacional bien definida que oriente y facilite el trato entre los componentes del sistema empresarial e inclusive su relación con el exterior, son factores clave para la supervivencia de la organización al enfrentarse a la sucesión. No obstante, también es indispensable considerar que existen diferencias estructurales que ponen sobre la mesa factores diferentes dependiendo del contexto específico de cada empresa (González, 2016).

Al respecto, las investigaciones sobre la sucesión familiar en empresas mexicanas han abordado diversas variables, como la edad y el género de los participantes, revelando la influencia de elementos que van más allá de los procesos empresariales y que impactan su dinámica. Suele encontrarse una correlación favorable entre la preparación académica del sucesor y la permanencia de la empresa después de la sucesión familiar (Vega, 2023), lo cual coincide con estudios en otras latitudes. Sin embargo, otras investigaciones han destacado que el papel crucial en el proceso de sucesión reside en el poder; incluso desde la velocidad que tiene el proceso, pues ésta puede variar, siendo lento en casos en los que el fundador se resiste a ceder el control por falta de adaptación a las nuevas generaciones, o rápido, cuando la situación se vuelve insostenible por alguna razón. Enfocando el primer escenario, la incapacidad para delegar el poder puede comprometer el futuro de la organización (Corrales et al., 2017).

En ese sentido, la falta de tolerancia a delegar el poder puede llegar a relacionarse con otro factor importante: la exclusión de la mujer en el proceso de sucesión familiar. Esta exclusión obedece, principalmente, a cuestiones socioculturales que minimizan las capacidades de las mujeres para ocupar puestos de mando (Corrales et al., 2017). La discriminación hacia la mujer en los procesos de sucesión es un problema grave y requiere de análisis a profundidad. En el presente estudio se le menciona como un factor a considerar, pues otras investigaciones han demostrado que existe una predominancia masculina en los puestos directivos.

Para superar ésta y otras problemáticas, se hace hincapié en la necesidad de las empresas mexicanas, especialmente las pequeñas y medianas, de profesionalizar sus procesos mediante la implementación de protocolos formales, poniendo especial atención al proceso de sucesión. Marcelino et al. (2022) señalan que la sucesión es una etapa que conlleva una reciprocidad que genera un impacto dialéctico para la

institucionalización de la empresa, es decir, que se vuelve una oportunidad para ello. Se trata de una etapa que puede prolongarse por años y que comienza en la mente antes de ponerse en práctica; por lo cual, es común que se lleve a cabo de forma subconsciente por momentos, con los vaivenes en la acción que implica tal situación.

Precisamente, el énfasis puesto en la ausencia de protocolos formales para la sucesión refleja la falta de profesionalización en general. En este sentido, la inexistencia del plan de sucesión se ha identificado como una de las causas más frecuentes para el fracaso de las empresas familiares en México (Gaona et al., 2021). Por otro lado, es necesario apuntar que las decisiones estratégicas de las empresas familiares, incluyendo la sucesión, y, en general, la profesionalización, suele estar en relación con el acceso a financiamiento (Hirsh et al., 2020). De esta manera, el contexto socioeconómico juega un papel fundamental en el proceso y debe tomar en cuenta al proponer soluciones para empresas en situaciones complicadas, muchas veces en entornos periféricos desfavorables en varios aspectos estructurales.

Otra problemática importante que se ve agravada por la falta de planeación estratégica, planes de sucesión y la aplicación de protocolos formales, que en síntesis son la dialéctica de la problemática de las pequeñas y medianas empresas en México (Jiménez et al., 2022), es que la ausencia de formalidad propicia la aparición de problemas como el nepotismo y el favoritismo, los cuales hacen resaltar algunas situaciones provenientes del contexto sociocultural-familiar (Ochoa et al., 2020). Si bien no se trata de problemas endémicos ni exclusivos, con el tiempo pueden llegar a normalizarse afectando el desempeño y los resultados de la empresa, así como a los empleados en general.

En ese tenor, debe considerarse la importancia que tienen las empresas familiares para el desarrollo local. Éstas generan empleos, impulsan la economía y terminan contribuyendo al tejido social de las comunidades, e incluso, pueden llegar a tener un fuerte compromiso con el territorio (González y Aguilera, 2024). Sin embargo, enfrentan desafíos de igual importancia; la sucesión familiar genera tensiones y dudas entre las viejas prácticas empresariales-familiares y las ideas modernas; las nuevas generaciones llegan a resistirse mientras que agentes externos, como consultores o universidades locales, tratan de ser una plataforma correctiva o mediadora, aunque, por otro lado, sus acciones pueden involuntariamente aumentar el choque intergeneracional. Es menester comprenderlo para asumir las estrategias adecuadas.

Así, al observar la variedad de factores que actúan, de forma gradual o directa, durante la sucesión en empresas familiares, es apropiado adoptar una postura que permita organizar la información del estado del arte y de los casos empíricos. Tal postura, a su vez, proporcionará un marco para categorizar los hallazgos considerando la premisa de que los factores a analizar se encuentran bajo la influencia del contexto socioterritorial.

Al respecto, Chittoor & Das (2007) proponen una sistematización del análisis con base en cinco puntos clave sobre la sucesión de empresas familiares:

- Factores relacionados con el sucedido: motivaciones, personalidad o características, relación con el sucesor.
- Factores relacionados con el sucesor: motivaciones, habilidades, educación, experiencia, aprendizaje. (Puede ser un sucesor no familiar).
- Factores relacionados con la familia: involucramiento con la empresa, rivalidades o conflictos, cooperación, características de la familia.
- Factores específicos del negocio: formalidad, asesoría externa, sostenibilidad, contexto socioterritorial.
- Proceso de sucesión: planificación, estructuras de gobierno corporativo, maduración del sucesor.

Esta propuesta de análisis permite enfocarse en los elementos específicos que se involucran en el proceso, sin perder de vista que éstos interactúan entre sí en un sistema más amplio. El planteamiento de Chittoor & Das (2007) utiliza categorías que favorecen la comprensión de las relaciones entre los factores que definen la sucesión, permite identificar las limitantes y las estrategias que pueden contribuir a su éxito. Además, ofrece referencias sobre la posibilidad de una sucesión no familiar en la empresa, la cual puede ser una alternativa adecuada en algunos casos. En resumen, el planteamiento culmina al dilucidar el rendimiento final del proceso de sucesión y sus posibles efectos en el desempeño y la supervivencia del negocio, así como en la satisfacción de los involucrados (Duarte, 2021).

METODOLOGÍA

El método de investigación utilizado es cualitativo a través de estudios de caso. Con este enfoque se pretende comprender la complejidad del proceso de sucesión a partir de la recolección de información sobre este tema, complementada con experiencias de vida de los empresarios. El diseño metodológico se basó en la necesidad expresada en la revisión de literatura acerca de categorizar los hallazgos para sistematizar el análisis y la presentación de los resultados (Duarte, 2021).

Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron, en primera instancia, la revisión documental sobre el lugar de estudio y su ecosistema empresarial; posteriormente, se realizó un trabajo de campo basado en la observación y redacción de bitácoras, durante la aplicación de entrevistas semiestructuradas que permitieron obtener información a profundidad, que después fue codificada mediante el análisis fenomenológico. Con este esquema se busca conseguir una triangulación de la información que aumente la validez del estudio.

Las entrevistas se aplicaron a empresarios y empresarias del municipio mexicano de Ameca, Jalisco; en ellas, se profundizó acerca de la experiencia, expectativas e ideas acerca del presente y futuro de sus empresas familiares, centrando la atención en el proceso de sucesión, en la planificación y formalidad de la organización, y en otros aspectos contenidos en la revisión de literatura. Siguiendo las proposiciones de Chittoor & Das (2007), las entrevistas cubrieron los aspectos necesarios para obtener una visión holística de la problemática, mientras que la observación, considerando el contexto socioterritorial, brindaron la posibilidad de retratar un panorama de la sucesión en la localidad.

Los casos analizados componen un paisaje variado, pues los participantes narran diferentes experiencias sobre sus empresas, las cuales han encontrado un camino al éxito en su ramo y son importantes para la salud general del territorio. Se trata de un espectro de la sucesión familiar que abarca varias etapas de ésta. En algunos de los casos, las empresas ya han enfrentado un proceso de sucesión, en otros piensan hacerlo a corto o mediano plazo, mientras que algunos más no encuentran en sus familias un sucesor adecuado a sus expectativas. Esta diversidad de experiencias muestra las relaciones entre de la dinámica empresarial-familiar, su cultura organizacional y sus efectos en la sucesión y continuidad de la empresa familiar en México.

En específico, la metodología sigue los pasos del Análisis Fenomenológico Interpretativo (AFI), cuyo enfoque cualitativo busca comprender las implicaciones de las experiencias de vida de los sujetos. Duque y Aristizábal (2019) proporcionan una guía metodológica para su aplicación, que abarca desde la formulación de los tópicos de preguntas para la entrevista semiestructurada hasta la presentación de los datos. Este método se considera adecuado para estudiar fenómenos humanos debido a que se centra en la comprensión de experiencias vividas, incluyendo factores contextuales que impactan en la toma de decisiones y en las dinámicas de comportamiento. Además, esta metodología se ha utilizado previamente en el campo de estudio empresarial.

La metodología se adapta a muestras de entre 6 y 12 participantes (Duque y Aristizábal, 2019); el análisis de la información, que puede apoyarse en software especializado, como en este caso fue atlas.ti, comprende las siguientes etapas:

1. Transcripción y análisis de las entrevistas:

- Transcribir íntegramente las entrevistas realizadas a los participantes.
- Realizar lecturas reiteradas de las transcripciones para comprender en profundidad la información.
- Realizar anotaciones sobre cada entrevista y codificar el texto con conceptos afines a los aspectos que influyen en la sucesión familiar en las empresas locales.

2. Análisis de los códigos:

- Identificar los códigos que aparecen con mayor frecuencia en la verbalización de los entrevistados.
- Realizar un análisis de los códigos con base en las proposiciones teórico-conceptuales de la investigación.

3. Categorización de los temas:

- Agrupar los temas recurrentes en categorías con base en la relación que guardan entre sí.
- Determinar si las categorías son subsecuentes o si alguna de ellas pudiera contener a otras.

4. Interpretación de los resultados:

- Escribir los resultados con su respectiva interpretación teórico-conceptual.
- Utilizar la recopilación de temas realizada en el paso anterior para facilitar la interpretación.

HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

La investigación tuvo como base el análisis de seis estudios de caso, en los que se exploraron las experiencias e ideas de empresarios locales en torno a la sucesión familiar en sus organizaciones. La selección de los casos permitió identificar coincidencias en la dinámica de la sucesión en pequeñas y medianas empresas, y, por otro lado, puso de relieve que existen particularidades en cada caso que deben tomarse en cuenta si se quiere encontrar estrategias para acompañar el proceso de sucesión.

Las entrevistas aplicadas se enfocaron en comprender sus experiencias, expectativas, desafíos y estrategias relacionadas sobre sus empresas, en especial sobre la sucesión familiar. A través del análisis fenomenológico interpretativo se codificaron los temas sobre los que más ahondaron los entrevistados (tabla 1).

Tabla 1. Porcentaje de codificación en los factores relacionados al proceso

Grupos de Factores	Totales %
Relacionados con el sucedido	16.08
Relacionados con el sucesor	8.97
Relacionados con la familia	16.13
Específicos del negocio	25.62
Proceso de sucesión	24.11
Otros factores	9.10

Fuente: elaboración propia.

La categorización de los factores se realizó tomando como referencia las proposiciones de Chittoor & Das (2007). Se encontró que los factores específicos del negocio,

con 25.62%, fueron los más abordados por los entrevistados. Este grupo engloba, principalmente, temas racionales relacionados con cuestiones que impactan en la economía y la posible continuidad de las empresas al atravesar por el complejo proceso de la sucesión familiar.

Como mencionan Gaona et al. (2021), la falta de formalidad es un factor decisivo en las dinámicas de las pequeñas y medianas empresas del país. Esta situación no pasa desapercibida para los empresarios. Una de las participantes —empresaria del sector agrícola y veterinario, que busca entre sus hijos al posible sucesor— recalca la necesidad de una mayor profesionalización de su organización. Ella insiste en querer “una mayor formalidad, porque me interesa, ya. Es más, la empresa se me está yendo de las manos... y si no la acomodo, esto ya no va a funcionar. Necesitamos hacer muchos cambios”. Como sugieren Matias & Franco (2020), la empresaria asume que un protocolo formal de acción que atienda diversas situaciones en su negocio, le podría brindar la tranquilidad que busca.

Se observó que la falta de planes de sucesión, como señalan Jiménez et al. (2022), ejerce una fuerte presión para los empresarios locales, debido a las dificultades que trae consigo, pudiendo incluso ocasionar la desaparición del negocio. Al respecto, los tópicos relacionados con el proceso de sucesión abarcaron 24.11% del total de codificaciones. En ellos se evidencian la preocupación que experimentan los empresarios acerca del tema y la incomodidad que puede generar abordarlo. Sin embargo, ignorar el tema tiene consecuencias. Otro de los participantes, hombre joven que tras el repentino fallecimiento de su padre hereda una empresa ganadera, experimentó, como señalan Chanchotiyan y Asavanant (2020), los efectos de una deficiente gestión del proceso de sucesión.

No, fallece mi papá y pues tuve que... pues fue más que nada forzado. No forzado, pero no estaba planeado [...] No, tampoco (hay un protocolo actualmente). Relativamente está joven uno y cree que no puede pasar algo, y a lo mejor es algo que se tiene que planear.

Si bien Hirsh et al. (2020) mencionan que la gestión se encuentra influenciada, sobre todo, por factores económicos, y Vega (2023) la relaciona con la educación y preparación del sucesor, los imprevistos trastocan por completo cualquier variable.

Por otro lado, cuando no se presenta de manera imprevista, la sucesión puede durar años, como menciona Corona (2021), y cuestiones como la armonía familiar se

vuelven clave. Precisamente, los factores relacionados con la familia fueron los terceros más abordados por los participantes, con 16.13%. En especial, a los empresarios les preocupa que se puedan generar o acrecentar los conflictos llegado el momento; así lo expresa otra participante:

Es lo que estamos tratando de evitar, que haya fricciones o que la empresa ya no pueda seguir, o que haya desavenencias. Desde ahorita estamos tratando de que ellos tomen ya las direcciones, pero sin que haya alguna fricción. Ellos empezaron desde aquí a barrer, recibir el grano, ya están metiéndose un poquito más en la administración del negocio.

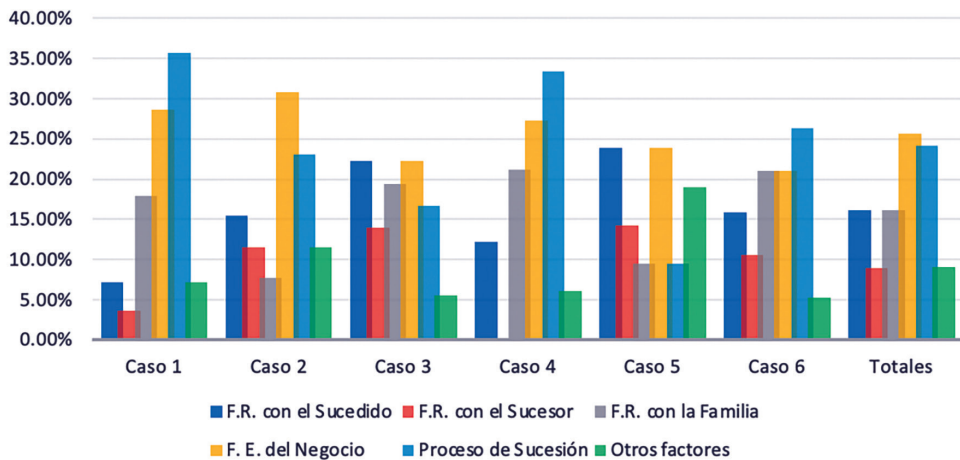
Quien dice lo anterior pertenece a una segunda generación al frente de una empresa agrícola; muestra la gestión de conflictos y el acompañamiento familiar que existe para convencer e integrar a la siguiente generación, reflejando los aportes de Tang y Hussin (2020). En ese sentido, es importante considerar las motivaciones y personalidad de sucesores y sucedidos. Sobre estos últimos las codificaciones alcanzaron 16.08%, y en ellas se observó la fuerte carga emocional (expresada mayormente en forma positiva) que se establece entre los involucrados; sin embargo, también se dio el caso de empresarios que no encuentran en sus familias a un posible sucesor. Al respecto, Radu-Lefebvre et al. (2022) señalan que la renuencia a ceder el poder es una de las principales causas para retrasar la sucesión; para sumar a ello, puede interpretarse que algunos empresarios asimilan su negocio como una extensión de sí mismos, asumiendo que nadie más podría llevarlos por el rumbo adecuado. Como mencionan Montiel & Soto (2021), es necesario profundizar en las causas que hacen indeseable la sucesión.

Los factores relacionados con el sucesor obtuvieron 8.97% del total de las codificaciones. Si bien fueron los temas menos mencionados, las experiencias al respecto revelan información importante sobre las motivaciones de los sucesores, su costo no económico y lo que conlleva (Gagné, 2019; Ferrari, 2020; 2023). Un participante lo ejemplifica al mencionar que quisiera seguir los pasos de su padre, a pesar de que el costo económico sería mayor: “pero siempre tengo como en el foco el ganado, que es lo que a mí me gusta, me apasiona, y me trae el recuerdo de mi papá, aunque ahorita no puedo enfocarme del todo en ello”.

Igualmente, es importante considerar la manera en que el sucesor afronta conflictos heredados que requieren de procesos largos de resolución, como lo señalan Herrera

y Arredondo (2018). “Quedaron muchas puertas cerradas, muchos problemas, y pues el desafío más grande ha sido ir abriendo esas puertas que estaban cerradas, que la gente vuelva a confiar en uno”. En el caso de este joven ganadero, la gestión del conocimiento (Ge y Campopiano, 2021), y, en particular, del conocimiento de personas no familiares en la empresa (Wassim et al., 2020) ha sido fundamental para la supervivencia de ésta, gracias a la guía que recibió de empleados de confianza para el manejo de la compañía (gráfica 1).

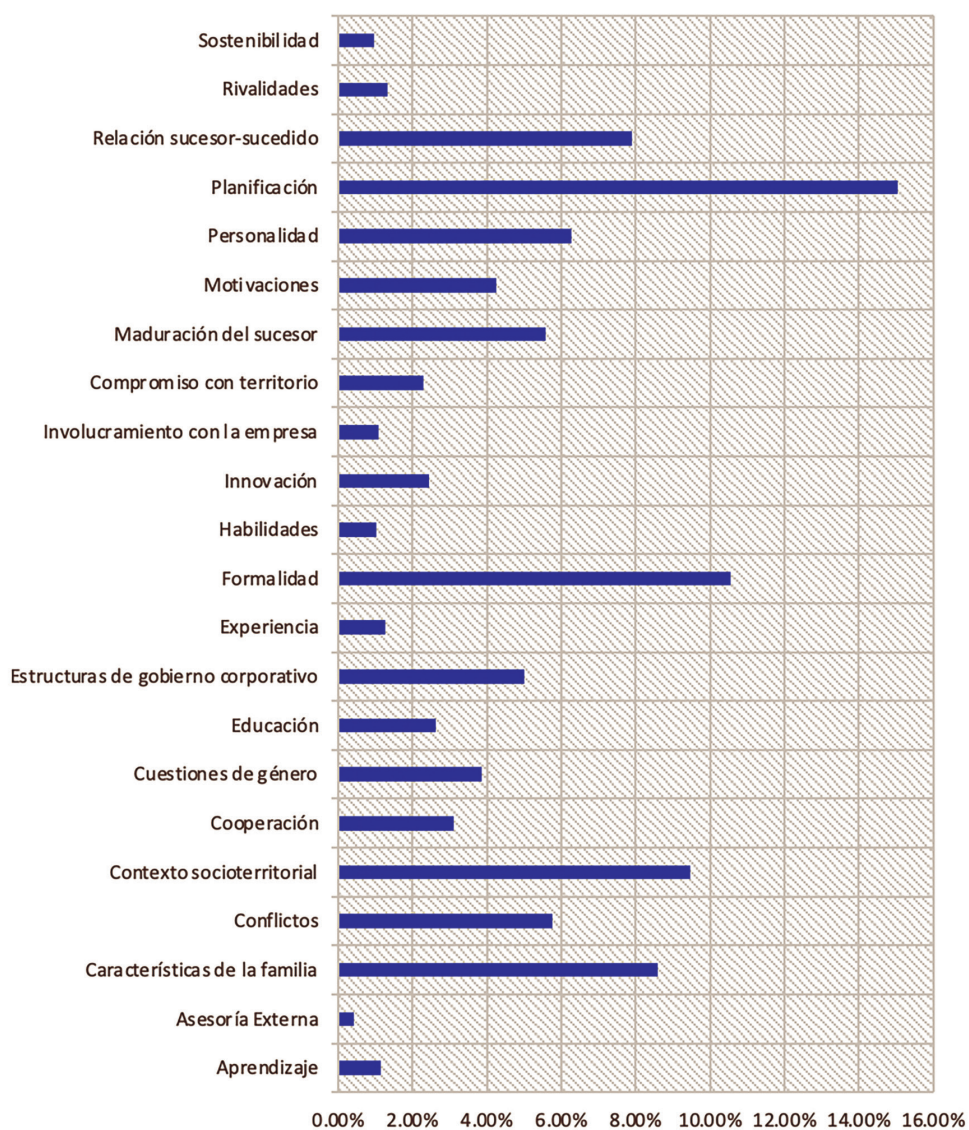
Gráfica 1. Frecuencia de factores agrupados



Fuente: elaboración propia.

Como breve síntesis, se observa que la formalización y planificación son fundamentales para una sucesión armoniosa, pues aunque el éxito puede encontrarse aun en la informalidad, los riesgos son mayores de esa forma. La asesoría externa es un elemento estratégico que ayudaría a las empresas con diferentes procesos como la maduración del sucesor y la profesionalización de la organización; sin embargo, no estuvo en el radar de los entrevistados. Por otra parte, es importante tomar en cuenta que la cooperación familiar y la gestión explícita de los conflictos son claves para mantener la armonía antes, durante y después del proceso de sucesión (gráfica 2).

Gráfica 2. Frecuencia de factores en individual



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los temas en individual, destaca la importancia otorgada al contexto socioterritorial. Uno de los participantes, quien tomó la empresa de sus padres y la llevó

a un nuevo nivel de formalidad y alcance en el sector servicios, expresa: “No ha sido fácil, consolidar una empresa definitivamente no es fácil, pero hacerlo en Ameca yo creo que ha sido un poco más complejo [...] pero también ha sido muy satisfactorio”. Lo relevante es que, como señalan González y Aguilera (2020), las empresas familiares impactan fuerte en la economía local, y esto es recíproco, pues el entorno incide en las dinámicas empresariales (acceso a la infraestructura, capacitación del personal, clientes potenciales, apoyos gubernamentales, etc.), mientras que cuestiones socioculturales y de identidad local afectan la cultura empresarial y las características de la familia, sus actitudes y comportamientos (Jardón, 2011).

En general, el ecosistema empresarial en Ameca es afectado por las problemáticas sociales y económicas que sufre la población amequense. La pobreza alcanza en algún grado a más de 60% de los habitantes, incentivando una alta tasa de migración y un escaso crecimiento poblacional en las últimas tres décadas (IIEG, 2023). Durante las entrevistas, los participantes expresaron un compromiso con el territorio que esperan se mantenga en las siguientes generaciones, lo que podría ayudar a mejorar las condiciones del lugar. También se mencionó la necesidad de innovar y garantizar que el género no sea criterio de discriminación en los procesos empresariales; no obstante, es necesario profundizar más al respecto.

CONCLUSIONES

La sucesión en pequeñas y medianas empresas familiares de Ameca presenta una compleja dinámica mediada por diversos factores. Si bien existe énfasis en la lógica del negocio y su planificación, similar a lo encontrado en otras latitudes, se destaca una notable ausencia de formalización y una significativa influencia de los lazos familiares. En este sentido, la gestión del conocimiento, tanto familiar como externo, y su documentación en protocolos formales, será crucial para que las empresas locales aborden el proceso de manera exitosa.

Por otro lado, lograr que todos los miembros de la familia consideren la sucesión de manera formal, con los cambios que esto implica en imaginarios, actitudes y prácticas tradicionales, representa un desafío importante para los implicados. La mediación de conflictos se perfila como una herramienta clave que facilite el proceso.

Para superar limitantes del estudio se recomienda establecer muestras más amplias para obtener una comprensión más completa y diversa del tema. A pesar de ello, la investigación contribuye al campo académico; el análisis fenomenológico de la sucesión en un territorio como Ameca ofrece la oportunidad de ser replicado en lugares similares o de adaptar la metodología a otros entornos. Aunado a ello, la revisión de literatura realizada es capaz de ayudar a otros estudios a fortalecer su perspectiva.

A partir de los resultados, universidades locales, gobierno, plataformas de apoyo a la empresa y otros actores podrán encontrar alternativas para una mejor sucesión (Bozer et al., 2017). Por último, la investigación fue un intercambio reflexivo en que los participantes pudieron cuestionar sus ideas sobre la problemática. Como extensión de la universidad, este estudio puede contribuir a la innovación desde una perspectiva endógena, promoviendo estrategias adaptadas para la sucesión familiar en las empresas de la región.

REFERENCIAS

- Becerra, M., Delgado, L. y Sandoval, G. (2019). Identidad organizacional y cohesión social, como elementos de permanencia de las microempresas de Puerto Vallarta, Jalisco. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 14(1). cienciasadm.vastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/177
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N. & Strike, V. M. (2019). Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81-108. doi.org/10.1177/1042258719834016
- Bozer, G., Levin, L. & Santora, J.C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24, 753-774. doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163
- Canovi, M., Succi, C., Labaki, R. & Calabro, A. (2022). Motivating Next-generation Family Business Members to Act Entrepreneurially: a Role Identity Perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 2187-2214. dx.doi.org/10.1007/s13132-022-00919-w
- Chanchotiyan, N. & Asavanant, K. (2020). The factors of family business successor readiness and how their impact on the business transition from successors' perspectives. *Journal of Administrative and Business Studies*, 6(5), 197-204. ssrn.com/abstract=3743291

- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11, 64-70. doi.org/10.24310/ejfbefb.v11i1.12770
- Corrales, S., Ochoa, S. & Jacobo, C. (2017). Poder y familia: exclusión de la mujer en el proceso de sucesión de la empresa familiar. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Nacional Autónoma de México. researchgate.net/publication/321978677_Poder_y_familia_exclusion_de_la_mujer_en_el_proceso_de_sucesion_de_la_empresa_familiar
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., & Ayup, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333. doi.org/10.11144/Javeriana.cao24-42.vfef
- Duarte, T. (2021). Modelos de sucesión en empresas familiares: una revisión crítica. *Revista da micro e pequena empresa*, 15(3), 6-23. dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n3p623
- Duque, H. & Aristizábal, E. (2019). Análisis fenomenológico interpretativo. Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa. *Pensando Psicología*, 15(25), 1-24. dx.doi.org/10.16925/2382-3984.2019.01.03
- Ferrari, F. (2020). Exploring the side effects of socio-emotional wealth. A multilevel analysis approach to the dysfunctional dynamics in family business succession. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 40(1), 128-146 dx.doi.org/10.1504/IJESB.2020.10028726
- Ferrari, F. (2023). The postponed succession: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms, *Journal of Family Business Management*, 13(2), 412-431. doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2019). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34, 154 - 167. doi.org/10.1177/0894486519894759
- Gaona, L., Aguilera, G., y Montano, B. (2021). Principales problemas que provocan el fracaso en las empresas familiares de Monclova, Coahuila. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 14(14). riico.net/index.php/riico/article/view/1945
- Ge, B. & Campopiano, G. (2021), Knowledge management in family business succession: current trends and future directions, *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349. doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0701

- González, H. (2016). Mejores prácticas de prevención de conflictos en el proceso de sucesión de la empresa familiar en México. *Management Review*, 1(1), 1-16 doi.org/10.18583/umr.v1i1.2
- González, R., y Aguilera, G. (2024). Las empresas familiares como base en el desarrollo económico local en el estado de San Luis Potosí. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 812-829. doi.org/10.29105/vtga6.1-632
- Herrera, M. y Arredondo, F. (2018). Perdón y proceso de sucesión en la empresa familiar mexicana. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 13(2). cienciasadmvasyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/102
- Hirsh, J., Rodríguez, N. y Rosas, R. (2020). Decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, México. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 10(1), 07-26. researchgate.net/publication/342916423_Decisiones_gerenciales_en_empresas_familiares_en_Queretaro_Mexico
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (2023). *Diagnóstico del municipio de Ameca, Jalisco*. iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2023/08/Ameca.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Censo económico México*. inegi.org.mx/programas/ce/2019/
- Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE*, 37(112), 115-139. dx.doi.org/10.4067/S0250-71612011000300006
- Jiménez, O., Ojeda, R., Mul, J., y López, L. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(21), 66-94. doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277
- Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T., Lorenzo, D., Rojas, A. & Schallner, M. (2022). Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 393-413. doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0072
- Maciel, A., Ramos, M., Aguilar, J., & Reyna, J. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5, 238-256. dx.doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036
- Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R. & De Massis, A. (2022). Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15-44. doi.org/10.1177/08944865211069781

- Marcelino, M., Torres, A., Novoa, J. y Camacho, A. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova scientia*, 14(28). doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010
- Martini, L., & Dewi, I. (2020). The effect of successor characteristics on succession planning. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1), 113-121. dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.01.11
- Matias, C. & Franco, M. (2020), Family protocol: how it shapes succession in family firms, *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44. doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0167
- McAdam, M., Brophy, M., & Harrison, R. (2021). Anointed or appointed? Father–daughter succession within the family business. *International Small Business Journal*, 39(6), 576-600. doi.org/10.1177/0266242620948349
- Montiel, O. & Soto, A. (2021). Dark side of the family business: an exploratory perspective, *Journal of Family Business Management*, 11(4), 386-401. doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0065
- Nave, E., Ferreira, J., Fernandes, C., Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: Content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-25. doi.org/10.1017/jmo.2022.31
- Ochoa, S., Amaya, A. y Leyva, B. (2020). Género y sucesión en Pymes familiares del norte de México. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8, 1-23. dx.doi.org/10.5377/reice.v8i16.10657
- Palafox, M., Ochoa, S., & Hernández, J. (2019). Leadership in the succession process: the case of a family business from Mexico. *Visión de Futuro*, 23(2), 90-101. rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/2502?show=full
- Porfírio, J., Felício, J. & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054
- Radu-Lefebvre, M., Ronteau, S., Lefebvre, V., & McAdam, M. (2022). Entrepreneurship as emancipation in family business succession: a story of agony and ecstasy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(7-8), 582-602. doi.org/10.1080/08985626.2022.2075472
- Ramírez, S. (2019). Migraciones, desarrollo desigual y ambiente: El caso de Ameca, Jalisco, en México. *Journal de Ciencias Sociales*, (13). https://doi.org/10.18682/jcs.vi13.1621
- San Martín, J. y Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración* 61(1), 41-57. doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005.

- Tang, J. & Hussin, W. (2020). Next-generation leadership development: a management succession perspective, *Journal of Family Business Management*. doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0024
- Vega, J. (2023). Factores de éxito y fracaso en la sucesión de empresas familiares locales: un acercamiento para México. *Revista Internacional de Salarios Dignos*, 5(1), 1-24.
- Wasim, J., Cunningham, J., Maxwell-Cole, A. & Taylor, J. (2020), Nonfamily knowledge during family business succession: a cultural understanding. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 141-157. doi.org/10.1108/IJEBR-05-2017-0167
- Yeh, Y., & Liao, C. (2020). The impact of product market competition and internal corporate governance on family succession. *Pacific-basin Finance Journal*, 62. doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101346

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES POR MEDIO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Camilo Mauricio Grillo Torres
William Eduardo Mosquera Laverde
Claudia Patricia Gómez Espinosa

RESUMEN

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas representan cerca de 80% del total de empresas, desempeñando un papel fundamental en la generación de empleo y teniendo un impacto significativo en la economía y sociedad. A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan desafíos en cuanto a competitividad, sobre todo en la adopción y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación. Este estudio se enfoca en un análisis detallado de la agencia de viajes, con el objetivo de identificar áreas de mejora y aquellas que destacan por su excelente desempeño. Específicamente, muestra áreas de oportunidad en varios procesos empresariales, especialmente en la implementación de estrategias de planificación operativa y marketing. Las mipymes colombianas poseen un gran potencial para aprovechar la adopción y adaptación de herramientas ofimáticas y tecnológicas. Resulta esencial proporcionar soluciones a medida para garantizar su sostenibilidad y éxito en un mercado empresarial cada vez más competitivo.

Palabras clave: TIC, análisis organizacional, mipymes, planificación.

INTRODUCCIÓN

En la economía de Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como mipymes, desempeñan un papel fundamental, representando aproximadamente 80% del total de empresas en el país. Su contribución a la generación de empleo y su impacto en la economía y la sociedad son innegables. Colombia registró 1 854 086 empresas activas a marzo de este año, de las cuales 24.7% se ubica en Bogotá, seguido de Antioquia, con 12.6%, Valle del Cauca con 8.7% y Cundinamarca con 6.6%, según el más reciente informe de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES) y el DANE (MINTIC, 2022).

De acuerdo con este mismo informe, entre enero y marzo las microempresas representaron 95.3% del tejido empresarial del país; las pequeñas empresas participaron con 3.5%, mientras que las medianas y grandes con 0.9 y 0.3% del total nacional, respectivamente (MINTIC, 2022). Sin embargo, en un entorno altamente competitivo, la adaptación constante y la superación de desafíos se convierten en imperativos cruciales para la supervivencia de estas mipymes (Mosquera et al., 2022).

Uno de los desafíos más persistentes que enfrentan las mipymes colombianas es la competitividad. Aquellas que no adoptan métodos y estrategias efectivas corren el riesgo de quedarse atrás o incluso desaparecer. En este contexto, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han demostrado ser aliadas estratégicas (Rahman, 2016). Sin embargo, no todas las mipymes pueden acceder o implementar estas tecnologías debido a limitaciones de recursos y habilidades técnicas.

Especialmente, dentro del espectro de las TIC, las herramientas ofimáticas se vuelven esenciales para la gestión de la información producida y manejada por estas empresas. Facilitan la administración y procesamiento de datos, lo que a su vez permite identificar oportunidades y desarrollar estrategias más efectivas. A través de programas de gestión, hojas de cálculo y otros softwares similares, las mipymes pueden optimizar sus operaciones y, en consecuencia, mejorar su competitividad. Por otro lado, las nuevas tecnologías también representan canales para llegar a mercados más amplios, como el comercio en línea y la promoción en redes sociales, lo que brinda la oportunidad de conectarse con una audiencia más amplia, tanto a nivel local como global.

Para facilitar la adopción y comprensión de estas herramientas, es esencial diseñar sistemas de análisis empresarial más intuitivos que satisfagan las necesidades

específicas de estas empresas (Eggers, 2020). Sin embargo, investigaciones anteriores han señalado que algunos modelos actuales pueden ser demasiado complejos para implementar eficazmente en las mipymes (Báez y Puentes, 2018). La falta de dominio en tecnologías emergentes puede ser un obstáculo para la competitividad de estas empresas.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio se basa en un enfoque descriptivo mediante el análisis de casos. A través de un enfoque cualitativo e inductivo, se busca mejorar la toma de decisiones y la gestión empresarial. La propuesta es desarrollar una herramienta adaptada a las mipymes que simplifique la gestión de desafíos complejos. Estas herramientas, aunque simples, serán sólidas y proporcionarán a las empresas una forma de evaluar su desempeño y, en última instancia, obtener mejores resultados.

El objetivo fundamental de este trabajo es conceptualizar y validar una herramienta de análisis empresarial basada en herramientas ofimáticas que sea efectiva para abordar las particularidades de las mipymes en Colombia. Esta herramienta se ha diseñado con la intención de ofrecer una solución práctica a los desafíos de competitividad en el contexto actual.

ANTECEDENTES

La comunidad de investigadores se ha enfocado en el desarrollo de herramientas digitales destinadas a mejorar la gestión de las mipymes. Este cambio de enfoque se debe al creciente papel que la tecnología ha adquirido en la modernización de las prácticas comerciales y en la evaluación del desempeño empresarial (Matt y Rauch, 2020).

Investigaciones recientes destacan el aumento de programas y aplicaciones diseñados específicamente para potenciar el rendimiento de las mipymes. Kshetri (2017) señala que estos sistemas tecnológicos se han convertido en herramientas esenciales para aprovechar al máximo los recursos, aumentar la productividad y mejorar la rentabilidad de las empresas de tamaño pequeño a mediano. Además, subraya su importancia crítica en aspectos fundamentales de la gestión empresarial, como el control de gastos, la conexión con los clientes y la planificación a largo plazo.

En investigaciones posteriores, Prieto y Martínez (2004) hacen hincapié en cómo el avance en el diseño de software ha actuado como un impulsor clave para respaldar

decisiones basadas en datos precisos en empresas de menor tamaño. Estas soluciones permiten a las organizaciones supervisar su rendimiento de manera inmediata, identificar áreas de mejora y desarrollar planes efectivos para fortalecer su posición en el mercado.

En consonancia con esto, Maresova et al. (2018) respaldan la idea de que estas propuestas digitales no sólo agilizan las operaciones esenciales de las mipymes, sino que también fomentan la toma de decisiones más fundamentadas. Según estos autores, estas herramientas pueden ser de vital importancia para las mipymes a medida que enfrentan desafíos y aprovechan las oportunidades en una era empresarial, caracterizada por una rápida transición digital.

FUNDAMENTO TEÓRICO

El análisis organizativo desempeña un papel fundamental al permitir comprender tanto las fortalezas como las áreas de mejora en las empresas. A través de este proceso, las organizaciones pueden diseñar y ejecutar estrategias que impulsen su rendimiento, lo cual es esencial para alcanzar sus metas y visiones (Mendonça et al., 2020; Bravo et al., 2019). Cantos (2017) resalta que esta evaluación integral proporciona una base sólida para la toma de decisiones.

El seguimiento constante del desempeño de una empresa es crucial para medir el éxito en relación con los objetivos establecidos. En este sentido, el desarrollo y la evolución internos de las organizaciones facilitan una gestión efectiva del conocimiento, lo que ayuda a identificar áreas que necesitan fortalecimiento y ventajas que se pueden maximizar (Camilo et al., 2020; Barrios et al., 2020; Asencio et al., 2017).

En la actualidad, existen diversos métodos y herramientas respaldados por investigaciones que validan su aplicabilidad en diferentes organizaciones (Ramírez et al., 2019). Además de estos métodos, han surgido técnicas orientadas a la mejora de la calidad y la modernización. Esta evolución ha enfatizado la importancia de incorporar perspectivas tecnológicas y estratégicas en el proceso de evaluación (Medina et al., 2020; Mamun et al., 2017; Valaei, 2017).

Las empresas de menor tamaño se enfrentan a desafíos específicos, como objetivos poco definidos, estrategias ambiguas, falta de personal capacitado, alta rotación, carencia de tecnología y acceso limitado a financiamiento (Paredes, 2017). Es esencial,

desde una perspectiva académica, comprender y abordar estos desafíos para estimular su crecimiento.

La dirección estratégica adecuada puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento de una organización. Se requiere una comprensión profunda tanto de la situación interna como del entorno competitivo para diseñar estrategias efectivas (Serrano et al., 2019). Asimismo, la naturaleza cambiante del entorno empresarial demanda adaptabilidad, desde ajustes menores hasta transformaciones significativas que influyan en la cultura y las operaciones de la empresa (Carro-Suárez et al., 2017).

En cuanto a la mejora continua, se recomienda que las empresas realicen revisiones periódicas para identificar y abordar nuevos desafíos. Estas revisiones regulares pueden aumentar la eficiencia y la competitividad (Leal-Pupo et al., 2021). En este contexto, la gestión de la cadena de suministro se destaca como un área vital, centrada en coordinar diversas funciones clave de la empresa (Hong et al., 2018; Aguilar et al., 2017; Muñiz, 2017).

Por último, tanto en el ámbito académico como en el organizativo, se reconoce que el análisis empresarial es fundamental para el progreso institucional, ya que permite identificar y corregir áreas de mejora en diversos sectores de la empresa (Huilcapi y Gallegos, 2020; Cantero et al., 2021).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia define a las agencias de viajes y turismo como “empresas comerciales debidamente establecidas por personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente a vender aviones turísticos y que cumplen con las siguientes funciones” (p. 6): a) Organizar, promover y vender aviones turísticos nacionales, que serán operados por agencias de viajes debidamente registradas en el país; b) Organizar, promover y vender planes turísticos; c) Reservar y contratar alojamiento y otros servicios turísticos; d) Asistir y asesorar a los viajeros en la obtención de la documentación requerida para garantizarle la facilidad de desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales; e) Prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos; f) Reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte; g) Operar turismo receptivo.

Con el fin de potenciar el crecimiento y la competitividad de las agencias de viajes en cuanto a la diversidad de su oferta y la calidad de su servicio de intermediación en el sector turismo, es crucial llevar a cabo una evaluación integral

y análisis situacional; este proceso tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora, destacar las fortalezas y señalar las áreas de desarrollo que posibilitarán la optimización de sus procesos y el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado. Para ello, las herramientas ofimáticas pueden simplificar la gestión de información y mejoran la toma de decisiones y el rendimiento organizacional (Ramírez et al., 2019).

La organización objeto de análisis es una agencia de viajes. La elección de esta mipymes se basó en los más de 10 años de estar en el mercado del turismo, así como la disposición para proporcionar una visión auténtica y precisa de sus procesos y requerimientos organizacionales. Durante el proceso de investigación, se exploraron en profundidad todas las dimensiones del fenómeno, haciendo uso de técnicas bibliográficas propuestas por Barrientos (2019) y análisis documentales de Castro (2017). Este enfoque meticuloso permitió llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, abarcando todos los aspectos relevantes. La precisión del estudio se refleja en la aplicación sistemática de técnicas que abordan aspectos fundamentales de la gestión organizacional, tales como la estructura interna, los procedimientos, la cultura corporativa y la toma de decisiones. Esto garantiza que los hallazgos sean fiables, coherentes y respaldados por una sólida base de evidencia.

METODOLOGÍA

Este estudio se enfoca en un análisis detallado basado en un enfoque inductivo, respaldado por las perspectivas de los investigadores y los líderes de la organización. Su objetivo principal es mejorar el proceso de toma de decisiones a través de la identificación, validación y fortalecimiento de las prácticas implementadas en la unidad que está siendo evaluada. Para lograr este propósito, se empleará un enfoque cualitativo exhaustivo y coherente, siguiendo las directrices proporcionadas por autores como Canta y Quesada (2021) y Yin (2017).

Caracterización de la mipymes en estudio: es una pequeña empresa tipo agencia de viajes familiar con más de 20 años de experiencia en el mercado turístico de Bogotá. Especializada en la planificación y gestión de viajes, ofrece una amplia gama de servicios que incluyen paquetes turísticos nacionales e internacionales, reservas de

vuelos y hoteles, tours guiados, planificación de itinerarios personalizados y servicios de transporte. Con un enfoque en la satisfacción del cliente, se distingue por su atención personalizada, integridad y compromiso con la calidad.

La empresa ha establecido una sólida red de alianzas con hoteles, aerolíneas y operadores turísticos, lo que le permite ofrecer experiencias de viaje únicas y memorables. Dirigida a familias, grupos, parejas, viajeros individuales y empresas, se enfoca en brindar servicios turísticos innovadores y sostenibles. Su objetivo principal es proporcionar experiencias de viaje excepcionales, garantizando la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Cuenta con 17 empleados tiempo completo a término indefinido, con quienes desde sus comienzos ha logrado utilidades en promedio anual de más de 40 millones de pesos y ser reconocida en el mercado y el segmento de los operadores turísticos por la calidad del servicio.

Para la recopilación y el análisis de los datos, se empleó una herramienta de diagnóstico organizacional desarrollada en Excel. Esta herramienta facilitó al equipo de liderazgo de una agencia de viajes para evaluar su situación actual e identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Siguiendo un enfoque procedimental, se diseñó y configuró el instrumento de diagnóstico, prestando especial atención a la identificación y gestión de los componentes esenciales de los procesos administrativos, como lo sugieren Medina y Quintana (2017). Luego, se formó un equipo de expertos compuesto por académicos y líderes empresariales para validar aspectos clave del modelo organizacional, como la estructura, los sistemas y la cultura corporativa, según enfatizan Souza et al. (2019). Después de incorporar las contribuciones de este grupo, se finalizó y puso en marcha la herramienta en la agencia de viajes subrayando la importancia de la colaboración de diversos factores en el éxito empresarial.

A continuación, la figura 1 presenta una descripción clara y concisa de las características de esta herramienta de diagnóstico. Se destaca su importante función en la mejora y optimización de la gestión de las mipymes.

Figura 1. Módulo para la recopilación de información



Fuente: elaboración propia.

En esta fase, la mipymes escoge empezar con alguna de las áreas de la organización, ya sea estrategia, finanzas, procesos, entre otros, como lo muestra la figura 1; para responder el autodiagnóstico, a la cual lo redirecciona automáticamente la herramienta ofimática a la plantilla de análisis de la situación actual de la compañía, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Análisis de la situación actual de la empresa

 Inicio  Ayuda		Estrategia		
Estrategia	Subárea	Pregunta	Respuesta	Nivel de Importancia para la Empresa
Finanzas	Estrategia a medio plazo	¿Está la compañía apuntando hacia nuevos segmentos de clientes?	No, la empresa no puede imaginar cómo satisfacer a otros segmentos de clientes.	Muy importante
Marketing		¿La compañía tiene la intención de actualizar sus productos y promover una cultura de innovación?	Con el tiempo, actualizamos cualquiera de estos productos, pero generalmente reaccionamos ante el mercado y los competidores.	Importante
Operaciones		¿La empresa invierte en la marca para asegurarse de que sea recordada por los clientes?	Sí, sin embargo, no es la prioridad.	Poco importante
Recursos Humanos		¿La compañía tiene la capacidad de retener a los clientes antiguos y atraer a nuevos clientes?	Sí, la empresa puede atraer tanto a nuevos clientes como retener a los antiguos	Irrelevante

Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

El aplicativo debe contestar las preguntas predeterminadas que se diseñaron con expertos en diagnóstico organizacional de las IES que forman parte de la investigación y escogen de las respuestas, nivel de importancia y dependencias predeterminadas. Cada elemento del aplicativo guía al usuario hacia un marco de evaluación específico para el contexto organizacional. Estos marcos están estructurados en torno a cinco categorías esenciales:

Estrategia, que se desglosa en las siguientes variables: corto plazo, mediano plazo, largo plazo y análisis del entorno, las cuales cuentan con preguntas orientadoras que evalúan los objetivos, planificación y análisis de resultados a largo plazo. Por otro lado, las preguntas de análisis del entorno se centran en competidores, relaciones con proveedores y barreras para nuevos competidores.

El componente *Finanzas*, que se descompone en las siguientes variables: Planeamiento financiero, Control financiero, Margen de contribución y rentabilidad, e Indicadores financieros. Y también cuenta con preguntas orientadoras que evalúan la gestión financiera de la empresa, incluyendo presupuesto, flujo de efectivo, rentabilidad de productos y cumplimiento de metas de facturación.

El componente *Marketing*, que se divide en las siguientes variables: Planificación de marketing, Medios online, Medios offline y Relación con los clientes. Se incluyen preguntas orientadoras que evalúan la estrategia de marketing de la empresa, abarcando aspectos como la identidad de marca, la presencia en línea y offline, inversiones publicitarias, estrategias de boca a boca y la satisfacción del cliente.

El componente *Procesos*, que se segmenta en las siguientes variables: Procesos, Calidad y Logística. Se incorpora preguntas orientadoras que evalúan aspectos vitales de la operación empresarial, como procesos, calidad, logística y relaciones con proveedores.

Por último, el componente de *Gestión de Recursos Humanos*, que se divide en las siguientes variables: Reclutamiento y selección, Entrenamiento y desarrollo y Retención del talento humano. Se incluyen preguntas guía que evalúan la gestión del talento humano en aspectos como reclutamiento, desarrollo, retención, comunicación interna y bienestar de los empleados.

Todas las preguntas orientadoras incorporan cuatro respuestas predefinidas. El usuario debe elegir la opción que mejor se ajuste a la situación actual de la entidad en relación con la pregunta. Además, se alienta al usuario a identificar cualquier área desafiante relacionada con la pregunta central de cada categoría. Estas áreas pueden abarcar temas como capacitación, infraestructura organizativa o recursos materiales disponibles. Este proceso se repite en todas las páginas dedicadas a las categorías esenciales del modelo.

Cuadro 1. Evaluación de perspectivas

Area/subárea	Puntaje actual	Puntaje mínimo sugerido	Brecha para alcanzar lo sugerido	Priorización para lograr lo sugerido
Estrategia				
Planeación financiera	20%	80%	60%	Muy prioritario
Control financiero	50%	90%	40%	Prioritario
Relación costo-beneficio	65%	75%	10%	Poco prioritario
Indicadores financieros	70%	70%	0%	Nada prioritario

Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

La herramienta ofimática fue diseñada por los investigadores para ser aplicada en variadas mipymes; las opciones de respuesta son definidas por los expertos en diagnóstico organizacional, que son parte del proyecto de investigación, y las opciones son escogidas por los gerentes de las mipymes, mostrando en dónde debe la organización priorizar sus decisiones de empresa.

La herramienta proporciona una visión detallada del desempeño de diversas secciones y subsecciones, como se refleja en el cuadro 1, a través de un indicador actual. Este indicador es esencial para que la organización pueda comprender su situación y contexto operativo en un marco más amplio. Además, la herramienta muestra el indicador base recomendado para cada sección, basado en el análisis de las respuestas recopiladas durante la fase de evaluación. Este indicador base actúa como una guía importante, orientando a la organización sobre el nivel al que cada área debe aspirar para garantizar una operación efectiva y coherente.

Además, la herramienta resalta la diferencia entre el indicador actual y el recomendado, mostrando la variación entre la situación actual y la deseada. Esta variación proporciona una representación numérica que facilita la identificación de oportunidades de mejora. A través del porcentaje de objetivos alcanzados, la herramienta categoriza el grado de importancia de alcanzar el indicador propuesto. Si se considera “urgente”, se deben tomar medidas correctivas de inmediato para evitar repercusiones negativas o retrasos en la consecución de metas. Si se clasifica como “importante”, se entiende como una acción necesaria, pero gestionable en un plazo determinado para evitar problemas. Si se etiqueta como “relevancia moderada”, se sugiere una atención pospuesta, pero necesaria. Finalmente, si se considera “atención rutinaria”, se refiere a acciones periódicas que garantizan la continuidad y estabilidad en la gestión.

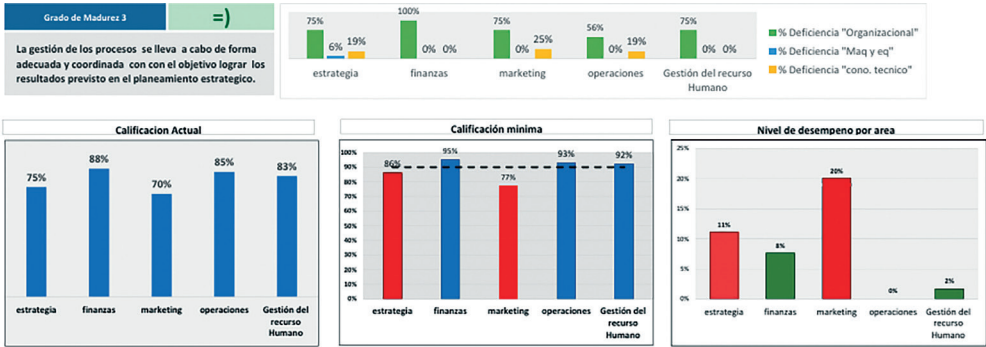
Cuadro 2. Evaluación general

Porcentaje de deficiencia organizacional	Porcentaje de deficiencia en maquinaria y equipo	Porcentaje de deficiencia en conocimiento técnico	Puntaje actual	Puntaje mínimo sugerido	Brecha entre el puntaje actual y el mínimo sugerido
20%	19%	18%	63%	80%	17%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración con propia con la herramienta de diagnóstico.

La evaluación exhaustiva proporciona a los interesados una visión detallada del estado de la organización, como se ilustra en el cuadro 2. Comienza con un análisis minucioso de cada barrera que obstaculiza la eficacia, el rendimiento, la solidez operativa y la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas propuestas. Luego, se calculan las medias de las calificaciones actuales y deseadas, basadas en las evaluaciones de cada área y la importancia otorgada por el liderazgo ejecutivo de la compañía. A continuación, se muestra una comparación entre estas calificaciones. Es crucial centrarse en estas variaciones para identificar la fuente de las discrepancias y establecer medidas correctivas, garantizando así una gestión corporativa competente.

Figura 3. Resultados



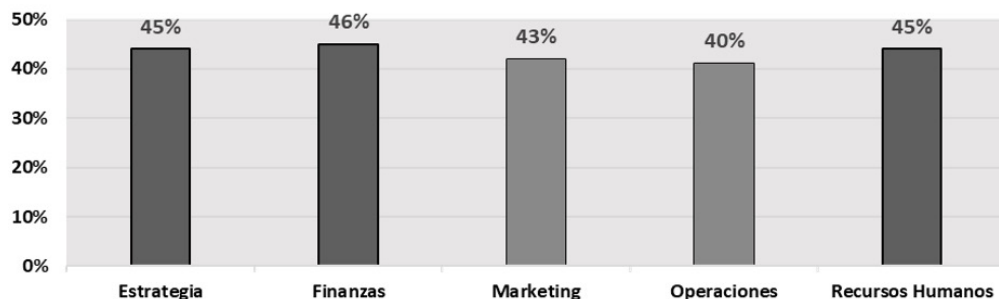
Fuente: elaboración con propia con la herramienta de diagnóstico.

Al concluir el proceso, la herramienta genera un informe de rendimiento que resulta fundamental para evaluar el progreso de la organización. Este informe se encarga de analizar el grado de madurez organizacional a través de una estimación basada en la puntuación actual, clasificada en una escala del uno al cinco, proporcionando valiosa retroalimentación para el mejoramiento de la empresa. Además, se detallan los porcentajes de deficiencias por categoría en cada área y se presenta la calificación actual de cada una de ellas, señalando cuál ha obtenido la calificación más baja. A continuación, se muestra la calificación mínima, identificando las áreas que se encuentran por debajo del nivel sugerido. Por último, se realiza un análisis comparativo entre el puntaje actual y el porcentaje de cumplimiento, resaltando las áreas con las mayores variaciones que requieren una gestión administrativa adecuada para el éxito de la empresa.

RESULTADOS

Una vez concluido el proceso de recopilación de datos en el módulo correspondiente (figura 1), se procedió a realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los módulos de la herramienta de diagnóstico empleada para evaluar la situación de Viajes Enigmáticos. La figura 4 brinda una visión detallada de los logros alcanzados y de las áreas que requieren fortalecimiento en esta agencia de viajes. Estos datos se obtuvieron a través de un análisis minucioso de la estructura organizativa de la empresa.

Figura 4. Puntuaciones actuales por áreas



Fuente: elaboración con propia con la herramienta de diagnóstico.

El análisis efectuado en la agencia de viajes arrojó los siguientes resultados: la puntuación global osciló entre un máximo de 48% y un mínimo de 38%, lo que indica un desempeño equilibrado en diversas áreas. Específicamente, las áreas de Finanzas, Estrategia y Recursos Humanos obtuvieron calificaciones de 48, 47 y 46%, respectivamente. Estos resultados reflejan una gestión competente tanto en términos financieros como estratégicos, así como una adecuada administración de los recursos humanos.

Desde una perspectiva financiera, se evidenció que la agencia de viajes ha demostrado eficiencia en la gestión de sus recursos, lo que ha contribuido al aumento de la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, en el ámbito estratégico, se llevó a cabo un análisis exhaustivo y relevante del entorno, lo que permitió la formulación de una estrategia sólida a largo plazo. Esta planificación estratégica respaldó decisiones más fundamentadas que impulsaron el crecimiento y la consolidación de la empresa en el mercado.

En lo que respecta a la gestión del recurso humano, se observó un progreso significativo en la capacitación y desarrollo del personal. Este avance se logró mediante la optimización de los procesos internos y una eficaz gestión del talento, lo que se tradujo en un aumento en la satisfacción del personal. Sin embargo, se identificó una participación limitada de la agencia de viajes en el área de marketing, con una calificación de 40%. Esto resalta la necesidad de adoptar un enfoque más estratégico en la planificación de las estrategias de marketing, tanto en el ámbito digital como en el tradicional. Lo anterior sugiere la conveniencia de llevar a cabo un análisis más profundo de las acciones estratégicas en este ámbito.

En lo que concierne al área de operaciones, se registró una calificación de 38%, lo que indica una posible deficiencia en la gestión de las actividades operativas y los estándares de calidad. Esta situación podría señalar problemas en subáreas como procesos, logística y calidad, lo que generaría inconsistencias en el seguimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes.

Se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de las áreas funcionales en los dominios estratégicos, financiero, de marketing, operativo y de gestión de recursos humanos de la empresa Viajes Enigmáticos, en relación con sus proyecciones. Los resultados de este análisis se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Análisis de proyecciones

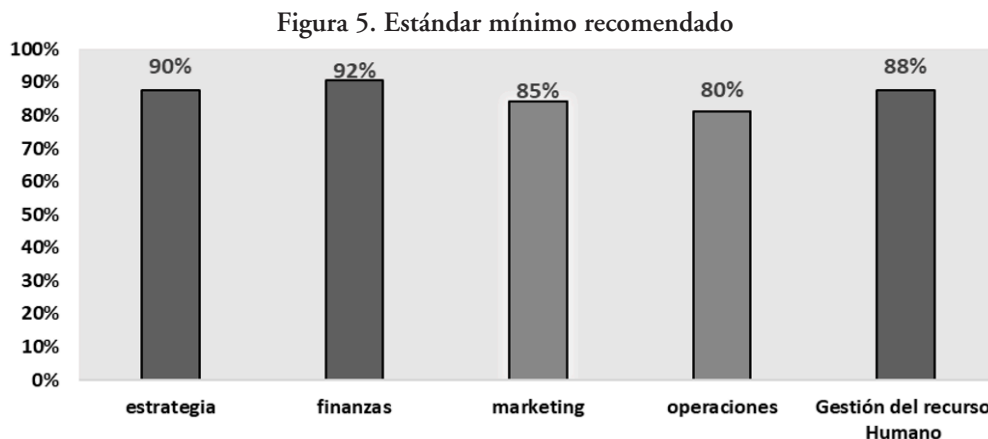
Área	Desempeño actual	Meta sugerida de desempeño	Brecha de cumplimiento hacia la meta sugerida	Priorización para lograr lo sugerido
Estrategia	77%	90%	13%	Poco prioritario
Finanzas	68%	92%	24%	Prioritario
Marketing	55%	85%	30%	Prioritario
Operaciones	46%	80%	34%	Prioritario
Talento Humano	67%	88%	21%	Prioritario

Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

Al examinar minuciosamente las áreas funcionales, se identificó una discrepancia significativa en el área de operaciones, con una puntuación actual por debajo del mínimo recomendado, señalando desafíos relacionados con la asignación de recursos y la necesidad de mejoras continuas. Estas deficiencias tienen el potencial de afectar negativamente la satisfacción del cliente y el crecimiento de la empresa.

Además, se observó una brecha en la puntuación del área de marketing, con un marcado déficit de 30%. Esto se debe a una implementación deficiente de las estrategias de comunicación dirigidas al nicho de mercado de Viajes Enigmáticos. Esta situación podría conducir a un bajo reconocimiento de la marca, ineficacias en las estrategias y la pérdida de oportunidades comerciales en su nicho de mercado. Estos hallazgos resaltan la urgente necesidad de abordar estos asuntos, priorizando la optimización de las operaciones y la mejora de las estrategias de marketing para garantizar el éxito y la competitividad a largo plazo de la agencia de viajes en el

mercado. No obstante, es esencial resaltar que las áreas que exhibieron calificaciones por debajo del límite mínimo recomendado, como se muestra en la figura 6, ofrecieron una perspicaz visión de las deficiencias en las operaciones de la agencia de viajes que requieren corrección. Este fenómeno se explica por el hecho de que sus calificaciones estaban por debajo del umbral mínimo aconsejado.



Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

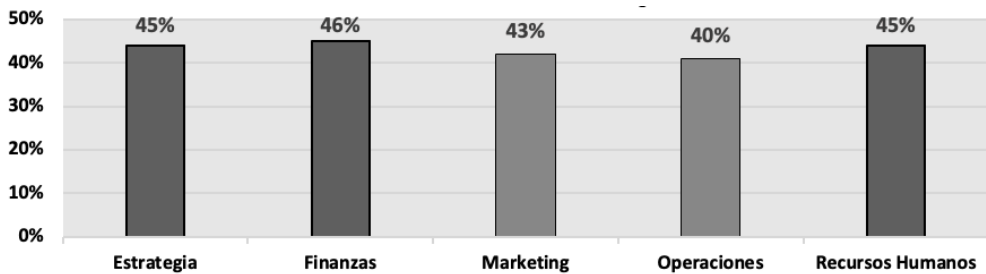
Tras llevar a cabo una exhaustiva evaluación, se logró obtener una comprensión completa y detallada del desempeño de la agencia de viajes en áreas críticas de funcionamiento. Específicamente, las áreas de Finanzas con un impresionante 92%, Estrategia con un sólido 90%, y Gestión de Recursos Humanos con un respetable 88%, no sólo cumplieron con las pautas mínimas establecidas, sino que las superaron con creces. Este resultado subraya la eficacia de la gestión y la sólida orientación estratégica implementadas en dichas áreas, fortaleciendo así la estabilidad general de Viajes Enigmáticos.

En un análisis comparativo minucioso, se observó que el área de Marketing obtuvo un rendimiento promedio de 85%, lo que evidenció un considerable margen de mejora. Se identificó una oportunidad crítica para aumentar la eficacia de esta área mediante la incorporación de estrategias innovadoras y una revisión exhaustiva de las tácticas de marketing en uso en ese momento. Estas acciones podrían haber situado a la agencia de viajes en una posición más competitiva en el mercado, atrayendo a un público más amplio y generando un mayor interés. Sin embargo, surgió un área que

requiere atención inmediata: Operaciones, que obtuvo un modesto 80%. Esto puso de manifiesto que la calidad de los procesos llevados a cabo por este departamento se alejaba significativamente del estándar mínimo de seguridad.

Esta disparidad en la calidad se convierte en un factor crítico que debe ser abordado con urgencia. Para lograr este objetivo, es esencial diseñar un plan de mejora centrado en el aumento de la eficiencia operativa y la elevación de la calidad del servicio proporcionado. La implementación de medidas específicas destinadas a mejorar los procesos y garantizar un riguroso control de calidad se revela como una necesidad ineludible para cerrar la brecha existente y asegurar que la agencia de viajes no sólo cumpla, sino que supere los estándares de seguridad y excelencia requeridos en su sector.

Figura 6. Evaluación del rendimiento empresarial



Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

La minuciosa evaluación del desempeño de las áreas clave en la agencia de viajes resultaba de vital importancia, ya que permitía medir la eficacia y eficiencia en la gestión de cada departamento. Este análisis resaltaba los aspectos positivos y señalaba las oportunidades de mejora, fomentando así un progreso global en el rendimiento de la empresa.

Durante la evaluación detallada del departamento de Operaciones, que obtuvo una calificación de 40%, se identificaron ciertas deficiencias en los procesos y en la calidad del trabajo en esta área. Estas carencias podrían dar lugar a ineficiencias operativas, insatisfacción por parte de los clientes, pérdida de competitividad y una disminución en la rentabilidad. En conjunto, estas circunstancias podrían llevar a la agencia de viajes a enfrentar una disminución en sus ventas, lo que afectaría negativamente su rentabilidad general.

Por otro lado, resultaba crítico garantizar una ejecución adecuada del departamento de Marketing, que obtuvo una calificación de 43%, especialmente en lo que respecta a la planificación y gestión de las relaciones con los clientes. Un desempeño deficiente en esta área podría conducir a una disminución en la captación de nuevos clientes, una reducción en las ventas y un debilitamiento de la percepción de la marca en el mercado. Esta situación adversa podría dañar la reputación de la agencia de viajes y su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado.

En consecuencia, era esencial que la agencia de viajes implementara medidas concretas para fortalecer el rendimiento de estas áreas y garantizar su eficiencia operativa. Para lograrlo, se recomendaba llevar a cabo una revisión y modificación exhaustiva de las estrategias y los procesos utilizados en ambos departamentos. Esto implicaba la identificación y corrección de las deficiencias actuales, así como la maximización de las fortalezas ya existentes.

Además, era fundamental invertir en la formación y desarrollo del personal en los departamentos de Operaciones y Marketing. Proporcionar a los empleados las habilidades y el conocimiento necesarios les permitiría desempeñarse de manera más efectiva y contribuir de manera significativa a los objetivos organizacionales. Asimismo, se sugería considerar la adopción de herramientas y tecnologías adecuadas para la gestión de estas áreas. Por ejemplo, la implementación de sistemas de seguimiento y control de procesos en el departamento de Operaciones podría haber ayudado a identificar y resolver problemas operativos de manera más eficiente. Del mismo modo, el uso de software de gestión de relaciones con los clientes en el departamento de Marketing habría facilitado la planificación y el seguimiento de las interacciones con los clientes, mejorando así la satisfacción del cliente y la efectividad de las estrategias de marketing.

DISCUSIÓN

El estudio realizado ha permitido establecer conexiones entre los hallazgos encontrados y los resultados obtenidos en investigaciones similares en distintos entornos. La evidencia acumulada ha dejado en claro que, a pesar de que la agencia de viajes ha establecido protocolos de gestión formales, parece carecer de una coordinación adecuada, lo que obstaculiza el logro de sus objetivos.

Se ha identificado el área de Operaciones de la agencia de viajes como un punto crítico que requiere atención prioritaria. Concretamente, se ha concluido que cambios sustanciales en los procesos y la calidad pueden potenciar significativamente su eficiencia operativa. Esta transformación tendría un impacto importante en la satisfacción del cliente y en la competitividad de Viajes Enigmáticos, respaldando las conclusiones de investigadores como Bravo et al. (2019) y Barrios et al. (2020). Por lo tanto, es imperativo implementar una herramienta de gestión operativa que permita a Viajes Enigmáticos optimizar su administración, por ejemplo, mediante programas de formación y protocolos estandarizados.

Además, se ha enfatizado la vital importancia de una gestión efectiva en la planificación de marketing y las relaciones con los clientes. Se ha observado cómo una gestión ineficaz en estos ámbitos perjudica la capacidad de la empresa para identificar oportunidades de mercado y satisfacer las demandas de los clientes. Esto podría dar lugar a decisiones erróneas en cuanto a productos y servicios, campañas de marketing poco eficaces y un seguimiento insuficiente de las actividades de marketing.

También se ha subrayado que si no se gestiona adecuadamente la relación con los clientes, la imagen y reputación de la agencia de viajes podrían verse perjudicadas. Para evitarlo, se ha recomendado que la empresa desarrolle estrategias de marketing, tanto tradicionales como digitales, que estén alineadas con las necesidades y expectativas de sus consumidores. La creación de material publicitario orientado al público objetivo se considera esencial para fortalecer la relación con los clientes.

Dada la intensa competencia en el entorno actual, especialmente en el ámbito digital, se ha propuesto que Viajes Enigmáticos aumente su presencia en los medios digitales. Siguiendo las recomendaciones de Grillo (2022) y Grillo y Moreno (2022), esto implicaría una interacción más cercana con el público objetivo, lograda mediante la publicación constante de contenido relevante y atractivo.

En suma, a pesar de los avances notables exhibidos por la agencia de viajes en diversas áreas, aún enfrenta desafíos significativos en términos de eficiencia operativa y gestión de marketing. Sin embargo, con las correcciones y optimizaciones adecuadas, se considera que la empresa tiene el potencial para aumentar su competitividad y satisfacer de manera más efectiva las necesidades de sus clientes.

CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional se ha convertido en un recurso fundamental en la empresa Viajes Enigmáticos, ya que permite realizar una evaluación precisa y una comprensión profunda de la evolución de sus procesos internos. Esta herramienta proporciona un análisis exhaustivo y detallado de la organización, facilitando así la formulación de estrategias efectivas para mejorar su competitividad en el mercado. A través de un enfoque de diagnóstico integral, es posible identificar los desafíos en cada uno de los departamentos de la organización, lo que permite determinar aquellos aspectos que requieren un análisis detallado y la implementación de medidas adecuadas para abordarlos.

La introducción de una herramienta de diagnóstico organizacional fomentará una mentalidad centrada en la evaluación continua, el diagnóstico riguroso, la supervisión sistemática y la implementación de acciones dirigidas a la mejora constante. Este enfoque es de gran importancia, especialmente para las mipymes. Esta herramienta se convierte en una contribución significativa para el desarrollo de un sistema de diagnóstico completo en el contexto de este estudio. Además, la adopción y aplicación de este recurso promoverán un enfoque que priorice la evaluación y el seguimiento, simplificando así la implementación de estrategias para impulsar un crecimiento sostenido en el sector de las mipymes. Este estudio marca el punto de partida para futuras investigaciones que busquen fortalecer las capacidades de las micro y pequeñas empresas, permitiéndoles identificar áreas de mejora, tomar decisiones basadas en información confiable y ejercer un control efectivo sobre los resultados obtenidos.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La limitación central reside en la disponibilidad de las mipymes para proporcionar información, debido al temor de que ésta pueda ser utilizada con fines fiscales. Sin embargo, se generó conciencia respecto a la trascendencia que ostenta la gestión estratégica para el crecimiento de los negocios a largo plazo. Adicionalmente, se percibió la escasez de relevo generacional y la desconfianza en la utilización de medios electrónicos y de la web. Finalmente, fue notable la lentitud en los ajustes que se desarrollan en el instrumento para mejorar la rapidez en las respuestas, esto

permite que exista un sesgo mostrado en la poca variación de las respuestas obtenidas, problema que en la actualidad con apoyo de las inteligencias artificiales se puede mejorar y también tener mayor profundidad en el diagnóstico y análisis previo de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aguilar Gámez, A. J., González González, C., y Caldera González, D. d. C. (2017). Diagnóstico organización y plantación estratégica en una micro empresa de agro alimentos del estado de Guanajuato. *Management Review*, 2(1), 117-134. <https://doi.org/10.18583/umr.v2i1.48>
- Asencio, L. C., Crespo, S. F. G., Rosales, W. C., y Vergara, V. V. M. (2017). El organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2, 137-147. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- Báez Roa, M. d. P., y Puentes Montañez, G. A. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 67-84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059578006>
- Barrientos, J. W. (2019). La revisión bibliográfica en el doctorado en Administración. *Ciencias Administrativas* (14), 99-112. <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. J., y Cerón-Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, 11(25), 180-185. <https://doi.org/http://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A9>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Camilo, M. I., Díaz Bilotto, C. M., Izquierdo, S. I., y Belén Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 28(2), 85-108. <https://doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Canta Honores, J. L., y Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>

- Cantero Cora, H., Leyva, E., Torres Simón, Y., Lao Leon, Y., Pérez Campaña, M., y Vega De la Cruz, L. O. (2021). Indicadores de medición del desempeño empresarial: caso de estudio en entidades del territorio holguinero. *Semestre Económico*, 24(56). <https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a7>
- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar-Ecuador, para promover su efectividad. *Población y Desarrollo*, 23, 86-92. [https://doi.org/https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023\(44\)086-092](https://doi.org/https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023(44)086-092)
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castro, R. (2017). Revisión y análisis documental para estado del arte: imaginarios sociales sobre inclusión educativa. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(1), 283-297. <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol11-num1/art15.pdf>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Grillo Torres, C. M. (2022). Contribución del contenido online y su aporte a identidad institucional de las librerías colombianas. In A. D. y. G. Bonales (Ed.). *Estrategias de Comunicación Publicitaria en Redes Sociales: Diseño, gestión e Impacto*, (pp. 385-402). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Grillo Torres, C. M., y Moreno López, W. (2022). Importance of digital marketing in Colombian universities with accredited quality: Contributions to the qualification of its use. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 9(3), 1-13. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3587>
- Hajiyev, N. O., Huseynov, R. A., y Huseynov, A. A. (2020). *Assessment of the Role of Small and Medium Entrepreneurship in Creating New Jobs*. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 4, 391-399.
- Hong, J., Zhang, Y., y Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3508-3519. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.093>

- Huilcapi, S. I., y Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 41(40), 11-23. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Kshetri, N. (2017). Will blockchain emerge as a tool to break the poverty chain in the Global South? *Third World Quarterly*, 38(8), 1710-1732. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1298438>
- Leal-Pupo, A., Bolaño-Rodríguez, Y., Espinosa-Carro, N., Correa-Sánchez, D., y Piñero-Rodríguez, N. A. (2021). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Ingeniería Industrial*, 43(1), 1-20. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1144>
- Mamun, A. A., Muhammad, N. M. N., y Ismail, M. B. (2017). Absorptive Capacity, Innovativeness and the Performance of Micro-enterprises in Malaysia. *Vision*, 21(3), 243-249. <https://doi.org/10.1177/0972262917716729>
- Maresova, P., Soukal, I., Svobodova, L., Hedvicakova, M., Javanmardi, E., Selamat, A., y Krejcar, O. (2018). Consequences of industry 4.0 in business and economics. *Economies*, 6(3), 1-14 <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/economies6030046>
- Matt, D. T., y Rauch, E. (2020). SME 4.0: The Role of Small-and Medium-Sized Enterprises in the Digital Transformation. In D. T. Matt, V. Modrák, y H. Zsifkovits (Eds.), *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements* (pp. 3-36). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4_1
- Medina-Cruz, J., y Quintana-Fuentes, L. F. (2017). La ingeniería del software y su aplicación en el análisis de indicadores de repetitividad y reproducibilidad de jueces, en el proceso de evaluación del perfil sensorial del licor de cacao (*Theobroma cacao* L.). *Entramado*, 13(1), 278-294. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21121>
- Medina Cruz, J., Quintana Fuentes, L. F., y Olaya Cruz, M. I. (2020). Business Diagnostic Model: Case “Fábrica de café y chocolate El Agrario” San Vicente de Chucurí, Santander. *Ciencia y Agricultura*, 17(3), 37-48. <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>
- Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mendonça, H., Ferreira, M. C., y Neiva, E. R. (2020). *Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática*. Vetor Editora.

- Ministerio de Tecnología, Industria y Comercio. (2022). *Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial.
- Montenegro, D. A. G., Mego, I. C. V., & Villafana, I. (2022). *Systematic review on the impact of new tics as a means of loyalty in SMEs in the mining sector in Cajamarca, during the periods 2011 to 2021*. Proceedings of the 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: "Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions". <https://doi.org/10.18687/laccei2022.1.1.137>
- Correa Herrera, J. A.; Gomez Espinosa, C. P.; Mosquera Laverde, W. E.; Osorio Mass, R. C.; Paez Paez, J.; Simanca Herrera, F. A. (2022). Tecnología blockchain: herramienta para la sostenibilidad de las empresas hoteleras de Bogotá-Colombia. *Revista Médica. Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Paredes Barcelo, R. G. (2018). *Impacto de factores externos en la estructura organizacional en las Mypes latinoamericanas*. Ecorfan Editorial. https://www.ecorfan.org/libros/impacto_factores_ext/Impacto_de_factores_externos_en_la_estructura.pdf
- Prieto, A., y Martínez, M. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, X(2), 322-337. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010209>
- Rahman, Z. (2016). The Difficulties Faced by Micro and Small Enterprises in the Formal Market Access: the Case in Small and Micro Enterprises in the Cities of Makassar and Kabupaten Gowa South Sulawesi. *Journal of Humanity*, 4(1), 92-103. <https://doi.org/10.14724/jh.v4i1.60>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Serrano Amado, A. M., Carolina, C. R., y Amado Cely, N. P. (2019). Diagnóstico estratégico de las MiPyMEs artesanales en Colombia. *Diagnóstico*, 40(11), 1-12. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p08.pdf>

- Souza, M. K. B. d., Lima, Y. O. R., Paz, B. M. S. d., Costa, E. A., Cunha, A. B. O., y dos Santos, R. (2019). Potencialidades da técnica de grupo focal para a pesquisa em vigilância sanitária e atenção primária à saúde. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 7(13), 57-71.
- Vivas, G. V., Pazos, J. S., Tito, V. B., & Ordoñez, M. C. (2021). Revisión de modelos para identificar los factores de adopción de TIC en Pymes. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E40), 496-511.
- Valaei, N. (2017). Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 16-41. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2016-0015>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

CAPÍTULO 9

COMPETITIVIDAD Y PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN LAS MIPYMES EN MÉXICO

*Abraham Colín Mercado
Yuliana Gabriela Román Sánchez*

RESUMEN

Las empresas son fundamentales en el desarrollo de cada comunidad, región y país; esto se debe particularmente por su importante contribución en la generación de empleos, los cuales brindan sustento social e impulsan el crecimiento económico. Las mipymes en México presentan grandes desafíos, además de una extensa y variada problemática; un panorama completamente diferente al de las economías desarrolladas, pues en su mayoría son organizaciones constituidas como empresas familiares y enfocadas sólo a satisfacer las necesidades básicas. La presente investigación tiene como objetivo general exponer los principales problemas que enfrentan las mipymes en México a partir de datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce, 2018) bajo el marco analítico de competitividad.

Palabras clave: competitividad, empresas, Enaproce.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas son importantes en el desarrollo de cada comunidad, región y país, ya que contribuyen a generar empleos, los cuales brindan sustento social e impulsan el crecimiento económico. Además, son organizaciones con una gran diversidad de bienes y servicios (Martínez, 2014).

Alrededor del mundo, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) generan 90% del empleo (Góngora, 2013). En economías desarrolladas como Estados Unidos de América, Japón o la Unión Europea crearon uno de cada dos empleos; además, se caracterizan por ser empresas dinámicas, competitivas, innovadoras y productivas (Valdés y Sánchez, 2012). Por su parte, en economías en desarrollo, concretamente en Latinoamérica, en países como Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay y Uruguay, las mipymes también son fundamentales en la aportación de capital, generación de empleo y desarrollo económico (Valdés y Sánchez, 2012). De manera específica en México, en 2018 éstas tuvieron una contribución total de 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generaron 72% del empleo formal del país (Reyes, 2019). Para 2023, de acuerdo con Martínez (2023), estas empresas crearon 45 de cada 100 pesos del valor agregado censal, mientras que las grandes produjeron el resto.

No obstante, las mipymes en México presentan grandes desafíos, además de una extensa y variada problemática; un panorama completamente diferente al de las economías desarrolladas, pues en su mayoría son organizaciones constituidas como empresas familiares y enfocadas sólo a satisfacer las necesidades básicas de sus propietarios, sin objetivos claros de crecimiento y destinadas a la supervivencia; además, operan con un alto grado de informalidad (Organización Mundial del Comercio, 2016).

Asociado a lo anterior, están los cambios que ha traído consigo la globalización económica, la cual se ha convertido en un elemento importante en la competitividad de las mipymes y ha modificado al mundo de las empresas de forma rápida y contundente; además, influye en el desarrollo económico, social, político y cultural no sólo de México, sino de todos los países y, a su vez, de sus empresas.

Como refiere Botero (2014), la competitividad está fuertemente relacionada con la internacionalización y ésta con la globalización. Colocar un bien o servicio fuera de un mercado local o nacional conlleva al crecimiento y reposicionamiento de la empresa, acompañado de un mayor volumen de ventas y clientes. No obstante, para que las mipymes puedan lograr una evolución competitiva, es necesario conocer y estudiar la problemática a la que se enfrentan, con el objetivo de identificar los factores más importantes que impactan en su competitividad, esto para generar las estrategias acertadas.

Otro dato no menos importante son las altas tasas de natalidad (inicio) y mortalidad (salida) que presentan las mipymes en nuestro país, pues se ha identificado

que la esperanza de vida de este tipo de empresas oscila entre 5.3 y 9.1 años a partir del momento en que inician. Como ejemplo de lo anterior, de 200 mil empresas que se abren año tras año, la mitad quiebra en el primero, 70 mil sobreviven antes de dos años; de aquellas que cierran, 66% es por falta de capacitación, en donde se encuentran factores como el desconocimiento del mercado y de los competidores, tipo de producto requerido, técnicas y calidad del producto, habilidades para vender, un bajo perfil innovador (Cruz, 2013). Además, al décimo año de su creación sólo sobrevive 10% de éstas. En otras palabras, las mipymes en México decrecen a una tasa de 22.6% por año (Cruz, 2013).

Con base en lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo general exponer los principales problemas que enfrentan las mipymes en México a partir de datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) (INEGI, 2018), bajo el marco analítico de competitividad. La Enaproce representa una fuente de datos confiable, robusta y estadísticamente significativa para hacer inferencia sobre el total de establecimientos; sin embargo, la última actualización fue en 2018, pero dada la importancia y utilidad se decidió usar esta base de información, al mismo tiempo aprovechar la petición de actualizar los datos por parte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

La importancia de esta investigación radica en que todas las empresas forman parte indispensable en las economías a nivel global, donde las micro, pequeñas y medianas empresas representan y aportan una parte significativa al PIB de cada país, además de que son fuentes generadoras de empleo, desarrollo y contribuyen al incremento del bienestar social alrededor del mundo.

El capítulo se compone de cinco apartados; en el primero se expone el panorama general de las mipymes en el marco de la globalización; en el segundo, el marco analítico de la competitividad; en el tercero se describe la fuente de datos: la Enaproce de 2018; en el cuarto se muestran los problemas más importantes que enfrentan las mipymes, y por último, las conclusiones.

ANTECEDENTES: PANORAMA GENERAL DE LAS MIPYMES EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN

El desarrollo de las mipymes está estrechamente ligado al proceso de la globalización, la cual es un factor importante que impacta en casi todos los negocios, en donde

la internacionalización de los mercados en la oferta y la demanda influye en cada negocio (Gómez, 2016).

La globalización es un fenómeno ineludible en el mundo empresarial, acerca a las diferentes economías a través del intercambio de bienes, servicios, información, trabajo, conocimiento, cultura, etcétera. Se trata de un proceso de integración del mundo en un gran mercado. En general, se considera que globalizar es integrar la economía de un país con la mundial (Mohandassm & Subramanian, 2014).

Este fenómeno trae consigo ventajas, como la eliminación de las barreras comerciales de los países, lo que significa una interrelación e interdependencia económica, además de impulsar el desarrollo y el progreso humano, variedad de productos y servicios disponibles en el mercado, el mejoramiento de las normas internacionales y la productividad, pero también desventajas como el desempleo, la concentración de capital en algunas regiones, degradación del medio ambiente, intervencionismo extranjero, que puede ocasionar el declive de sus costumbres, tradiciones y lenguas que ocasiona la pérdida de identidad y afecta principalmente a las economías menos desarrolladas o vulnerables (Arrollo et al., 2014).

Stiglitz (2001) estudió el contraste con respecto a los diferentes puntos de vista sobre la globalización, en los que algunos la consideran como el camino del futuro, que trae consigo prosperidad a todos y en todas partes. Mientras que otros la perciben como una fuente de incontables problemas que destruye culturas y trae empobrecimiento.

La discrepancia entre los puntos de vista podría explicarse, según Stiglitz (2001), en la forma en que las distintas naciones asimilan el proceso de globalización, pues las que han logrado manejarla por sí mismas, como el caso de los países desarrollados, se han asegurado de obtener beneficios, además de distribuirlos con equidad, al controlar las variables que se involucran; mientras que aquellas naciones en desarrollo son influenciadas fuertemente por la globalización y no obtienen tan buenos resultados, pues las políticas implementadas obedecen a intereses políticos, sociales, corporativos y financieros de las economías desarrolladas. Por ello, el autor resalta que el problema no reside en la globalización, sino en la forma de administrarla.

Específicamente, el enfoque de la globalización en las mipymes en México puede impactar de manera positiva o negativa, al igual que en otros países, según el tipo de empresa, pues de acuerdo con Stiglitz (2001), un aspecto en el éxito de las empresas depende de reducir la brecha tecnológica, pero el desarrollo tecnológico suele estar

ligado con la globalización, y ésta beneficia principalmente a los países desarrollados, que por lo general son grandes potencias con poder económico, político y productivo, que pueden manejar sin problema alguno las variables de la globalización.

En sustento con el párrafo anterior, hoy es casi imposible concebir una empresa exitosa sin el soporte de las tecnologías; y principalmente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), producto de la globalización, y que traen consigo ventajas y oportunidades para la empresa.

Una de las mayores ventajas de las mipymes con respecto a la globalización es su capacidad adaptativa, pues ciertos tipos de empresas cuentan generalmente con pequeñas estructuras que les permite cambiar rápidamente su organización productiva, además de su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado, al ofrecer una atención más directa y una buena capacidad comunicativa, lo cual resulta ser mucho más difícil para una empresa grande, ya que poseen un elevado número de empleados y grandes sumas de dinero invertido difícilmente transferible (Gómez, 2016).

Respecto a las economías en desarrollo, la manera de organizarse de las mipymes suele ser mediante dos vías, la primera como empresas con una adecuada estructura y gestión empresarial que se desarrollan en la formalidad, en donde por lo general se ubica la pequeña y mediana empresa, principalmente, y la segunda como empresas familiares orientadas a satisfacer sólo las necesidades básicas de sus propietarios, sin un interés de crecimiento, en donde la mayoría de las veces se encuentran las microempresas (Valdés & Sánchez, 2012).

En América Latina las mipymes son relevantes en la estructura económica, pues son responsables de entre 38.1 y 77% de la generación formal del empleo y de entre 20 y 62% de la contribución del PIB (Ayyagari & Demirgüç-Kunt, 2003). En Chile, existe alrededor de 1.5 millones de empresas, de las cuales 89% son micro, 9.0% son pequeña, 1.3% son mediana y 0.7% son grandes empresas. Los principales problemas son de gestión interna y un acceso limitado a los mercados financieros y créditos bancarios (Aladro et al., 2011).

Por su parte, en Argentina las mipymes generaron 99.5% del empleo de todo el país, y según el informe del Banco Mundial (2007), el sector informal incluyó 11.9% de trabajadores asalariados e independientes en ese país (Valdés y Sánchez, 2012). Para Uruguay, las empresas se distribuyeron en 85.4, 11.5, 2.6 y 0.5% en micro, pequeña y mediana y grande empresa, respectivamente; con un personal ocupado de 27.1, 21.0, 20.2, 31.7%, respectivamente. Entre los problemas principales destacan

el acceso al crédito, dificultad y elevados costos para conseguir personal de oficio, obtención de rentabilidad genuina, altos costos del Estado, falta de capacitación del personal y problemas coyunturales (Scarone et al., 2008).

En Brasil, 99.7% de las empresas son mipymes, aportan hasta 30% del PIB y 57% del empleo. Igualmente, 4.9 millones de empresas formales proporcionan alrededor de 20% del PIB, ocupando a 25 millones de personas (Valdés y Sánchez, 2012). Por su parte, en México, de acuerdo con datos del Estudio de Demografía de los Negocios existieron 4 465 593 empresas en 2020; 4 460 247 en 2021 y 5 096 322 en 2023. De éstos, 99.8% fueron micro, pequeños o medianos establecimientos (INEGI, 2024); estas cifras fueron muy similares a las de 2018 de la Enaproce (2018): 97.3% micro, 2% pequeñas y 0.4% medianas; se estimó que este tipo de empresas fueron capaces de generar 52% del PIB y 72% del empleo formal (Gómez, 2016). Los principales obstáculos fueron: la administración tributaria, el acceso al financiamiento, la competencia desleal por parte del sector informal, la inestabilidad política y legislación laboral (Salazar, 2004).

MARCO ANALÍTICO: EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

La teoría de la competitividad y más concretamente los antecedentes del término tienen sus orígenes desde tiempos inmemoriales; se tienen antecedentes en las teorías del comercio internacional, entre las que destacan David Hume y los mercantilistas, Adam Smith y las ventajas absolutas, David Ricardo y las ventajas comparativas, así como Gottfried Haberler y los costos de oportunidad (Pat et al., 2009).

A finales del siglo XX surgieron nuevas perspectivas como la producción esbelta, mejor conocida como *The Toyota Production System* (TPS), ésta tiene como finalidad lograr la competitividad de la empresa a través de la eliminación de desperdicios en el proceso, que de ser bien aplicada se obtienen grandes beneficios como la eliminación de recursos y tiempos perdidos, alternativas de bajo costo tecnológico, cultura de aprendizaje de mejora continua y desarrollo de sistemas de trabajo de calidad (Liker, 2004).

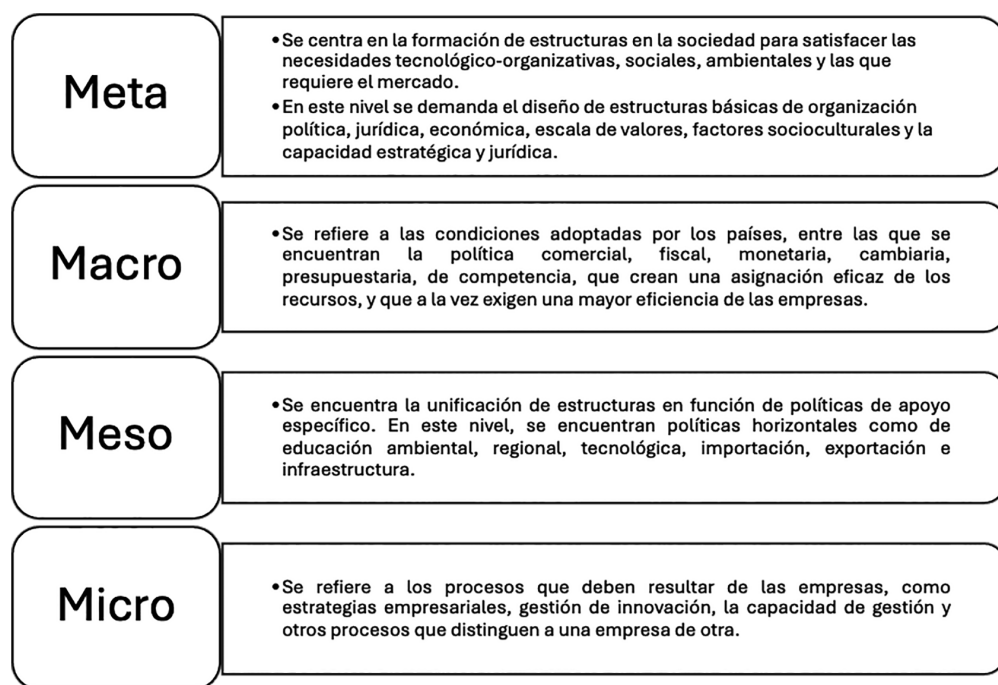
En el siglo XXI muchas empresas se interesaron por integrar a sus preocupaciones competitivas los componentes ambientales y sociales, mejor conocidas como Empresas Socialmente Responsables (ESR) (Granada & Camisón, 2008). Este tipo de empresas

implementan en sus procesos un compromiso de cuidar al medio ambiente y a la gente, así como el desarrollo de las comunidades en las que operan.

El contexto anterior ha dado que el concepto de competitividad sea extenso y variado; y con ellos no sea posible encontrar una definición homogénea, sino que dependa del nivel de análisis al cual se quiere hacer referencia, desde un nivel país, un sector económico, una rama de la industria, una línea de la industria o desde una empresa (Pat et al., 2009).

La presente investigación se apoyó en la clasificación y el análisis de la competitividad sistémica, desarrollado por los investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) (Esser et al., 1994). Este enfoque distingue cuatro niveles de análisis, que a su vez se relacionan entre sí, los cuales son: meta, macro, meso y micro (figura 1) (Chavarría et al., 2002).

Figura 1. Niveles de análisis del enfoque sistémico de la competitividad



Fuente: elaboración propia con base en Cabrera et al. (2011).

La competitividad sistémica se define como un sistema formado por los cuatro niveles (meta, macro, meso y micro) que interactúan entre sí; además, condicionan y modelan el desempeño. Es un supuesto teórico que permite visualizar que la competitividad debe ser comprendida en un todo coherente y no de manera aislada (Cabrera et al., 2011).

Para Jiménez (2006), los factores que se deben tomar en cuenta en los modelos de competitividad que son aplicables en un nivel país, región, industria y/o una empresa varían significativamente. En primer lugar, se tienen que identificar las variables que se consideran para determinar su competitividad, misma que está en función de la gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y que, para el autor en mención, el modelo a aplicar debe tomar en cuenta factores como la gestión comercial, financiera, de producción, gerencial, ciencia y tecnología; sin embargo, el elemento que se considera predominante y que determina la diferencia entre una empresa y otra es el gerencial. Además, la combinación del enfoque sistémico a través de los niveles concéntricos jerarquizados permite el estudio de los diferentes tipos de competitividad. Así, pues, la presente investigación tiene como eje central el estudio de la competitividad empresarial; y para ello también es necesario analizar diversos modelos existentes para identificar sus componentes.

El modelo de competitividad empresarial presentado por Bueno y Morcillo (2003) está integrado por factores (tangibles e intangibles) y dimensiones (interna y externa), fuentes (directa e indirecta) y clases de ventajas competitivas, finalizando con los anillos de competitividad. Estos factores están basados en distintas consideraciones teóricas y prácticas sobre el concepto, cuyo objetivo es brindar a la empresa un instrumento que le permita estudiar el nivel de competencia alcanzado. El modelo también plantea una propuesta en la que el éxito de la empresa está en función de la integración adecuada de todos los factores.

Otra metodología para analizar la competitividad empresarial es la propuesta de Porter, que se basa en un modelo que considera cinco fuerzas, las cuales son: 1) amenaza de nuevos competidores, 2) poder de negociación de los clientes o compradores, 3) poder de negociación de los proveedores, 4) amenaza de productos o servicios sustitutos y 5) la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2008).

La primera fuerza suele ser uno de los elementos que más competencia generan. Hace referencia a la existencia de bienes o servicios que pueden ser sustitutos en algún momento al bien o servicio que presta la empresa. La segunda fuerza es la rivalidad.

Si la empresa presta bienes o servicios distintivos en el sector la rivalidad será baja; en caso contrario, será alta. La tercera fuerza son los nuevos competidores, donde la empresa se compara con otras empresas para visualizar si el atractivo del bien o servicio es rentable (Porter, 2008).

La cuarta fuerza hace referencia a la negociación con los intermediarios (proveedores), ya que ellos saben dónde está la rentabilidad en el sector. Por último, la quinta fuerza se refiere a la negociación con los clientes. Esta fuerza permite considerar si se está llegando a los clientes y cuál es el grado de fidelidad con los bienes o servicios ofertados por la empresa (Porter, 2008).

Porter (2008) afirma que si se quiere sobrevivir en el mundo de los negocios se debe de contar con un plan perfectamente elaborado; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente, además de ser un mecanismo de supervivencia, sea también un acceso a una posición importante de la empresa (Riquelme, 2015).

FUENTE DE DATOS

Este capítulo tiene como fuente principal de datos la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce, 2018), cuyo objetivo principal es generar información de alcance nacional que permita conocer las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como aspectos de aprovechamiento de la información, productividad, innovación, financiamiento, exportaciones, cadenas de valor, capacidad gerencial, ambiente de negocios de las mipymes en México, de ahí la importancia y utilidad de esta base, que si bien es de años anteriores, constituye una fuente de información indispensable para analizar las situaciones de las mipymes en México.

Es importante señalar que la Enaproce (2018) provee información estadística básica para el cálculo de indicadores relevantes, como el de la productividad, la competitividad o las capacidades gerenciales, entre otros, que representan una herramienta elemental para el seguimiento del desempeño de las empresas y los sectores económicos a los que pertenecen. La limitante fue que para 2018, el INEGI agregó las características de las pequeñas y medianas empresas.

PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS MIPYMES: UNA MIRADA DESDE LA ENAPROCE

De acuerdo con el Estudio de la Demografía de los Negocios, en 2023 se registraron 5 096 322 de establecimientos. Durante el periodo 2019-2023 los datos muestran que nacieron 1.7 millones de establecimientos y murieron 1.4 millones. Es decir, la cantidad de establecimientos que sobrevivieron fue mayor respecto a aquellos que desaparecieron, esta reapertura fue después de la pandemia por el COVID-19 (INEGI, 2024).

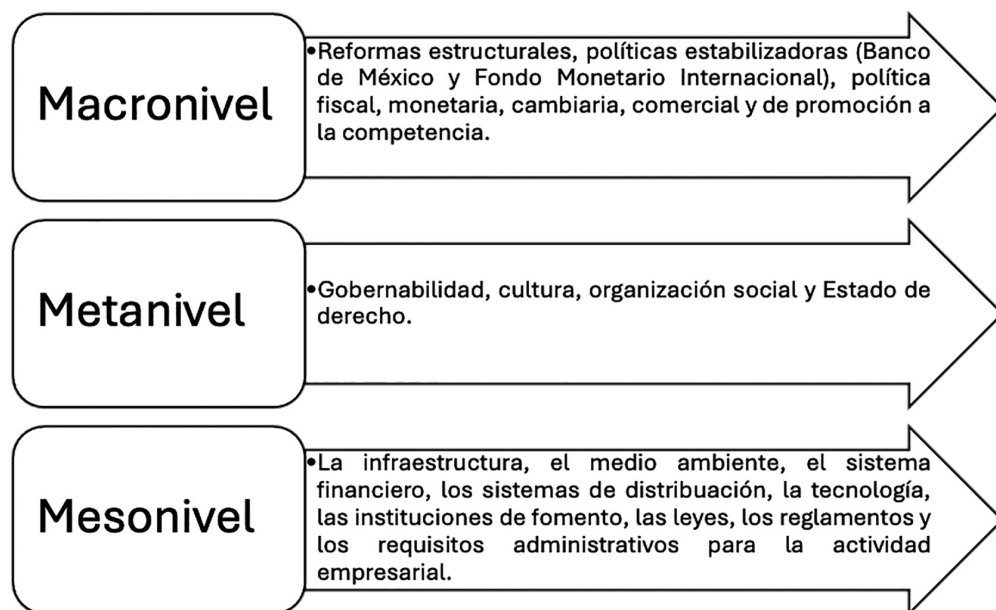
El sector de servicios fue el que presentó el mayor número de nacimientos y de muertes de establecimientos, de cada 100 nacieron alrededor de 38 y murieron 32. Para el caso del sector manufacturero el impacto de la pandemia fue menor, la proporción de nacimientos no rebasó la de muertes (INEGI, 2024).

De acuerdo con la Enaproce (2018), en México para 2018 existían 4.1 millones de mipymes, de las cuales 97.3% son micro, el resto son pequeñas o medianas, con 12.8 millones de personas ocupadas. La problemática que enfrentan las mipymes es variada y extensa; difícilmente se puede encontrar una clasificación que la homogenice; sin embargo, es necesario establecer algún criterio que permita su estudio.

Palomo (2005) identifica dos enfoques: externo e interno. El primero hace referencia a problemas macroeconómicos que afectan a las empresas, en donde las mipymes no tienen influencia en la solución. El segundo se refiere a los problemas derivados de la gestión propia del negocio y al sector económico al que pertenece; aquí las mipymes son responsables de la solución y mejora.

Otra propuesta para clasificar la problemática de las mipymes es la expuesta por Mendoza (2008) que considera las condiciones del entorno en los niveles macro, meta y meso, y desde el punto de vista del emprendedor y la eficiencia en la gestión empresarial (figura 2).

Figura 2. Problemática de las mipymes según condiciones de entorno



Fuente: elaboración propia con base en Mendoza (2008).

Si bien los autores citados anteriormente presentan diferentes elementos para clasificar la problemática en las mipymes, se puede encontrar cierta similitud en las propuestas, las cuales derivan en causas externas e internas. Lo anterior debido a que resulta difícil conocer a fondo la problemática que enfrentan las empresas. De ahí la importancia de estos estudios para conocer la situación y proporcionar un panorama más cercano de las causas que influyen en su nulo o bajo crecimiento competitivo, además de coadyuvar para establecer las estrategias adecuadas.

En México, las mipymes suelen organizarse de dos formas; la primera a través de una adecuada estructura y gestión empresarial, que generalmente se desarrolla en el sector formal, ubicándose principalmente la pequeña y mediana empresa, y la segunda como empresas familiares dedicadas a satisfacer las necesidades básicas de sus propietarios; aquí se concentran las microempresas (Valdés y Sánchez, 2012).

A partir de lo anterior, se ha identificado por lo menos cinco dimensiones de los problemas que enfrentan las mipymes en México: inversión, ingresos y gastos;

gestión empresarial; acceso al financiamiento y apoyo gubernamental; tecnología e innovación, así como áreas funcionales de la empresa.

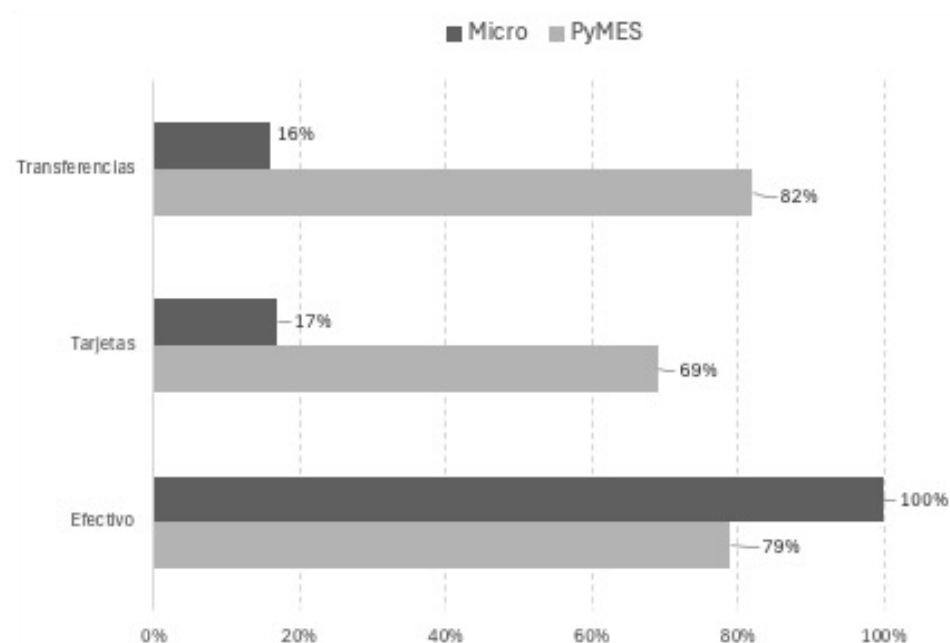
INVERSIÓN, INGRESOS Y GASTOS DE LAS MIPYMES

De las mipymes establecidas en México la mayoría se dedica al comercio (51.3%), seguidas de las empresas del sector servicios (36.2%) y las que se ocupan de las manufacturas (12.5%). Las primeras cuentan con un mayor número de personal ocupado con 41.2%, continúan las de servicio con 38.1% y posteriormente las de manufacturas con 20.5% (INEGI, 2018). Por otra parte, el valor de las ventas expresado en millones de pesos de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican las empresas, de acuerdo con los indicadores de precisión estadística, se ubica en \$2 155 600.9 para la pequeña y mediana empresa; \$1 144 126.3 para la microempresa. Estas últimas registran 34% de ventas anuales de las totales; mientras que la pequeña o mediana cubren tres cuartas partes de los bienes y servicios demandados (INEGI, 2018). En este sentido, destaca el reducido mercado al que llegan las microempresas.

Otro dato significativo, que se convierte en una problemática, es la forma en que las mipymes llevaron a cabo sus transacciones. Las pequeñas o medianas optaron como medio principal de pago la transferencia bancaria, electrónica de fondos o los Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI), ocho de cada diez de estas empresas contra dos micronegocios; mientras que estas últimas utilizaron como medio de pago principal el dinero en efectivo, lo cual reduce las ventas y el mercado de bienes y servicios (figura 3).

La manera en que las mipymes optaron por llevar a cabo sus transacciones pudo verse reflejado en un mayor número de ventas, ya que al momento en que el negocio realizó o aceptó algún medio electrónico de pago dio pie al comercio electrónico o mejor conocido como *e-commerce*, que en nuestros días es tendencia en los mercados; esto permite la posibilidad de diversificar las ventas de los bienes o servicios alrededor del mundo.

Figura 3. Principales medios de pago que aceptan las mipymes, 2018



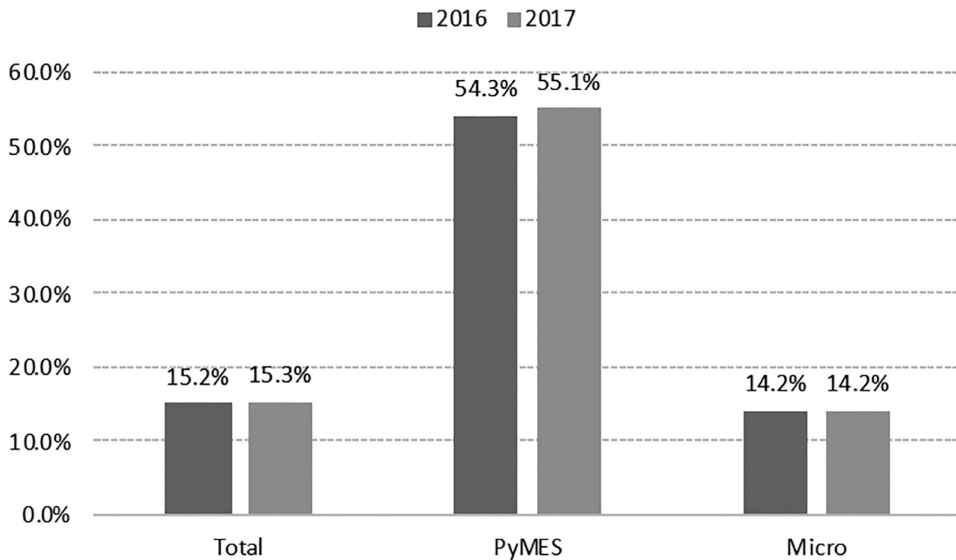
Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2018).

Por otra parte, la remuneración que las empresas brindaron a sus empleados pudo ser un indicador de competitividad; la mediana empresa reportó una remuneración total promedio mensual a sus empleados de \$7 387.14, mientras que en la pequeña empresa fue de \$6 029.52 y la microempresa de \$2 767.32 (Enaproce, 2015). Los datos anteriores revelaron la brecha salarial existente entre las empresas mexicanas, dando pauta a una precariedad laboral, que según el director del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico (De la Cruz, 2019) se debió al bajo crecimiento económico de México, además de los bajos salarios de los empleos que se generaron; lo anterior, es un problema estructural grave de la economía mexicana, pues reflejó pobreza y una fuerte presión para que las personas no pudieran salir de esa condición.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Al empresario mexicano nunca le faltan ideas de negocio; sin embargo, carece de la educación financiera para llevar a cabo proyectos a la práctica (Eila, 2014), éste es otro de los problemas que enfrentan las mipymes en México. De acuerdo con la Enaproce (2018), para 2017 sólo 15.3% del total de las mipymes impartieron capacitación a sus empleados. La cifra se elevó a una de cada dos cuando se trató de pequeñas o medianas empresas, sin cambios significativos un año anterior (figura 4) (INEGI, 2018).

Figura 4. Distribución de las mipymes que impartieron capacitación a su personal, 2016 y 2017



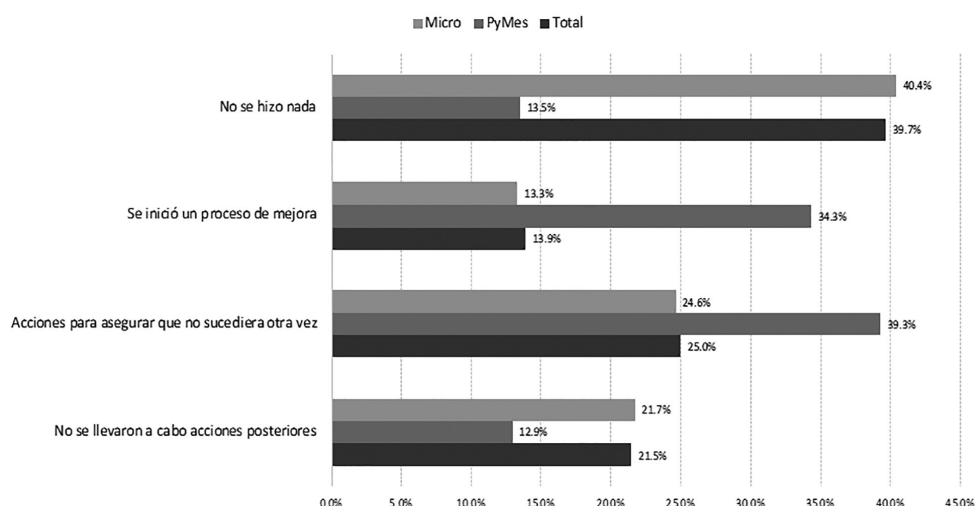
Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2018).

En 2017, las mipymes invirtieron un poco más de \$7.3 mil millones de pesos en capacitaciones para sus empleados; 51.1% lo destinaron las pymes, es decir, \$3 781.1 mil millones de pesos y el resto, las microempresas. Los recursos económicos designados para la capacitación ofertada por las mipymes disminuyeron para las pequeñas y medianas empresas e incrementó para las microempresas, de 2016 a 2017,

en 2%; para estas últimas los gastos pasaron de \$2 905.0 millones a \$3 548.0 millones (INEGI, 2018).

Los datos sobre la gestión empresarial mostraron que para 2017 las acciones que ejercieron las mipymes al presentarse un problema en el proceso de producción fue solucionarlo y llevar a cabo trabajos para asegurar que no sucediera de nuevo, así como iniciar un proceso de mejora continua para anticipar esos conflictos, seguido de resolverlos, y no llevar a cabo las acciones y soluciones posteriores (figura 5).

Figura 5. Porcentaje de empresas según acciones ejercidas al presentarse un problema en el proceso de producción, 2017



Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2018).

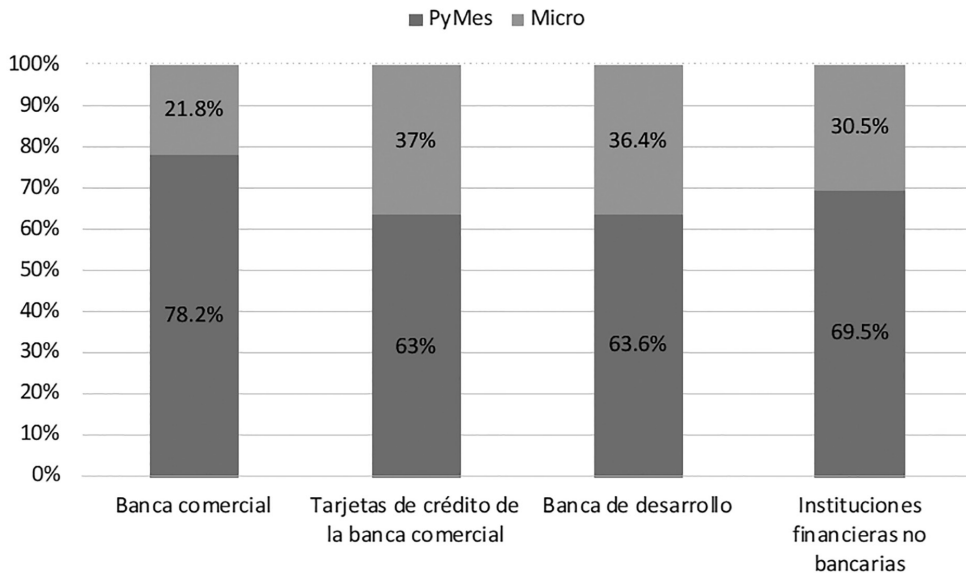
ACCESO AL FINANCIAMIENTO Y APOYO GUBERNAMENTAL

La adquisición de préstamos o créditos para las mipymes fue un constante problema. Para 2017, una proporción significativa de éstas (46.5%) optó principalmente por capitalizarse a través del sistema financiero formal, seguido de créditos otorgados por proveedores o clientes (26.1%), recursos propios y utilidades reinvertidas (8.4%), dinero de inversionistas privados (1.8%), préstamos de familiares y amigos (1.5%),

entre los más importantes. En todos los casos las pequeñas o medianas empresas tuvieron más presencia.

Respecto a la distribución que tuvieron las empresas dentro del sistema financiero formal destacaron la banca comercial, donde 78.2% de las pequeñas o las medianas tuvieron acceso a este tipo de créditos, contra 21.8% de las micro (figura 6).

Figura 6. Porcentaje de empresas según el acceso a las fuentes de financiamiento al sistema financiero formal, 2017



Fuente: elaboración propia con base en INEGI (2018).

Además, con los microdatos de la Enaproce (2018) se estimó que la tasa de interés anual esperada por las mipymes al solicitar un crédito bancario en 2017 fue de 11.8% en total, 13.6% para las pequeñas o medianas y 11.7% para las micro, y la temporalidad del financiamiento otorgado para la mediana y la pequeña empresa fue de 30 meses, mientras que para la microempresa fue de 22 meses.

Aunado a lo anterior, sólo unas cuantas mipymes estuvieron dispuestas a aceptar un crédito bancario con los términos establecidos; de las pequeñas y medianas, 40.0%, mientras que sólo 26.0% de las microempresas se encontraron en la misma situación. De las razones principales por las que las mipymes no aceptaron un crédito bancario

bajo los términos actuales destaca el alto costo, no tienen confianza en los bancos, no existe necesidad de invertir o comprar. Asimismo, entre las causas importantes por las que a estas empresas no se les concedió un crédito bancario destacan: porque tenían mucha deuda, no gozaban de algún colateral o garantía prendaria, un mal historial; además, se pensó que el proyecto propuesto no era lo suficientemente rentable, las empresas tienen poca antigüedad o no pudo comprobar ingresos, entre otras.

En este sentido, se evidencia que con información de la Enaproce (2018) el acceso al financiamiento aún sigue siendo uno de los ejes centrales y tema de discusión entre las principales demandas y problemas de las mipymes y su competitividad, sólo en 2017, 26.2% de las pequeñas y medianas empresas tuvieron la necesidad de invertir en equipo, vehículos, inmuebles, capacitación, y no pudieron hacerlo por falta de dinero y estrategias de financiamiento.

Sumado a lo anterior, el proceso para que estas empresas pudieran adquirir un crédito fue desgastante, pues los requisitos del análisis de compras, ventas o proyecciones financieras, consultas de los gastos de la organización o elaboración de los estados financieros que se requerían, en gran parte recaían en los registros y la contabilidad de la empresa, las cuales muchas veces era deficiente, particularmente en las micro.

Entre otros de los problemas que enfrentan las mipymes fueron: falta de conocimiento en actividades administrativas básicas como expedición de CFDI (facturas electrónicas), control de egresos, pago de impuestos, entre otros, además de la exigencia del gobierno para contribuir a su gasto y presentar las declaraciones correspondientes a las actividades del negocio; lo que causó que buena parte de los mipyme-empresarios tuvieran que recurrir a los servicios de un profesional.

Respecto al acceso para apoyos gubernamentales, del total de mipymes sólo 14.26% tuvo conocimiento de algún programa federal de promoción y apoyo, el más solicitado fue el Programa de Red de Apoyo al Emprendedor. Para 2017, del total de mipymes que solicitaron algún tipo de apoyo gubernamental, 5.1% fueron pequeñas y medianas y 94.9%, microempresas; y de éstas, 61.8% recibieron un apoyo. La suma fue de \$1 160.45 millones de pesos para las pequeñas o medianas y \$2 473.66 millones para las micro, teniendo un incremento en las solicitudes y en las empresas que lo recibieron, pero un menor monto con respecto al año anterior (INEGI, 2018).

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La implementación de tecnología e innovación en las mipymes puede brindar un impulso a su productividad, además de ayudarles a tomar decisiones oportunas. Tener en orden y al día la información permitió tomar mejores decisiones y, sobre todo, tener control sobre los costos, procesos, gastos, producción, entre otros. Para 2017, 94.7% de las pequeñas y medianas empresas utilizaron el equipo de cómputo para el desarrollo de sus actividades, en contraste con 37.4% de las microempresas. Sin embargo, 34.73 y 23.60% de las personas que laboraron en las mipymes, respectivamente, utilizaron los ordenadores de la empresa (INEGI, 2018).

Por otra parte, 41.2% de las mipymes recurrieron al internet para realizar sus actividades, sobre todo las pequeñas y medianas, como la facturación electrónica, búsqueda de información, transacciones financieras, contacto y los pedidos a proveedores, ventas en línea, publicidad de la empresa, pago de servicios gubernamentales y no gubernamentales, reclutamiento, selección de personal y capacitación a distancia.

Sin embargo, los datos mostrados con anterioridad exponen la baja madurez tecnológica de las mipymes mexicanas; el grado de desarrollo que han alcanzado las empresas con respecto al conjunto de conocimientos, instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados que permiten diseñar nuevas y más novedosas formas para crear bienes o servicios. Además, dadas las circunstancias del mercado actual, si las empresas no logran alcanzar una madurez digital serán incapaces de participar en nuevas oportunidades de negocio. Un ejemplo de lo anterior es que sólo 10% de las pymes en México cuentan con un sitio web y 25% utiliza internet. Bajo estos escenarios, estas empresas enfrentan el reto de la transición de los negocios físicos a los digitales (Casados, 2015).

Con información de la Enaproce (2018), se sabe que alrededor de 10% de las pequeñas y medianas empresas logran registrar una marca, patente, modelo o diseño, lo que muestra el problema de bajo desarrollo, competitividad y crecimiento.

Áreas funcionales de la empresa

En nuestro país es poco común que las mipymes cuenten con los departamentos o el capital humano para realizar las funciones específicas de cada área; y esto puede generar serios problemas si el gerente carece de estas habilidades, pues se inhibe el trabajo conjunto y en ocasiones no se logran alcanzar los objetivos establecidos por la organización (Chao, 2015).

Algunos de los departamentos con los que debe contar cualquier empresa son: recursos humanos, mercadotecnia, ventas, compras, finanzas, producción, logística y tecnologías de información, entre otros (Chao, 2015). No obstante, la realidad mexicana mostró que la mayor parte de las mipymes en México están orientadas a oficios, siendo los giros más comunes los restaurantes, fondas, ferreterías, zapaterías, tiendas de abarrotes y carnicerías. Sin embargo, suelen ser negocios de subsistencia, con una administración basada en la experiencia, mas no en el conocimiento. Una menor parte de los negocios se conforma por profesionistas con trabajos independientes, como arquitectos, ingenieros, abogados y odontólogos (Entrepreneur, 2010).

CONCLUSIONES

Es evidente que las mipymes en México presentan una variedad de problemas; los expuestos en este capítulo son sólo algunos de los más comunes; sin embargo, uno de los aspectos más importantes es el de las fallas de quienes dirigen estos negocios (descuidos gerenciales), que fue la causa principal por las que este tipo de empresas no lograron ser competitivas ni tener un sano crecimiento, viéndose comprometida su esperanza de vida.

Cabe destacar que la problemática que presentan las mipymes en México también influye en su bajo o casi nulo crecimiento, pues a pesar de la contribución tan significativa para la economía nacional, la mayoría no logró crecer adecuadamente, y porque es mínimo el nivel competitivo que requieren para dar el siguiente paso a su mejora, viéndose reducida en gran medida la esperanza de vida del negocio.

En cuanto a los principales problemas que enfrentaron las pymes para su crecimiento, los microdatos de la Enaproce (2018) permitieron identificar a la

competencia informal, la baja demanda de los bienes o servicios, la falta de crédito, los problemas de inseguridad pública y el exceso de trámites gubernamentales, principalmente. Mientras que para la microempresa destacó la falta de crédito, la competencia informal, la baja demanda de sus productos, impuestos elevados, problemas de inseguridad pública, los costos en la energía, el exceso de trámites gubernamentales, entre otros. Lo anterior, ocasionó baja competitividad.

Con respecto al principal trámite al que las mipymes dedicaron más tiempo y recursos, destacaron aquellos relacionados con la constitución de la empresa: conexión de servicios (agua, luz, teléfono); licencias de construcción; manifestación de impacto ambiental o concesión de aprovechamiento de agua (Comisión Nacional del Agua); licencia de funcionamiento, uso de suelo o permiso de protección civil; inscripción al Sistema de Administración Tributaria (RFC) o al impuesto sobre la nómina; alta o modificación patronal (Instituto Mexicano del Seguro Social) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; expedición de permisos de importación y exportación; certificados de origen (Secretaría de Economía) o permisos sanitarios de importación o exportación (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios); renovaciones, trámites relacionados con la obtención de instrumentos de crédito o apertura de cuenta en instituciones financieras (Comisión Nacional Bancaria y de Valores), así como permisos de transporte, distribución y almacenamiento de mercancías (Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria).

El gasto realizado por las mipymes durante un mes normal para el cumplimiento de sus obligaciones federales, en 2017, ascendió a \$8 045.25 millones de pesos, de los cuales 52.0% corresponde a la pequeña y mediana empresa, el resto se debe a las microempresas. Así mismo, éstas invirtieron al mes 21 y 6 horas, respectivamente, en el cumplimiento de trámites gubernamentales (INEGI, 2018).

Mendoza (2008) señala otros de los grandes problemas que enfrentan las MIPYMES mexicanas, los cuales coinciden con este estudio: falta de acceso al financiamiento, escasa asesoría empresarial, mala administración, recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado, desconocimiento de nuevas tecnologías y/o obsolescencia, mala organización y producción de baja calidad, además de una deficiente infraestructura, elevados costos administrativos y mayor sensibilidad a las condiciones del entorno.

Asimismo, los hallazgos aquí encontrados coinciden con el estudio de Lacayo y García (2010), quienes identifican problemas financieros, administrativos y personales como factores similares y constantes que enfrentan las mipymes.

Otros autores, como Ríos et al. (2009), identificaron los aspectos tecnológicos como el elemento básico para el crecimiento de las empresas, que al no contar o invertir en tal aspecto se reduce notablemente. Aspectos que se sumaron son los problemas de gestión y administración, como la ausencia de un plan de negocios, que dificultó el acceso al financiamiento, además de una deficiente coordinación de recursos físicos y humanos, los cuales dieron pie a una operación ineficiente de la empresa; todo esto se resume también en un bajo o nulo crecimiento y escasa competitividad (Pymes-Cumex, 2010).

Si bien son innumerables los factores que afectan el desarrollo, crecimiento y consolidación de las mipymes para lograr ser competitivas, los problemas en común son una visión directiva a corto plazo, sin objetivos de expansión a otros mercados (Sánchez, 2003), una falta de organización, el retraso tecnológico, los problemas en la colocación de productos, la carencia de registros contables, la obsolescencia industrial, la falta de integración y asociación (Palomo, 2005), una estructura financiera deficiente y escasa, la falta de conocimiento sobre medios de financiación, así como una inadecuada estructura organizacional, una falta de capacitación de los empleados (Lacayo y García, 2011); el presente estudio aporta evidencia de ello.

Finalmente, el éxito competitivo de las mipymes dependerá de la visión y preparación de la gerencia de la empresa, que es el elemento más valioso para impulsar su competitividad; y ésta debe considerar en todo momento el impacto dinámico que trae consigo la globalización, con el objetivo de ir un paso adelante de las necesidades y exigencias del mercado, así como de sus competidores, pues sólo a través de acertadas decisiones se logra mitigar la problemática de cualquier empresa para conseguir crearse, establecerse, adaptarse, crecer y madurar. El propósito siempre será evolucionar a la siguiente etapa hasta convertirse en empresas grandes; esto no se puede lograr sin que el gerente o la gerente establezca las estrategias adecuadas, que comienzan por el análisis de dónde se quiere posicionar la empresa al resolver los siguientes cuestionamientos: ¿cuál es el posicionamiento de la empresa al día de hoy?, ¿a dónde se quiere llegar? y ¿cómo puede hacerse para llegar al punto que quiero llegar? Son las preguntas base de toda estrategia empresarial.

Una limitante del presente capítulo se encontró en la temporalidad de la fuente de información, que ya tiene poco más de un lustro con los datos que presenta. No obstante, lo anterior permite plasmar la necesidad sobre la actualización de los datos y la otra al llamado a futuras investigaciones para ver el contraste entre las problemáticas que presentaron las mipymes antes y después de la pandemia, para ver si la situación mejoró, empeoró o siguió igual.

REFERENCIAS

- Aladro, S. I., Ceroni, C. A., y Montero, E. M. (2011). *Problemas de financiamiento en las MiPyMEs; análisis de caso práctico*. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Economía y Administración.
- Arroyo Madera, M. A. (2015). La globalización y la integración económica: ¿El fin a las guerras mundiales? *Revista Pensamiento Gerencial*, (3). <https://doi.org/10.24188/rpg.v0i3.156>
- Ayyagari, Beck, & Demirgüç-Kunt. (2003). *Small and Medium Enterprises across the Globe, A New Database*. Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2007). *Informe anual 2007*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/368371468763508895/banco-mundial-informe-anual-2007>
- Botero, L. D. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 187-196.
- Bueno y Morcillo (2003). Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*. Núm. 17.
- Cabrera, M. A., López, L. P., y Ramírez, M. C. (2011). *Administración de empresas. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central.
- Casados, D. (2015). *Las pymes enfrentan su transformación digital*. Recuperado el 14 de 09 de 2018, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/las-pymes-enfrentan-su-transformacion-digital/>
- Castaño, M. L., y Gutiérrez, C. A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO*. Universidad Tecnológica de Pereira.

- Chao, (2015). Áreas funcionales de la empresa. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. <http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa1563561021.pdf>
- Chavarría, H., Sepúlveda, S., y Rojas, P. (2002). *Competitividad: Cadenas agroalimentarias y territorios rurales*. IICA.
- Cohen, M., y Baralla, G. (2012). *La situación de las PyMes en América Latina*. ieralpyme.org.
- Cruz, M. C. (2013). *Importancia de las PyMes en el Estado de México*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- De la Cruz, J. L. (2019). El reto de la precarización laboral en México. *Expansión*. Recuperado el 30 de noviembre de 2019. <https://expansion.mx/opinion/2019/11/22/el-reto-de-la-precarizacion-laboral-en-mexico>
- Eila, Z. (2014). *Pymempresario*. Recuperado el 17 de 09 de 2018, de Finanzas claras para MiPyMEs: gastos, costos, inversión: <https://www.pymempresario.com/2014/10/finanzas-claras-para-mipymes-gastos-costos-inversion/>
- Entrepreneur. (2010). *De 90% de Pymes mexicanas están dirigidas a oficios*. Recuperado el 24 de 10 de 2017, <https://www.entrepreneur.com/article/263075>
- Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk; Meyer-Stamer, Jörg (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. *Revista de la CEPAL*. Santiago. (59). Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín.
- Gómez, B. J. (2016). *Efectos de la globalización en pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Góngora, P. J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Bancomext. *Revista Comercio Exterior*, 63(6), 1-6.
- Granada, R., & Camisón, C. (2008). *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Cinca.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Esperanza de vida de las MiPyMes*. Recuperado el 22 de agosto de 2017, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx> 161
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). *Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las Empresas (Enaproce)*. Disponible en “<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023*. Comunicado de prensa número 68/24. inegi.org.mx

- Jiménez, M. H. (2006). *Modelo de competitividad empresarial*. Umbral Científico, 9, 115-125.
- Lacayo, M. H., y García, S. L. (2010). *Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y las medianas empresas mexicanas*. AECA, 1-22.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way*. Mc Graw-Hill.
- Martínez, C. (2014). *Crecimiento económico de la micro, pequeña y mediana empresa*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Martínez, S. (2023). La importancia de las mipymes en la economía mexicana. Disponible en *La importancia de las mipymes en la economía mexicana*. México ¿cómo vamos? Consultado 11 de mayo de 2024, mexicocomovamos.mx
- Mendoza, S. A. (2008). *Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyMes)*. Recuperado el 16 de mayo de 2010, de <http://www.cesununiversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Supervivencia%20de%20la%20Micro-Sergio%20Mendoza.pdf>.
- Mohandassm, S. & Subramaniyan, E. (2014). Impact of globalization on micro, small and medium enterprises in India. *Asia Pacific Journal of Research*. I(XVIV), 165-170.
- Monte, A. (1992). *Estrategias para la competitividad internacional*. Macchi Grupo Editorial.
- Organización Mundial del Comercio (2016). *Informe sobre el comercio mundial 2016. Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. Organización Mundial del Comercio.
- Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las pymes. *Ingenierías*, julio-septiembre, VIII(28), 25-31.
- Pat, F. V., Caamal, C. I., y Ávila, D. J. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Análisis del medio rural latinoamericano*, 63-76.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review. América Latina*. Disponible en https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- PYMES-Cumex, R. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad la Salle, 5-30.
- Reyes, P. (2019). *Los retos de las MiPymes y el crecimiento*. Universidad Anáhuac de México.
- Ríos, M., Toledo, J., Campos, O., y Alejos, A. A. (2009). Nivel de integración de las TICS en las MiPyMes, un análisis cualitativo. *Raíces*, 158-178.
- Riquelme, L. M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

- Salazar, F. (2004). Globalización y política neoliberal en México. *El Cotidiano*, 20(126).
- Sánchez, S. (2003, noviembre 24). ¿Por qué mueren las empresas? *AM*. Citado en Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las pymes. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.
- Scarone, C. A., Scarone, M., Bayo, M. A., y Araujo, L. (2008). *La informalidad en las MiPyMes de Uruguay. Análisis de los costos de la formalidad*. Fin de Siglo.
- Stiglitz, J. E. (2001). *Globalization and its discontents*. W. W. Norton & Company.
- Valdés, D. D., y Sánchez, S. G. (2012). Las MiPyMes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad Iberoamericana, 126-156.

CAPÍTULO 10

COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL, UN ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL: EL CASO DE AB INBEV

Juvenal Rojas Merced

RESUMEN

Las fusiones y adquisiciones se han constituido como una de las formas a través de las cuales las empresas a nivel internacional hacen frente a la creciente competencia industrial imperante en los diversos sectores de la economía. A través de esta vía las empresas obtienen mayor competitividad, mediante el acceso a nuevos mercados, incorporación de nuevos productos a su portafolio existente o mediante la generación de economías de escala. Por ello, el objetivo es analizar la innovación y la competitividad empresarial a través del proceso de fusiones empresariales; para esto, se emplea el caso de la empresa cervecera AB InBev y su fusión con SABMiller, última de las grandes fusiones dentro del sector cervecero.

Palabras clave: competitividad, innovación, fusiones, concentración industrial, empresas cerveceras.

INTRODUCCIÓN

La globalización comercial y financiera, y en general económica, han originado rápidos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, y por consiguiente en la demanda, así como en los objetivos de las empresas y empresarios, buscando tener una mayor cuota de mercado, lo cual ha provocado una reconfiguración de los mercados. Lo anterior, ha llevado a las empresas a buscar estrategias para hacer frente

a la creciente competencia, como la investigación y desarrollo en la búsqueda de transformaciones o desarrollos tecnológicos; incentivar la competitividad a través de la innovación de sus productos o mediante la localización de la incursión de nuevos mercados, tal es el caso de las fusiones entre empresas.

De esta situación se desprende el objetivo de analizar la innovación y la competitividad empresarial a través del proceso de fusiones empresariales; para ello, se emplea el caso de la empresa cervecera AB InBev y su fusión con SABMiller, última de las grandes fusiones dentro del sector cervecero. En este caso, se tomó el grado de concentración o cuota de mercado como elemento principal, equipándolo con la innovación schumpeteriana, a través de la fusión de estas dos empresas cerveceras líderes en su momento.

La pregunta de investigación que guió el desarrollo fue ¿con la fusión de AB InBev y SABMiller se generaron problemas de monopolización debido al aumento en el grado de concentración del mercado?

FUSIÓN DE EMPRESAS

La fusión entre empresas, y específicamente la fusión horizontal, se ha convertido en uno de los principales elementos a través del cual las empresas buscan acceder a nuevos mercados, una de las piezas importantes dentro de la innovación schumpeteriana. Asimismo, es una de las partes más efectivas para hacer frente a la creciente competencia; a través de ella no sólo se accede a nuevos mercados, sino que se genera economía de escala, beneficiando a la empresa que lleva a cabo esta práctica.

La fusión trae consigo una reconfiguración de la estructura de mercado, ya que, a través de ella, puede generarse un incremento en su cuota de mercado, creando con ello un mayor grado de concentración seguido de un mayor poder monopolístico. Esta situación desfavorece a la sociedad, pues una de las posibles consecuencias es el incremento en los precios de dichos productos, con lo cual el bienestar social se ve reducido al tener que realizar un mayor gasto en la adquisición de bienes necesarios para satisfacer sus necesidades. El estudio se realiza tomando como base el paradigma de la organización industrial, la innovación schumpeteriana y la concentración industrial.

La nueva organización industrial analiza cómo la conducta de las empresas afecta la estructura de mercado, mediante investigación y desarrollo, publicidad o innovación que permite ofrecer un producto diferenciado o la incursión a un nuevo mercado (Tarziján y Paredes, 2012). Dentro de este proceso la innovación posibilita asumir poder monopólico, circunstancia que lleva consigo una mayor concentración industrial o cuota de mercado, dada por las fusiones y adquisidores. En este caso, una fusión entre empresas es equiparable a la innovación schumpeteriana de competencia al incentivar la inserción de la empresa a nuevos mercados (Tarziján y Paredes, 2012), generando con ello una reconfiguración de la estructura de mercado tendiendo a una mayor concentración industrial.

El empresario asume los riesgos de la innovación: la creatividad, la inserción a nuevos mercados y la creación de bienes y servicios (Schumpeter, 2012). Paralelamente, el emprendedor protagoniza un fenómeno denominado destrucción creativa, al mismo tiempo de que surge el proceso innovador.

COMPETITIVIDAD

La competitividad presenta diversas connotaciones, cada una de ellas depende del contexto en el cual se haga referencia. La Secretaría de Economía retoma la definición de Sepúlveda (2010, p. 287), quien indica que competitividad se refiere a la capacidad que tienen los agentes económicos para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado. Morales y Pech (2000) mencionan que este término se aplica a empresa, sector económico o a un país, es decir, se puede analizar desde las vertientes micro o macroeconómica y desde lo concerniente al comercio internacional.

Para este caso, nos interesa el término aplicado a la empresa, desde el punto de vista de la economía u organización industrial. Así, en una empresa la competitividad frecuentemente se relaciona con la obtención de beneficios. Bajo esta perspectiva, Molina (2013) indica que depende de la productividad, rentabilidad y cuota de mercado. Para Bonales et al. (2015), la competitividad dependerá del poder de mercado dentro de una industria oligopólica, y que la diferenciación del producto lleva a una mayor cuota de mercado, y por consiguiente a una mayor rentabilidad. Esto implica que las empresas rentables cuentan con una mayor capacidad de innovación en productos y/o procesos de producción.

El hecho de que una empresa sea rentable es porque ha eficientado su proceso de producción con sus consecuentes ventajas como la generación de economías de escala. Situación beneficiosa, ya que de acuerdo con Tarziján (2012) las ventajas en costos sobre los rivales ayudan a adquirir y mantener la dominancia en un mercado.

Adicionalmente, la empresa puede ser rentable a partir de las habilidades, experiencia y conocimiento de sus empleados y directivos, es decir, de economías de aprendizaje. Por lo cual se puede indicar que la competitividad es consecuencia de la habilidad de las empresas para competir en los mercados, aumentar sus beneficios, crecer y permanecer ante las transformaciones en el entorno.

Zayas et al. (2015) señalan que la empresa debe incentivar la competitividad participando en procesos de innovación de productos nuevos, aunque también se puede realizar a través de mejorar la calidad de los productos ya existentes, administrar de forma eficiente los recursos humanos y obtener nuevos mercados, situación que se puede llevar a cabo a través de las fusiones o adquisiciones de otras empresas.

Bárcena (2009) muestra la importancia de la innovación al indicar que es una condición necesaria para generar nuevos espacios de competitividad. La justificación es que Schumpeter consideraba a la innovación como el verdadero motor del desarrollo, capaz de generar y sostener en el tiempo ciclos prolongados de crecimiento.

Se desprende que lo ideal es la competitividad genuina o auténtica, aquella que se basa en la tecnología, en las transformaciones tecnológicas y organizacionales; sin embargo, garantizan un crecimiento compatible con una mejor distribución del ingreso, protección al medio ambiente y, en general, una organización adecuada de los recursos productivos. Mientras que la competitividad espuria, la cual se basa en una disminución de los costos de producción y por consiguiente en los precios, y que es una manera de obtener competitividad fácil y rápidamente, no representa un mecanismo sostenible en el largo plazo, ya que genera un impacto regresivo sobre el nivel de vida y la distribución del ingreso.

INNOVACIÓN

Para Varela (2008) la competitividad está basada en las innovaciones tecnológicas, sean blandas o duras, de punta o tradicionales; por lo cual, la innovación establece las ventajas competitivas y, por ello, es el alma de todo el proceso. De ahí su

importancia para cualquier empresa. La innovación empresarial es una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, procesos, organización, productos o comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado, una mayor cuota de mercado. En la empresa, es la aplicación de conocimientos y nuevas ideas en el desarrollo de un producto, proceso o, incluso, servicio, lo que se constituye como una fuente generadora de mayores beneficios, mayor competitividad, posicionamiento y aumento de cuota de mercado.

Adicionalmente a ello, se obtiene una serie de ventajas:

- Como creación: uso de recursos (capital humano, tiempo y capital monetario) empleados para originar, desarrollar y mejorar productos, servicios o nuevas formas de organización.
- Como difusión y aprendizaje: adquisición y diseminación de conocimiento y nuevas ideas en organizaciones diversas.
- Como suceso: introducción exitosa al mercado de un nuevo producto, servicio o tecnología que rompe los paradigmas precedentes.
- Como corriente de innovaciones: genera un efecto dominó que origina, a su vez, un conjunto de innovaciones.
- Como proceso de transformación: la naturaleza innovadora implica necesariamente cambios radicales o incrementales que quebrantan los patrones imperantes.
- Como proceso o estrategia empresarial: involucra realizar una serie de actividades para alcanzar los objetivos propuestos.
- Como proceso a nivel región, país e internacional: trastocar las fronteras individuales y empresariales e involucrar marcos de referencia institucionales, redes sociopolíticas y aspectos relativos al ambiente mundial.

Varela (2008) indica que la innovación exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad, la empresa diseñada. Situación que las grandes empresas en el mercado dominan y ponen en práctica.

Adicionalmente, plantea que la innovación empresarial surge con fuerza a través de lo que Schumpeter denominaba como destrucción creadora, innovación, por lo

cual el punto esencial a apreciar es que a través de la innovación se está en un proceso evolutivo, promovido por nuevos bienes de consumo, métodos de producción y transporte, nuevas formas de organización y nuevos mercados.

Es importante mencionar que cuando se habla de la destrucción creadora, García et al. (1990, citados en Varela, 2008) refutan que el empresario aparece en él, y que debido a la competencia, desaparecen en forma paulatina las empresas cuyos productos o servicios van perdiendo demanda; también aquellas que no logran mantener una posición sólida, cuota o participación en el mercado, mientras siguen apareciendo, o se mantienen, aquellas que innovan. Situación que se ve claramente en el proceso de fusiones o adquisiciones.

ADQUISICIONES EN EL MARCO DE LA FUSIÓN EMPRESARIAL

Una adquisición empresarial es la operación que resulta de la compra y el control de una empresa por parte de otra (Marín y Kethelhöhn, 2014). Concepción que generalmente es utilizada en forma indistinta con la de fusión, extendiéndose a la de fusiones y adquisiciones, las cuales pueden ser de dos tipos, las horizontales y las verticales, siendo estas últimas las que interesan en este caso. Se dan cuando se combinan dos empresas de la misma industria, sector o línea de productos. Situación que genera grandes beneficios y sinergias.

Los objetivos que se buscan alcanzar con dicha estrategia empresarial tienen que ver con las economías de escala, es decir, lograr una dimensión superior que dé a la nueva empresa un mayor poder de mercado, así como un volumen de operaciones que permita reducir los costos (Cabral, 1997) y lograr competitividad a través de la investigación y desarrollo de la empresa adquirida, esto funciona como una estrategia en la búsqueda de constituirse en una empresa líder o para lograr su permanencia en un entorno cada vez competitivo y globalizado.

AB INBEV: PROCESO DE FUSIONES

La industria cervecera a nivel internacional ha sufrido un proceso constante de consolidación por parte de algunas empresas. En 2003, de acuerdo con cifras de Joh.

Barth & Sohn (2004), la industria se encontraba muy fragmentada. Anheuser-Busch era la empresa que presentaba la mayor cuota de mercado, en cuanto a producción se refiere, con 10.3%, seguida de SAB-Miller, Heineken e Interbrew, con 9.3, 6.7 y 6.6%, respectivamente. AmBev se constituía como la sexta, con una participación de 4.6%. Las cuatro empresas más importantes concentraban 32.9% de la producción total de mercado, no presentando problemas de concentración. A partir de entonces, se ha desarrollado un proceso de fusiones y adquisiciones que se ha visto reflejado en una mayor cuota de mercado o incursión a nuevos mercados por algunas empresas.

El antecedente de AB InBev se remonta a septiembre de 1998 cuando las empresas Antartica Paulista (fundada en 1882) y Brahma (fundada en 1888) decidieron unificarse y constituir una nueva empresa, aprobándose en marzo de 2000 la fusión, surgiendo así la Companhia de Bebidas das Americas-AmBev (Ambev, 2000). Con dicho proceso AmBev se constituyó en la empresa cervecera más grande de América del Sur y la quinta productora de bebidas a nivel internacional. En octubre del mismo año se publicó el acuerdo de licencia entre Pepsi-Cola Internacional y AmBev para la comercialización de la Guaraná Antartica en 175 países, diversificando así sus actividades.

En octubre de 2000, AmBev y Groupe Danone adquirieron a través de una joint company, 57.3% de las acciones de Companhia Salus S. A., la segunda cervecera más grande y líder uruguaya del mercado del agua mineral. En diciembre del mismo año, AmBev formaliza la venta de la empresa Bavaria a la canadiense Molson Inc. (AmBev, 2000) y en febrero de 2001, anuncia la adquisición de la participación de 95.4% en Cervecería Paysandú de Uruguay.

De acuerdo con Van der Linde y Bello (2006), para 2004 la participación de AmBev en el mercado latinoamericano era de 99% en Argentina, Uruguay y Bolivia; 94% en Paraguay; 64% en Brasil; 12% en Chile; 10% en Guatemala y en Perú; 7% en Venezuela, y 6% en Ecuador. En marzo de dicho año, se realizó el anuncio de que la empresa cervecera belga Interbrew, la cuarta mayor cervecera a nivel internacional en 2003 y AmBev, sexta, se fusionaron dando origen a la empresa InterbrewAmBev (InBev), la cervecera más grande del mundo con tres de las 20 primeras marcas del mundo: Stella Artois, Beck's y Brahma (Interbrew, 2004). La transacción se cerró en agosto (InBev, 2004a), mediante esta fusión la nueva empresa captaba una cuota de mercado de 12.5%, con lo cual fortalecía su posición local en los principales mercados cerveceros del mundo, así como posicionarse como líder en los mercados donde operaba (AmBev, 2004). Las dos empresas, combinadas, superaron

a Anheuser-Busch Cos. Inc. como la mayor cervecera internacional en términos de volumen de ventas.

Adicionalmente a ello, consiguió convertirse en el líder embotellador de Pepsi Cola, y ser la única en producir el jarabe con el que se fabrica ese producto, fuera de Estados Unidos. Esto originó que las bebidas gaseosas que producía y comercializaba se vendieran a través de los mismos canales de distribución de la cerveza, lo que significa una considerable reducción de costos (Van der Linde y Bello, 2006).

Un punto importante para destacar es el hecho de que InBev se posicionó como la cervecera más grande del mundo, sin contar hasta ese momento con una participación importante en el mercado estadounidense, participación que se reducía al nicho de las importaciones a través de Labatt-USA, sociedad 70% perteneciente a Labatt y 30% a Femsa.

En julio de 2004 Interbrew anunció la adquisición de 70% de Zhejiang Shiliang Brewery Company Ltd. La transacción fortaleció a Interbrew en el mercado de China, ya que ésta lo posicionó como el segundo mayor fabricante de cerveza en dicho país (Interbrew, 2004).

En septiembre InBev anunció la adquisición del restante 50% de Negocio de Lion Group beer en China (InBev, 2004b). En abril de 2006 InBev realizó la adquisición de la empresa de cerveza argentina Quilmes, controlando 91.2% del capital social de Quilmes Industrial (Quinsa) (AmBev, 2006a). Esta operación finalizó en agosto y culminó el proceso iniciado en 2002 (AmBev, 2006b; InBev, 2006b).

En el mismo año, InBev finalizó la adquisición de la cervecera *Fujian Sedrin* de China, lo que colocó a InBev como una de las cerveceras más grandes de China (InBev, 2006a). Con dichas operaciones la cuota de mercado se incrementó a 13.1%, fortaleciendo su participación como empresa líder por arriba de SABMiller.

En enero de 2008, a través de su filial Cervecerías Reunidas Skol Caracu S. A. (Skol) aumentó su participación en 12.9% de las acciones de la subsidiaria Lambic Holding S. A. (Lambic) de Argentina (Ambev, 2008), y en noviembre del mismo año, se completó la fusión entre InBev y Anheuser-Busch, creándose Anheuser-Busch InBev (AB InBev), la cervecera más grande del mundo en cuanto a producción, alcanzando una participación al final del año de 21.4% y la quinta empresa más grande entre las empresas de productos de consumo (AB InBev, 2008).

La cuota de mercado de AB InBev era ya 122.9% mayor al de SABMiller, la segunda empresa en el mercado. La operación se realizó después de que en 2007

mantuvo en el mismo nivel de participación de 2006, perdiendo el liderazgo frente a SABMiller, quien alcanzó en dicho año una participación de 13.4%, producto de un crecimiento importante en sus ventas a nivel internacional y a la fusión en cuanto a operaciones con Molson Coors Brewing creando a MillerCoors.

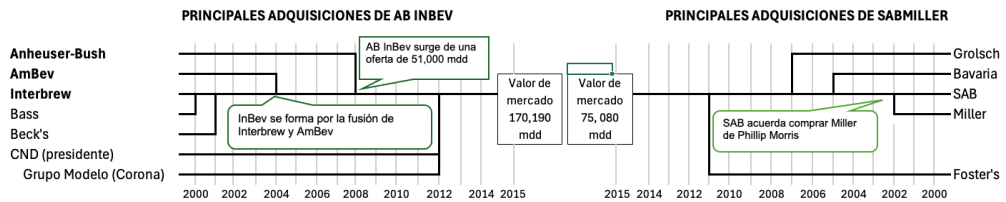
En junio de 2012 AB InBev y Grupo Modelo anunciaron que llegaron a un acuerdo mediante el cual Anheuser-Busch InBev adquirió la participación en Grupo Modelo que aún no poseía (Grupo Modelo, 2012a). Operación autorizada por la Comisión Federal de Competencia en México en noviembre (Grupo Modelo, 2012b) y por la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras en diciembre (Grupo Modelo, 2012c), cerrando la operación en junio de 2013.

Para ello, se realizó la venta de la planta de Modelo en Piedras Negras, el 50% de participación en Crown Imports y los derechos de perpetuidad de las marcas de Grupo Modelo que distribuye Crown en Estados Unidos a la empresa Constellation Brands. Con ello, Constellation se constituyó como un cervecero y comercializador de cerveza independiente en Estados Unidos (Grupo Modelo, 2013). Dicha operación fue un condicionante que puso Estados Unidos para dar su autorización. La culminación de Grupo Modelo permitió a AB InBev fortalecer su liderazgo en el sector cervecero, el cual se reflejaba en la cuota de mercado, que alcanzaba 18.1%, 86.6% superior al de SABMiller.

En junio de 2015 Ambev compró la cervecería artesanal Colorado de Ribeirão Preto. Colorado se convirtió en parte de Bohemia Brewery (Turioni, 2015). En noviembre, AmBev (2015) anunció que había firmado un contrato para adquirir un grupo de bebidas mezcladas, sidras y cervezas especiales, en el mercado canadiense, propiedad de Mark Anthony Group, incrementando su plataforma de cerveza. El acuerdo también incluye la compra de la cervecería Turning Point, en la Columbia Británica, la cual producía la cerveza Stanley Park. Las marcas adquiridas serían gestionadas por la cervecería Labatt de Canadá, subsidiaria de Ambev.

Con el proceso de fusiones y adquisiciones realizadas hasta ese momento (figura 1), la cuota de mercado de AB InBev era ya de 21.2%, más del doble que la de la segunda empresa, SABMiller, la cual era de 9.9% y la de Heineken de 9.7 por ciento.

Figura 1. Proceso de adquisiciones de AB InBev-SAB Miller



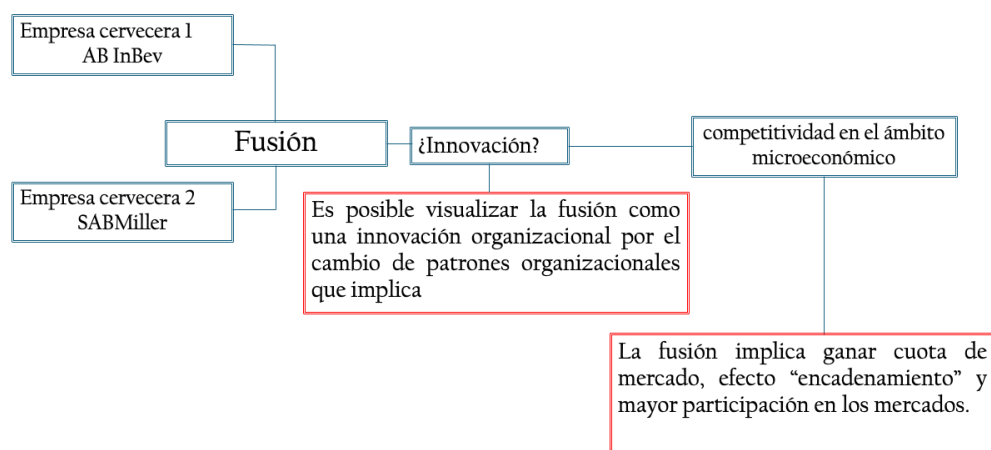
Fuente: Mickle et al. (2015).

FUSIÓN AB INBEV-SABMILLER

En octubre de 2015 la cervecera británica-sudafricana SABMiller PLC (SABMiller) aceptó la oferta de compra de la empresa entonces líder cervecera y una de las cinco principales empresas de productos de consumo del mundo, Anheuser-Busch InBev, AB InBev. Situación que de forma inmediata generó expectativas de una potencial posición dominante en varios mercados, siendo uno de ellos el de América del Norte, así como los de América Latina y África. La justificación de ello se encontraba en expectativas de sinergias y disminución de costos de producción.

La fusión representaba una mayor competitividad (figura 2), ya que para AB InBev significaba el lanzamiento de nuevos productos, los cuales eran sustitutos a los productos de sus competidores, lo cual le permitiría competir directamente en precio, buscando con ello incrementar su cuota de mercado, al tiempo de reducir el de sus competidores. El acuerdo final entre AB InBev y SABMiller se realizó en noviembre del mismo año, y el valor total de la adquisición se estimó en aproximadamente 71 000 millones de libras esterlinas (107 000 mdd).

Figura 2. Perspectiva de la fusión AB InBev-SABMiller



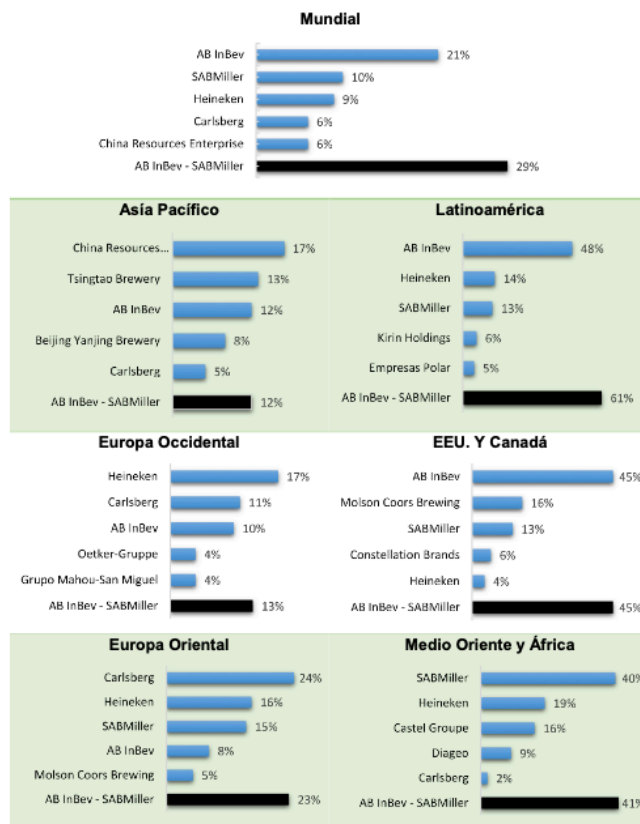
Fuente: elaboración propia.

Al día siguiente, AB InBev realizó el anuncio de un acuerdo con Molson Coors Brewing Company, con respecto a una desinversión completa de la participación de SABMiller en MillerCoors LLC (empresa conjunta que se tenía entre Molson Coors Brewing Company y SABMiller) y en Miller Global Brand Business a Molson Coors Brewing Company. Con esta operación Molson Coors Brewing Company obtenía un control total sobre grandes marcas de cerveza en Estados Unidos, como Miller Lite, Coors Light y Blue Moon (Bloomberg, 2015). La operación se realizó para obtener la aprobación regulatoria en la adquisición de SABMiller.

La fusión AB InBev-SABMiller se convirtió en la cuarta más importante del mundo en su momento, séptima en la actualidad, tomando como base el monto de la operación y con lo cual controlaba cerca de la tercera parte del mercado internacional de la cerveza, ampliando la brecha con Heineken, quien en ese momento era la tercera empresa con la mayor cuota de mercado.

En 2015 la participación de AB InBev fue de 21.2% y la de SABMiller, de 9.9%. La fusión permitió a AB InBev tener presencia en mercados en donde prácticamente no tenía participación, específicamente el mercado africano en donde su participación era marginal (gráfica 1).

Gráfica 1. Cinco principales productores por región. Cuota de mercado



Fuente: *El Financiero* (2015).

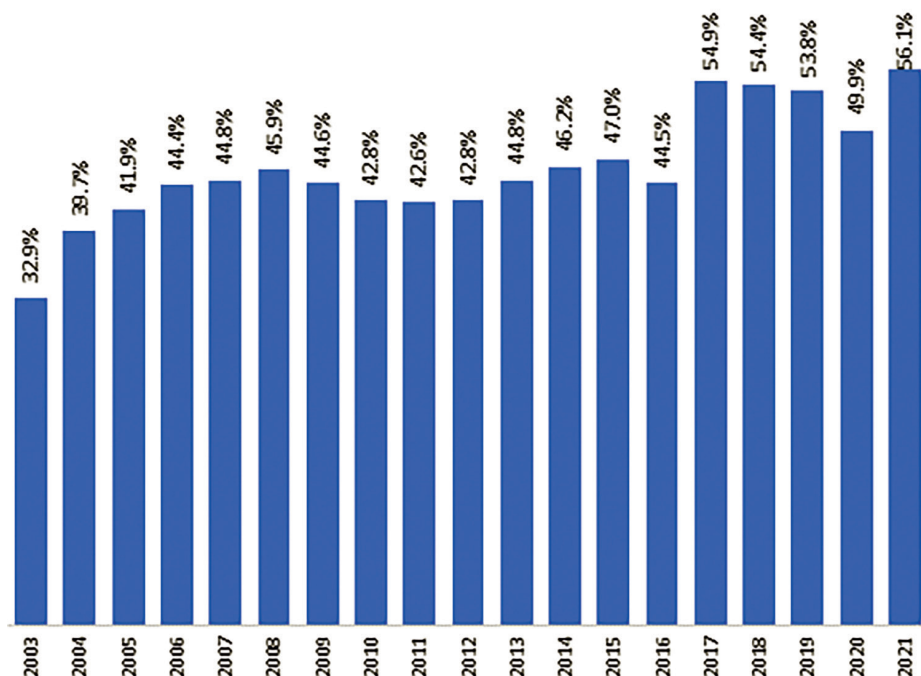
La operación de compra de SABMiller generó una gran cantidad de comentarios como la de Credit Lyonnais Securites Asia, quien argumentó que AB InBev tenía una historia de comprar a sus competidores y hacer que los consumidores tuvieran que pagar más por sus productos, argumento habitual en contra de la práctica monopolista. También comentó que el costo de las fusiones aparece justo después de que se llega al acuerdo, por lo que cuando una empresa está buscando sinergias, lo primero que tiene que hacer es despedir a trabajadores o cerrar una planta, con lo cual la empresa puede intentar contrarrestar esto aumentando los precios, pero, a lo largo del tiempo, pueden operar de forma más eficiente porque consiguen los ahorros que predijeron, y esto acaba beneficiando a los clientes (Thomas, 2015).

El anuncio de la fusión originó que Heineken, y que en su momento se constituía como la principal empresa competidora, reaccionara de manera inmediata y anunciara la compra de 53.4% del capital de la cervecera eslovena Pivovarna Lasko y 50% de la cervecera artesanal Lagunitas Brewing Company en Estados Unidos.

Los beneficios inmediatos de la fusión fueron no sólo permitir a AB InBev tener presencia o incursionar en mercados en los cuales no tenía participación, específicamente en Oriente Medio y África, mercados en los cuales su participación era prácticamente nula, sino que con la fusión se daba un incremento en su cuota de mercado, lo que trajo consigo un aumento en la concentración de éste.

La concentración de mercado se observa con el índice de concentración de las cuatro empresas más grandes (IC4), el cual en 2014 fue de 46.2% y 47.0% en 2015; es decir, antes de la fusión, aumentando a 54.9% en 2017 (gráfica 2), una vez que los ajustes realizados, debido a la fusión, dieron efecto.

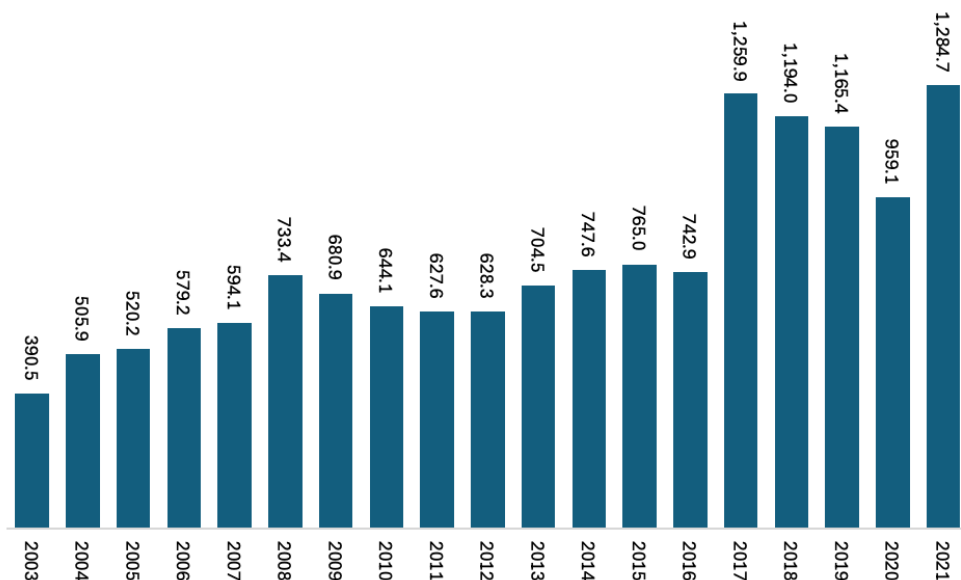
Gráfica 2. IC4 del mercado de la cerveza a nivel internacional, 2003-2021



Fuente: elaboración propia con base en Barth-Haas Group (varios años).

Esto se ve reforzado con el índice Herfindahl Hirschma (IHH), el cual se observa (gráfica 3) que antes de la fusión se encontraba en niveles inferiores a 1 000, y posterior a ésta, los superaron, lo cual, sin embargo, y de acuerdo con la Unión Europea quien establece que es improbable que se detecten problemas de competencia horizontal en una concentración que dé lugar a un IHH de entre 1 000 y 2 000, la fusión no representó ningún problema de concentración.

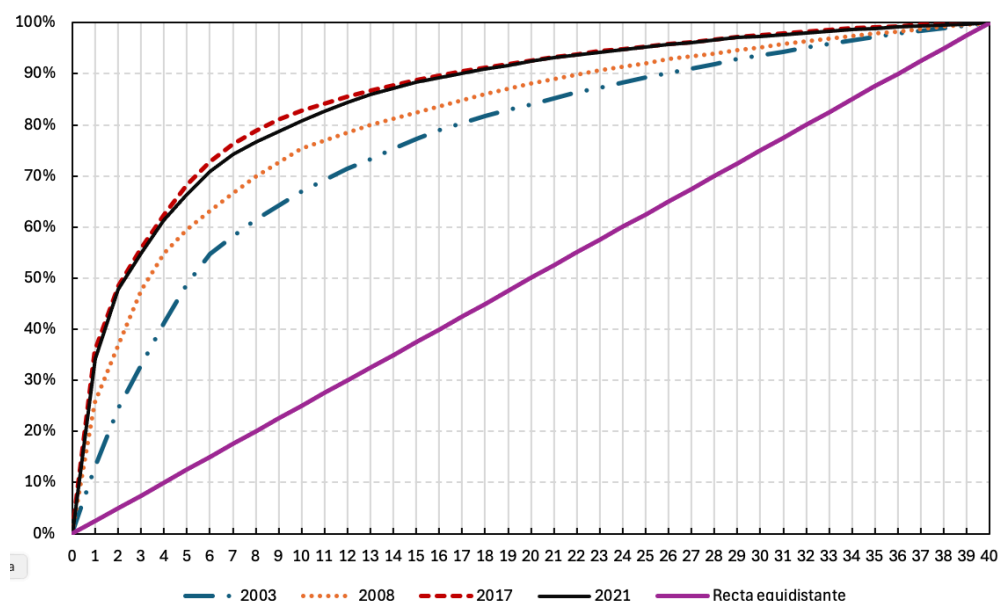
Gráfica 3. IHH del mercado de la cerveza a nivel internacional, 2003-2021



Fuente: elaboración propia con base a Barth-Haas Group (varios años).

El proceso de fusiones y adquisiciones que se han venido presentando a través del tiempo ha originado una mayor concentración del mercado (gráfica 4), básicamente de las empresas de mayor cuota de mercado, influyendo considerablemente el proceso seguido por AB InBev, empresa que de 2003 a 2021 ha incrementado su participación de 10.3 a 31.3%, triplicando prácticamente su cuota de mercado. Comportamiento superior y que permitió incrementar la brecha con respecto a Heineken, segunda empresa en la actualidad en cuanto a cuota de mercado, la cual en 2003 presentaba una participación de 6.7% y para 2021 era de 12.4 por ciento.

Gráfica 4. Concentración del mercado de la cerveza. 2003-2021



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las fusiones y adquisiciones son importantes para lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de las empresas líderes y, por consiguiente, consecución de objetivos, ya que posibilitan incentivar la innovación organizacional y la competitividad a largo plazo, pues facultan incidir sobre una mayor eficiencia la operación de las empresas, logrando un incremento en la cuota de mercado, al tiempo de expandir su producto a través de la incursión a nuevos mercados y de esta forma hacer frente a la competencia.

No obstante, las fusiones eliminan frecuentemente a las micro, pequeñas y medianas empresas; en este caso, las que han sido incorporadas a las empresas líderes en el proceso, las productoras de cerveza artesanal o, en algunos de los casos, el deshacerse de la producción de algunas de las marcas.

La eliminación de las empresas se da en muchas de las ocasiones, ya que no cuentan con los elementos económicos, tecnológicos o financieros para hacer frente a

los grandes competidores. En referencia a la pregunta de inicio ¿con la fusión de AB InBev y SABMiller se generaron problemas de monopolización debido al aumento en el grado de concentración del mercado? La respuesta es no, si bien a partir de 2017, una vez realizada la fusión, tanto la ratio *IC4* como el *IHH* mostraron un incremento, sus niveles se encuentran por debajo de los umbrales indicativos, no mostrando problemas de concentración. Por ello, se infiere que la fusión es una estrategia de innovación y organización orientada a ganar competitividad a través de obtener una mayor participación en los mercados.

REFERENCIAS

- AB InBev (2008). InBev Completes Acquisition of Anheuser-Busch-Creates One of the World's Top Five Consumer Products Companies-Company Renamed Anheuser-Busch InBev-Brussels and St. Louis, MO, 18 November.
- Ambev (2000). Informações Anuais. 31 de diciembre.
- Ambev (2004). Interbrew e AmBev Cria InterbrewAmBev, A Cervejaria Número Um do Mundo. Comunicado de prensa. 3 de março.
- Ambev (2006a). Ambev anuncia acordo referente ao aumento de sua participação na quilmes industrial S.A. ("Quinsa"). 13 de abril.
- Ambev (2006b). Demonstrações Financeiras Anuais Completas-Caderno do Auditor. São Paulo, 31 de diciembre.
- Ambev (2008). Informações Anuais. 31 de diciembre.
- Ambev (2015). Comunicado ao Mercado. 10 de noviembre.
- Bárcena, A. (2009). *Palabras de la señora*. CEPAL. <https://www.cepal.org/sites/default/files/speech/files/37253-Versionfinal-Competitividad-foro28deseprev1abi.pdf>
- Barth-Haas Group (2008). The Barth Report. Hops 2007/2008.
- Barth-Haas Group (2009). The Barth Report and Germain Hansmaennel: 2008 Market leaders and their Challengers in the top 40 countries.
- Bloomberg (2015). AB InBev Buys SABMiller for \$107 Billion as U.S. Deal Agreed. November 11.
- Bonales, V. J., Zamora, T. A. y Ortiz, P. C. (2015). Variables e índices de competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS. *CIMEXUS*, X(2), 1, 13-32.
- Cabral, L. (1997). *Economía industrial*. McGraw Hill.

- Cnnexpansion (2015). General Electric negocia venta de negocio a Wells Fargo. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/04/20/general-electric-negocia-venta-de-negocio-a-wells-fargo>.
- El financiero* (2015). Ocho gráficas para entender la fusión AB InBev-SABMiller.
- Grupo Modelo (2012a). Anheuser-Busch InBev y Grupo Modelo forman alianza, siguiente paso en una larga y exitosa relación. Bruselas y Ciudad de México, 29 de junio.
- Grupo Modelo (2012b). Autoriza Comisión Federal de Competencia en México la concentración resultante de la adquisición de hasta la totalidad de las acciones representativas del capital social de Grupo Modelo por parte de Anheuser-Busch InBev. 15 de noviembre.
- Grupo Modelo (2012c). Autoriza la Comisión Nacional. Grupo Modelo.
- Grupo Modelo (2013). Grupo Modelo completa la desincorporación del negocio en Estados Unidos. 7 de junio. Grupo Modelo.
- Interbrew-AnBev (2004). Interbrew and AmBev Establish InterbrewAmBev, The World's Premier Brewer. March 3.
- InBev (2004a). Interbrew and AmBev complete combination to establish InBev. August 27.
- InBev (2004b). Acquisition Lion Group activities in China closed. September 30.
- InBev (2006a). InBev closes acquisition of Fujian Sedrin Brewery in China. June 9.
- InBev (2006b). InBev announces closing of the AmBev transaction to increase its shareholding in Quilmes Industrial S.A. ("Quinsa"). August 9.
- Interbrew (2004). Acquisition Zhejiang Shiliang Brewery in China closed. 14 July.
- Joh. Barth & Sohn (2004). The Barth Report. Hops 2003/2004.
- Mickle, T.; Chaudhuri, S. y Dalton, M. (2015). Una fusión entre AB InBev y SABMiller sacudiría el sector cervecero. *The Wall Street Journal*. 16 de septiembre. <http://lat.wsj.com/articles/SB10821319536404714354304581237602282943060>.
- Marín, X. J. y Katelhöhn, E. W (2014). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. Cengage Learning.
- Molina, B. C. (2013). Índice de competitividad empresarial. *Realidad y Reflexión*, 13(37), enero-junio.
- Morales, G. M y Pech, V. J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y administración*, 197, abril-junio, 47-63.
- Pepall, L., Richard, D. y Norman, G. (2008). Organización industrial, teoría y práctica contemporáneas (3ª ed.). Thomson.

- Schumpeter, J. A. (2012). Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económico.
- Sepúlveda, V. E. (2010). *Temas económicos y sociales de actualidad en México. Charlas en mangas de camisa*. Museo Interactivo de Economía.
- Tarziján, J. y Paredes, R. (2012). Organización industrial para la estrategia empresarial. (3ª ed.). Pearson.
- Thomas, D. (2015). ¿Son las grandes fusiones entre empresas buenas o malas para los consumidores? BBC. http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151105_finde_grandes_fusiones_empresas_buenas_consumidores_ac
- Turioni, F. (2015). Ambev anuncia compra da cervejaria Colorado, de Ribeirão Preto, SP. Globo Comunicação e Participações S. A. Ribeirão e Franca. 7 de julio. <http://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2015/07/ambev-anuncia-compra-da-cervejaria-colorado-de-ribeirao-preto-sp.htmlWCVB>
- Van der Linde G. y Bello. A. (2006). Caso AmBev-Interbrew. www.dominicanaonline.org/Portal/español/txccerveza.html
- Varela, V. R. (2008). *Innovación empresarial*. (3ª ed.). Pearson Educación.
- Zayas, B. I., Parra, A. D., López, A. R. y Torres, S. J. (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(3), abril-mayo, 603-617.

CAPÍTULO 11

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA Y ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN: HACIA UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE LAS REDES DE CONOCIMIENTO

Noelly Karla Sarracino Jiménez

Alma Rosa Muñoz Jumilla

Gerardo Enrique del Rivero Maldonado

RESUMEN

El entorno enmarcado por la transición al ambiente Industria 4.0 implica la interacción constante con fines de intercambio de conocimiento para la innovación y competitividad. Al respecto, se identifican perspectivas que abordan de manera divergente estos aspectos, siendo relevantes la competitividad sistémica, los ecosistemas de innovación y las redes de conocimiento. El objetivo de este trabajo reside en examinar explícitamente la relación entre la competitividad sistémica y los ecosistemas de innovación desde el ángulo de redes de conocimiento. Para tal efecto, se plantea un esquema teórico conceptual denominado Ecosistema Competitivo de Innovación a partir de Redes de Conocimiento. La justificación a tal propuesta versa en la inexistencia de marco que permita observar estas panorámicas como un conjunto holístico de conexiones donde la competitividad sistémica es producto del aprendizaje y el conocimiento generado en red, que al mismo tiempo inciden sobre la conformación de ecosistemas de innovación. La metodología se basa en la investigación de carácter documental y exploratorio. Los resultados apuntan la viabilidad del planteamiento ya que, en efecto, existe una relación teórica entre competitividad sistémica, ecosistemas de innovación y redes de conocimiento.

Palabras clave: competitividad sistémica, innovación, ecosistemas de innovación, aprendizaje colectivo, redes de conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Derivado de las vertiginosas transformaciones tecnológicas que enmarcan la era digital, es imperativo para las economías fomentar mecanismos generadores de competitividad respaldados, principalmente, por la actividad innovadora. En este ámbito, se identifican diferentes perspectivas que tratan de explicar la forma en que se gesta la competitividad y la innovación desde un punto de vista sistémico. Bajo este entorno, la perspectiva competitividad sistémica explica la necesidad de interactuar entre diversos actores, como empresas, gobiernos, universidades y sociedad, quienes se hallan inmersos en un ambiente determinado por las instituciones que dictan las reglas del espacio competitivo. Paralelamente, los ecosistemas de innovación describen estructuras de naturaleza reticular y multinivel donde convergen esferas heterogéneas que desarrollan y difunden innovaciones encaminadas a incidir sobre la competitividad. Derivado de las nociones previas, es posible inferir que el conocimiento generado en red representa un factor implícito en la competitividad sistémica y la innovación.

El objetivo de este trabajo es examinar explícitamente la relación entre la competitividad sistémica y los ecosistemas de innovación desde el ángulo de redes de conocimiento. Para ello, se plantea un esquema teórico conceptual denominado *Ecosistema Competitivo de Innovación a partir de Redes de Conocimiento*. La justificación a este planteamiento radica en la inexistencia de un marco que permita observar estas panorámicas como un conjunto holístico de conexiones donde la competitividad sistémica es producto del aprendizaje y el conocimiento es generado en red.

Aunque el esquema propuesto es de carácter teórico basado en la investigación documental y exploratoria, constituye un aporte relevante que muestra la improbabilidad de configurar ecosistemas de innovación y competitividad sistémica sin poseer previamente un marco de interacciones para el intercambio de conocimiento. El trabajo se encuentra estructurado en cuatro partes. La primera describe la panorámica inherente a la competitividad sistémica; la segunda puntualiza sobre la noción de ecosistemas de innovación, la tercera describe la metodología y la cuarta detalla la propuesta teórico-conceptual *Ecosistema Competitivo de Innovación a partir de Redes de Conocimiento*.

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA: ELEMENTOS CENTRALES

Desde los años ochenta son notables las transformaciones en el escenario internacional, determinadas por la introducción intensiva de inteligencia artificial, la globalización de los mercados, la mayor competencia y las vertiginosas modificaciones en la demanda. Ante esta panorámica es imperativo el incentivo a la competitividad vista desde un punto de vista holístico donde no solamente se involucren las empresas, sino otras organizaciones sin fines de lucro simbolizadas por el sector gubernamental, universitario y social (Díaz et al., 2021).

Aunque es improbable puntualizar una definición única del término competitividad debido a que puede aplicarse al contexto empresarial, regional o nacional, generalmente se asocia con la capacidad que posee una organización para obtener niveles elevados de productividad en relación con sus contrapartes (Zamora y Ortiz, 2021).

La perspectiva denominada competitividad sistémica simboliza un esquema analítico que provee una visión holística de los elementos implicados en la competitividad, al incorporar no solamente aspectos empresariales, sino relaciones de cooperación con agentes externos.

De manera puntual, esta perspectiva alude a un proceso de conexión entre empresas y otras organizaciones en el que juegan un papel determinante las estructuras institucionales, en específico, los gobiernos, las universidades y la sociedad, quienes estipulan de manera conjunta el contexto competitivo (Esser et al., 1996).

La peculiaridad central reside en que una organización o sector no podrá ser competitivo si actúa de manera aislada, ya que se hallan involucradas las estructuras de apoyo inherentes a las políticas públicas, los valores culturales, la capacidad de gestión, así como la organización política, jurídica y económica de una región. Particularmente, estos mecanismos se cimientan en cuatro aspectos (Duitama et al., 2024):

1. La innovación como factor fundamental para el desarrollo económico.
2. Las organizaciones, en especial las empresas, constituyen entidades capaces de establecer vínculos con el entorno, a fin de potenciar el aprendizaje colectivo y la innovación.

3. El fomento gubernamental y universitario para la consolidación de redes de innovación.
4. La conformación de un ambiente institucional y macroeconómico adecuado que posibilite incentivar la competitividad mediante la innovación.

A diferencia de las perspectivas que estudian la competitividad desde el ángulo empresarial de precios y productividad, el enfoque sistémico señala que ésta es resultado de la interacción de cuatro niveles intrínsecamente relacionados: meta, macro, meso y micro (figura 1).

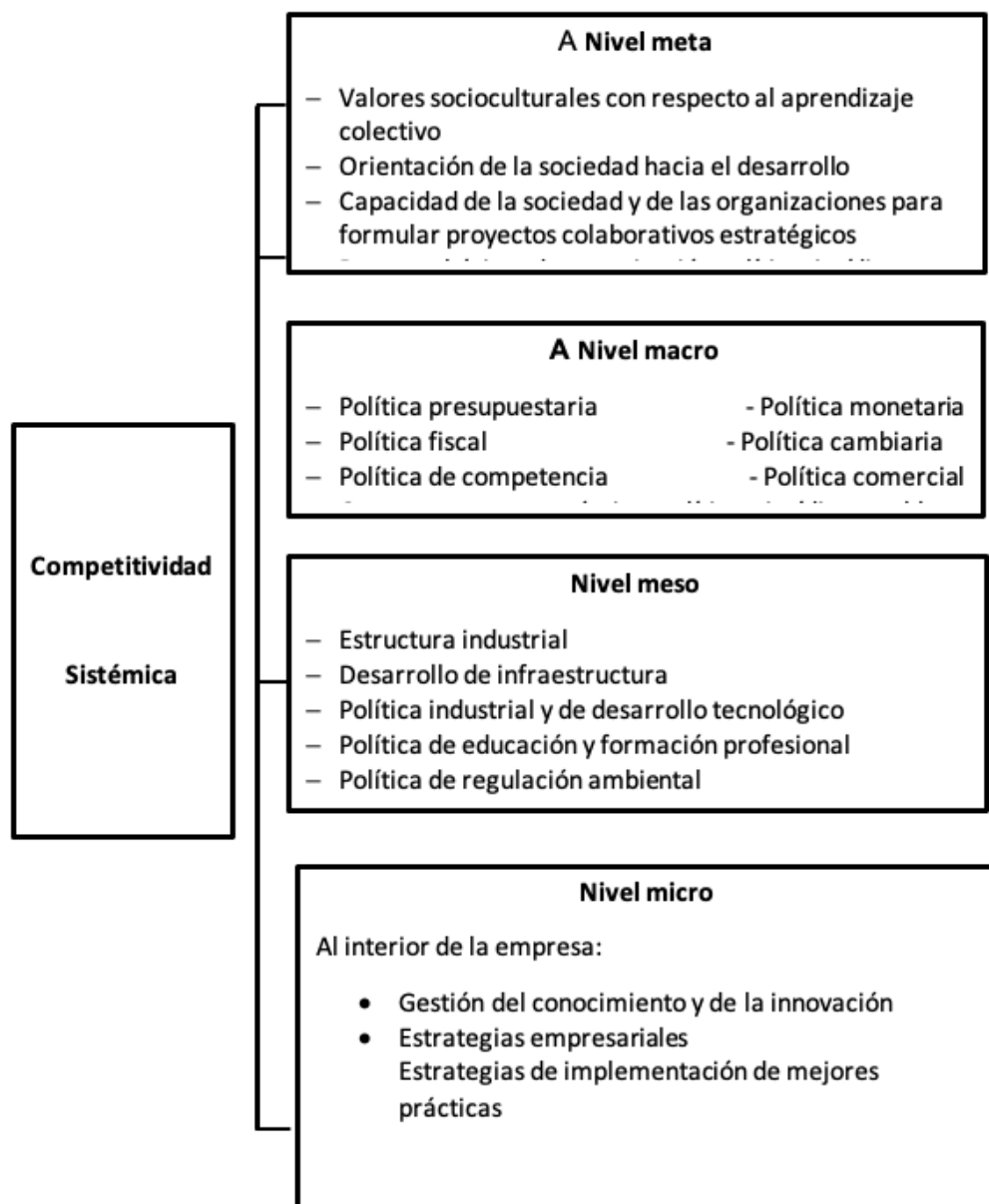
El nivel meta refiere al ámbito institucional e incluye patrones de organización política y económica. Se trata de un contexto que engloba al resto de los niveles; por tanto, cohesiona las capacidades nacionales con el propósito de generar ventajas competitivas que viabilicen competir en mercados internacionales (Bermeo y Saavedra, 2017).

El nivel macro puntualiza la relevancia de contar con una asignación eficiente de recursos en términos de productividad que permita incentivar el crecimiento económico. El cumplimiento de este objetivo requiere de un ambiente estable apoyado en políticas fiscales, monetarias, presupuestales, comerciales y cambiarias (Sánchez et al., 2019).

El nivel meso plantea que las innovaciones y la acumulación de conocimientos van íntimamente relacionadas con la formación de redes de colaboración entre empresas y otras organizaciones. En este ámbito es relevante el papel del Estado como promotor de políticas de fomento a la construcción de estructuras articuladoras de procesos de aprendizaje, tales como los ecosistemas de innovación. Específicamente, refiere medidas enfocadas a cubrir necesidades de factores tangibles (transporte, puertos, carreteras, telecomunicaciones, energía, agua, entre otras) e intangibles (capacitación, conocimiento especializado, formación de recursos humanos).

Aunque los niveles descritos anteriormente son trascendentales, el ámbito micro resulta la base primordial de la competitividad sistémica. En este entorno se hallan las empresas que enfrentan ambientes cambiantes producto de las rápidas transformaciones enmarcadas por las Industrias 4.0 y 5.0, caracterizadas por el uso intensivo de inteligencia artificial y tecnologías de información y comunicación.

Figura 1. Factores determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: elaboración propia con base en Bermeo y Saavedra (2017).

Para enfrentar las modificaciones determinadas por las Industrias 4.0 y 5.0 y con ello, alcanzar altos niveles de competitividad, las organizaciones deben ser eficientes en costos, calidad, diversificación de productos, capacidad de respuesta y, esencialmente, personalización de la demanda.

Conseguir estos objetivos exhorta a llevar a cabo transformaciones en la organización de la producción, en el desarrollo de producto y en la organización de la cadena de valor. Estas modificaciones son ineludibles para disminuir los tiempos de producción y responder rápidamente a las necesidades del cliente y reducir los inventarios. Asimismo, en este nivel el aprendizaje colectivo y las relaciones de cooperación resultan trascendentales en el cumplimiento de los objetivos planteados (Esser et al., 1996).

En suma, la competitividad sistémica implícitamente apunta la importancia de establecer vinculaciones con actores de índole diversa con fines de innovación y desarrollo económico. Por ello, se sugiere observar a la competitividad sistémica como una derivación de la conformación de los ecosistemas de innovación.

ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN

En el marco de la competitividad sistémica es factible inferir la conformación de ecosistemas de innovación dado que asumen el papel de estructuras, puente entre el contexto micro y los ámbitos meso, macro y meta. Tales ecosistemas resultan el fundamento de la competitividad sistémica, dado que de ellos emana el conjunto de interacciones entre los diversos niveles de competitividad donde es posible crear y difundir conocimiento, innovación y crecimiento económico.

Aunque es inexistente una definición generalizable respecto a los ecosistemas de innovación, es posible señalar que simbolizan redes multinivel (empresarial, regional, nacional o global) donde convergen actores de naturaleza divergente como empresas, organizaciones gubernamentales, instituciones de educación superior y sociedad, encargadas de interactuar con el propósito de desarrollar o complementar recursos tangibles e intangibles (Akberdina y Vasilenko, 2021).

Una peculiaridad de los ecosistemas de innovación reside en que resulta imposible configurarlos por decreto, ya que no se construyen automáticamente a partir de conexiones entre heterogéneos, sino son producto de relaciones a largo

plazo cimentadas en la cooperación, la comunicación y la confianza; por ello, resulta imprescindible interactuar dentro de un marco legal que incentive la vinculación y la competitividad (Arce et al., 2019).

Históricamente, es factible rastrear los estudios sobre ecosistemas de innovación en el análisis pionero de Friedrich List (1841), quien contrapone el crecimiento de Alemania, país atrasado en aquella época, y Reino Unido. Señala que la nación germana observó un periodo de crecimiento acelerado debido a un proceso de industrialización fundado en la actuación conjunta de institutos de educación, sector gubernamental y ámbito empresarial. Además, propone por primera vez la relevancia de enunciar políticas en torno al aprendizaje y el uso de progreso técnico para incrementar la productividad.

En los años ochenta del siglo xx, las investigaciones de Lundvall y Johnson (1994) y Freeman (1987) retoman la visión de List al proponer explícitamente la definición de sistemas nacionales de innovación. Exponen que estos sistemas representan un conjunto de instituciones que se hallan inmersas en un marco social, interactivo y sistemático, en el cual se conciben conexiones entre los ambientes público y privado que contribuyen a la creación y difusión de tecnología e innovación.

Con el fin de enfatizar la naturaleza evolutiva de las interrelaciones de organizaciones de naturaleza divergente, en el primer decenio del siglo xxi se completa la perspectiva de sistemas de innovación mediante el enfoque denominado Ecosistemas de Innovación. A diferencia de los ángulos sistémicos, los ecosistemas intentan explicar el carácter evolutivo de las relaciones entre individuos y organizaciones, insertos en un ambiente determinado por el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación, la personalización de la demanda, la flexibilidad y, esencialmente, el empleo de inteligencia artificial (Escobar et al., 2017).

Un ecosistema de innovación requiere la conformación de un sistema complejo cuya peculiaridad central versa en la no linealidad de sus conexiones que posibilitan la adaptación de sus miembros a las condiciones cambiantes del entorno. Los participantes del ecosistema interactúan e intercambian recursos materiales y humanos, siendo el aprendizaje colectivo y el conocimiento los aspectos medulares. Al mismo tiempo, la capacidad de adaptación se halla condicionada a las habilidades de gestión, liderazgo y comunicación que poseen los implicados. Además, el conjunto de relaciones depende, en gran medida, del ambiente cultural, los valores éticos, la confianza y las instituciones (Escobar et al., 2017; Arce et al., 2019).

Derivado de lo antepuesto, es preciso acotar que en los ecosistemas de innovación es indispensable observar las particularidades de los diferentes actores, a fin de identificar cuáles serán sus aportaciones en términos de recursos materiales y humanos. Aunque no existe acuerdo común respecto a la trascendencia del factor geográfico, el punto de acuerdo reside en que la zona de desenvolvimiento posee características concretas que otorgan significación única al ecosistema, situación que representa la no transferibilidad a otros contextos (Arce et al., 2019).

Paralelamente, debido a la multiplicidad de actores, es inexistente una perspectiva que aglomere el conjunto de participantes en un ecosistema de innovación; empero, es factible plantear una panorámica cimentada en cuatro esferas: empresarial, universitaria, gubernamental y social (Baumane y Dudek, 2020).

El ámbito empresarial es el encargado de allegarse conocimiento e infraestructura para la generación y comercialización de la innovación. Las universidades representan actores responsables de la formación de capital humano y la investigación de vanguardia aplicada en la resolución de problemas sociales.

Los gobiernos proveen el esquema legal que determinará las conexiones entre los participantes del ecosistema; igualmente, financian actividades relacionadas con el cambio tecnológico y la innovación; en tanto, la sociedad es quien determina las necesidades de innovación. Adicionalmente, se sugiere incorporar la esfera global debido a la inserción de los ecosistemas de innovación en ambientes dictados por la Industria 4.0 y 5.0. Este marco influye indirectamente sobre la innovación y el desarrollo tecnológico y la capacidad de los ecosistemas de competir en contextos internacionales.

La relevancia de conformar ecosistemas de innovación radica en que permiten el incremento de la productividad, la competitividad y el crecimiento económico; sin embargo, para que las relaciones puedan consolidarse es necesario atender el contenido de los flujos de información, aprendizaje y conocimiento. En este sentido, no solamente es fundamental analizar los factores relativos al capital físico, sino también a los intangibles, entendidos como el conjunto de conocimientos, actitudes, comportamientos y costumbres que, por una parte, componen el ambiente o entorno social y, por otro lado, posibilitan dilucidar las características de una sociedad relativas a su capacidad para la innovación.

Del conjunto de interacciones y actividades llevadas a cabo dentro del ecosistema dependerá la forma en que se genere, modifique y difunda el conocimiento y la innovación. Así, la construcción de este ecosistema conllevará a un proceso de búsqueda permanente de competitividad para la productividad; por ello, dada su relevancia es necesario reflexionar si las instituciones y ambiente cultural es lo suficientemente flexible como para adecuarse a los cambios que implica la innovación y el marco competitivo (Akberdina & Vasilenko, 2021).

Si bien, los ecosistemas no pueden crearse por mandato gubernamental, proveen un marco de análisis útil para los hacedores de política, ya que reconoce diferencias institucionales entre países y regiones. Además, permite observar discrepancias en tasas de crecimiento económico y de innovación, así como viabiliza examinar por qué ocurren divergencias entre sectores industriales.

De esta forma, las divergencias entre ecosistemas de innovación explican en parte, por qué regiones con abundancia de recursos, pero con una gestión inadecuada presentan insuficientes grados de competitividad; en tanto, otros territorios poseen recursos más limitados, aunque cuentan con peculiaridades positivas en organización y uso eficiente de recursos.

A pesar de las bondades analíticas los ecosistemas de innovación presentan limitantes. En primer lugar, existe rigidez institucional y cultural en cuestiones vinculadas con la capacidad de reacción y adaptación de las sociedades ante los cambios que representa la innovación. En segundo término, los estudios sobre ecosistemas de innovación tienden a omitir la relevancia del conflicto y el poder que ostentan ciertos actores para fomentar o inhibir la actividad innovadora; y en tercer sitio, es inexistente el consenso en cuanto a definición, comprensión e instrumentos de medición que permitan verificar empíricamente si un conglomerado de organizaciones es, en efecto, un ecosistema de innovación (Días Sant'Ana et al., 2020).

En suma, aunque es inexistente un enfoque único para analizar los elementos inherentes a los ecosistemas de innovación, el punto de convergencia radica en enfatizar respecto a las conexiones que establecen diferentes esferas para incentivar la innovación y la competitividad. Desde este punto de vista, se precisa la incorporación de la perspectiva redes de conocimiento a fin de poseer una panorámica holística de los ecosistemas de innovación y la competitividad.

METODOLOGÍA

Con la finalidad de proponer un marco teórico conceptual que permita indagar de forma holística la relación entre competitividad sistémica, ecosistemas de innovación y redes de conocimiento, se propone una investigación de naturaleza documental y exploratoria. Lo anterior, debido a que permite identificar el conjunto de categorías o variables que son indispensables para futuras investigaciones que pretendan cualificar o cuantificar el fenómeno a partir de métodos, como el estudio de caso o los modelos de regresión (Bernal, 2010).

La utilización de la investigación de carácter exploratorio se halla justificada en que, en primer término, faculta el estudio de un problema escasamente indagado y, en segundo lugar, posibilita visualizar la forma en que se vinculan las categorías o variables que originarán la enunciación de futuras conjeturas o hipótesis. Una limitante reside en que es indispensable completar el estudio del fenómeno desde un punto de vista más profundo, con el propósito de corroborar si, en efecto, son exploración (Morgan, 2022).

A fin de sistematizar la búsqueda de información documental orientada a la construcción del planteamiento denominada *Ecosistema Competitivo de Innovación a partir de Redes de Conocimiento* se emplearon las bases de datos Google Scholar, EBSCOhost y Redalyc. La búsqueda se realizó a partir de las palabras clave: competitividad sistémica, innovación, sistema de innovación, ecosistema de innovación, aprendizaje colectivo, redes y redes de conocimiento. Se identificaron alrededor de 70 documentos, de los cuales se eligieron 20. Esta selección atendió a criterios de pertinencia con base en el año de publicación que no debía exceder de 10 años, con excepción de obras clásicas o pioneras sobre la temática.

En síntesis, si bien la indagación resultante de la investigación exploratoria cimentada en la revisión de naturaleza documental carece de indicadores numéricos o categorías cualitativas, provee un primer acercamiento de naturaleza teórico-conceptual para explicar el actuar sistémico de la competitividad, la innovación y las redes de conocimiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El punto de convergencia entre las vertientes competitividad sistémica y ecosistemas de innovación reside en el énfasis otorgado a las interacciones entre un grupo de actores heterogéneos; no obstante, omiten explicar manifestamente el papel que desempeña el factor conocimiento visto como antecedente en la conformación de actividad innovadora y la competitividad.

La noción redes de conocimiento simboliza una aproximación que implica la trascendencia de la interacción social encaminada a la creación de aprendizaje colectivo, a fin de potenciar recursos humanos y materiales para la creatividad, la innovación y la competitividad. Tales estructuras reticulares representan una manifestación humana donde se prioriza al individuo como productor de saberes y su necesidad de intercambiar, compartir y transferir lo que aprende a partir de la conexión con otros actores (Canales, 2018; Canales y Montiel, 2023).

Si bien es inexistente una visión única en relación con los elementos implicados en una red de conocimiento, es posible identificar aspectos inherentes a su configuración multidimensional; por tanto, se sugiere retomar la propuesta basada en cinco niveles analíticos: institucional, estructural, dinámica, contenido y resultados del intercambio de conocimiento (Casas, 2003; Canales, 2018; Canales y Montiel, 2023).

La *esfera institucional* describe las normas y valores culturales que guían la conducta de los sujetos y fomentan la acumulación, absorción e intercambio de conocimiento. El *nivel estructural* alude a los mecanismos que posibilitan la cohesión y la resolución de conflictos entre actores reticulares, tales como la confianza y la negociación orientada a la resolución de conflictos. La *dimensión dinámica* precisa evolución de la red donde al interior se encuentran los actores, quienes mediante flujos no estáticos permiten la construcción y consolidación de los intercambios de conocimiento (Casas, 2003).

El *contenido* refiere al insumo intercambiando reticularmente que asume la forma de aprendizaje colectivo y conocimiento para la innovación. Finalmente, la *dimensión resultados* detalla la importancia de evaluar el desempeño reticular en términos sociales, económicos y de competitividad (Canales y Montiel, 2023).

Adicionalmente a las dimensiones descritas, se plantea la incorporación de una sexta esfera denominada *aprendizaje colectivo*, dado que constituye el antecedente para la configuración de una red de conocimiento. Al respecto, el aprendizaje

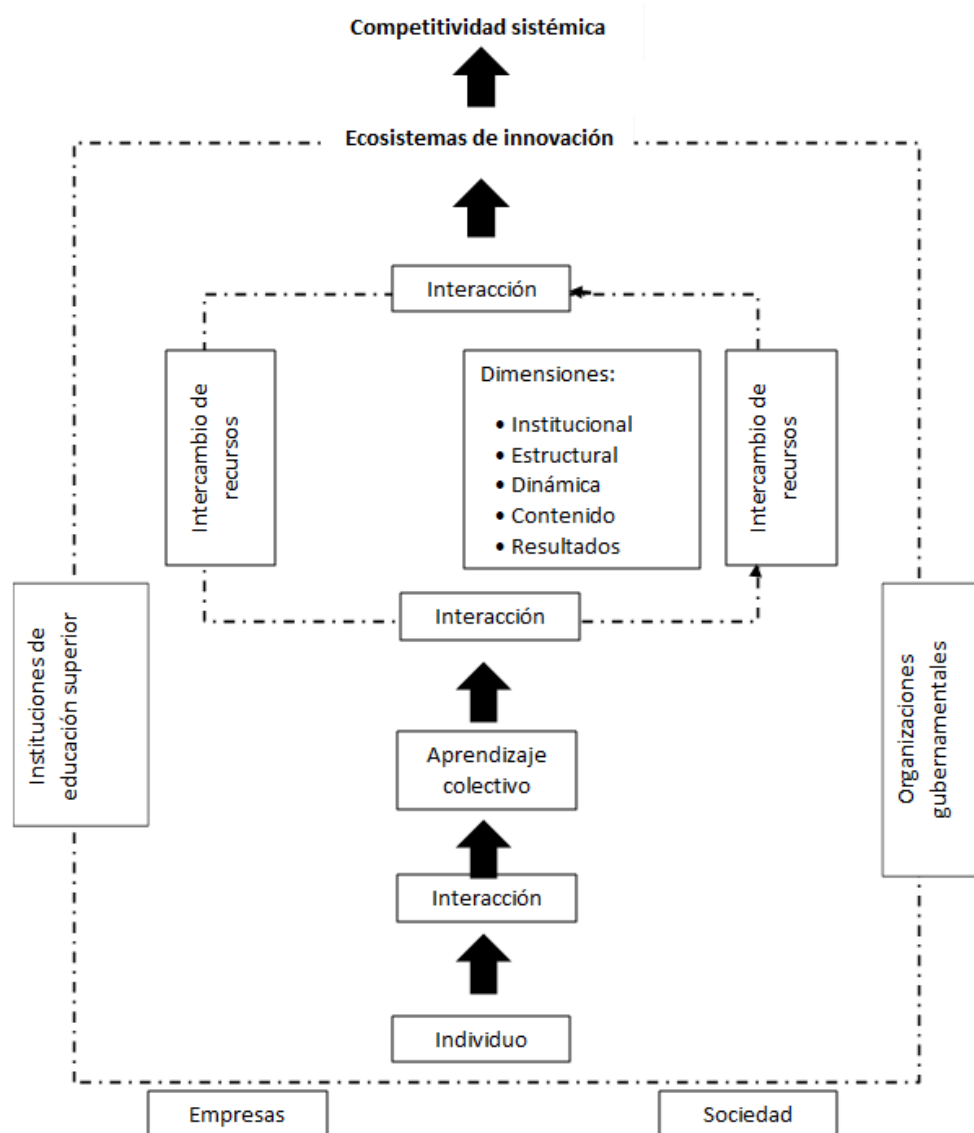
colectivo representa una forma de comportamiento grupal, producto del diálogo y la adaptación de los sujetos al entorno, cuya consecuencia reside en la adquisición de nuevos saberes que una vez socializados, potencializan la conformación de redes de conocimiento (Casas, 2002).

Derivado de lo anterior, es factible deducir que las redes de conocimiento resultantes del aprendizaje colectivo representan un marco de referencia previo para examinar la configuración de sistemas de innovación y competitividad sistémica. En específico, a fin de visualizar explícitamente esta naturaleza sistémica se propone el esquema teórico conceptual denominado *Ecosistema competitivo de innovación a partir de redes de conocimiento* (figura 2).

En este marco, el planteamiento versa en observar al aprendizaje colectivo como punto de partida para las conformaciones sistémicas en red. Una vez absorbido y socializado el aprendizaje, se originan redes de conocimiento fundamentadas en el aprendizaje colectivo y las dimensiones institucional, estructural, dinámica, contenido y resultados. Al mismo tiempo, cuando se consolida una red de conocimiento da lugar a ecosistemas de innovación que involucran, por un lado, un conjunto de interacciones entre actores de naturaleza divergente y, por otro, la aplicación de conocimiento materializado en innovación.

A partir de un ecosistema de innovación, es factible obtener competitividad sistémica al aludir un proceso de conexión entre diferentes participantes (empresas, gobiernos, universidades, mercados) que se interconectan bajo un esquema institucional con el fin de intercambiar conocimiento y, a la vez, crear innovación, la cual representa el factor fundamental para alcanzar competitividad y detonar el crecimiento económico. En general, el *Ecosistema competitivo de innovación a partir de redes de conocimiento* enuncia una agrupación de agentes sociales y económicos (empresas, gobiernos, universidades, sociedad en general) que interactúan con el fin de trabajar conjuntamente en la competitividad. Además, muestra un panorama alternativo para indagar la complejidad del conocimiento, la innovación y la competitividad.

Figura 2. Ecosistema competitivo de innovación a partir de redes de conocimiento



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Teóricamente, es frecuente examinar la competitividad sistémica, los ecosistemas de innovación y las redes de conocimiento como esferas separadas carentes de vínculos de retroalimentación; no obstante, es posible identificar aspectos vinculantes entre estas perspectivas. Al respecto, el objetivo de este trabajo consistió en examinar explícitamente la relación entre competitividad sistémica y ecosistemas de innovación desde el ángulo de redes de conocimiento. Para ello, se propuso un marco teórico conceptual denominado Ecosistema competitivo de innovación a partir de redes de conocimiento.

Derivado de la propuesta teórico conceptual se observó que, en efecto, es factible construir un esquema holístico de conexiones basadas, en primer término, en el aprendizaje colectivo. De éste emanan las redes de conocimiento constituidas una vez que el aprendizaje es absorbido, internalizado y compartido. Las dimensiones de una red de conocimiento fomentan o inhiben el aprendizaje colectivo materializado en conocimiento que, al mismo tiempo, incide sobre la conformación de ecosistemas de innovación. Tales ecosistemas se configuran con la finalidad de combinar saberes entre esferas gubernamentales, universitarias, empresariales y sociales, cuyo propósito es llevar a cabo exitosamente la actividad innovadora. Finalmente, el resultado es la competitividad de naturaleza sistémica en la cual interviene un conjunto de actores que interactúan de manera coordinada y cooperativa.

La limitante central del planteamiento reside en que se trata de un marco teórico basado en la investigación documental y exploratoria; empero, constituye una primera aproximación al análisis de la competitividad y los ecosistemas de innovación y competitividad a partir de las redes de conocimiento. Dada esta naturaleza exploratoria se sugiere en futuras líneas de investigación comprobar cuantitativa o cualitativamente, la pertinencia de los elementos implicados en el *Ecosistema competitivo de innovación a partir de redes de conocimiento*.

REFERENCIAS

- Akberdina, V., & Vasilenko, E. (2021). Innovation: Ecosystem as a Multi-Component Concept: Theoretical Review. SHS Web of Conferences, 110. <https://doi.org/10.1051/shs-conf/202111001052>
- Arce, J., Morales, D., y Rivera, P. (2019). Los factores de los ecosistemas de innovación y sus implicaciones en las incubadoras empresariales. *Polo de conocimiento*, 4(3). <https://doi.org/10.23857/pc.v4i3.926>
- Baumane, I., y Dudek, D. (2020). Innovation ecosystems in the context of economic development: a case study of Kraków, Poland. *Studies of Transition States and Societies*, 12(1), 32-52. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-69225-1>
- Bermeo, K., y Saavedra, M. (2017). *Determinación de la competitividad sistémica de la MiPyMe en Ecuador: el caso de la fabricación de muebles de madera*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
- Canales, R. A. (2018). *Redes de conocimiento y desarrollo regional en el marco de la incubación de empresas universitarias. El caso de la UAEMex*. Asociación Nacional de Universidad e Instituciones de Educación Superior.
- Canales, R. A., y Montiel, O.J. (2023). Sistema emprendedor basado en redes de conocimiento para la sustentabilidad empresarial: hacia una aproximación teórico-conceptual. *NovaRua. Revista Universitaria de Administración*, 16(27), 8-29. <https://doi.org/10.20983/novarua.2023.27>
- Casas, R. (2002). Redes regionales de conocimiento en México, *Comercio Exterior*, 52(6), 492-506.
- Casas, R. (2003). Enfoque para el análisis de redes y flujos de conocimiento en M. Luna (coord.). *Itinerarios del conocimiento; formas, dinámicas y contenido. Un enfoque de redes* (pp. 19-50). Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dias Sant'Ana, T., de Souza Bermejo, H., Moreira, M. y de Souza, W. (2020). The structure of an innovation ecosystem: foundations for future research. *Management Decision*, 58(12), 2725-2742. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2019-0383>
- Díaz, G., Quintana, M., y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 143-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>

- Duitama, G., Matallana, O., y Saavedra, M. L. (2024). Análisis sistémico de la competitividad en el sector metalmeccánico: perspectivas meso y microeconómicas. *Revista CEA*, 10(22), e2435. <https://doi.org/10.22430/24223182.2435>
- Escobar, J., Cárdenas, M., y Bedoya, I. (2017). De los sistemas a los ecosistemas de innovación. *Revista Espacios*, 38(34).
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59. <https://hdl.handle.net/11362/12025>
- Freeman, C. (1987). The National System of Innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5-24.
- List, F. (1841). *The National System of Political Economy*. <https://oll.libertyfund.org/titles/lloyd-the-national-system-of-political-economy>
- Lundvall B., y Johnson B. (1994). Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional. *Revista Comercio Exterior*, 8(44), 695-704.
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Sánchez, J., Delgado, G., Quijano, S., y Delgado, D. (2019). Elementos de competitividad sistémica y la relación costo privado. *Digital Publisher*, 4(3).
- Zamora, A. y Ortiz, M. (2021). Interrelación entre la competitividad internacional y el desarrollo humano en la región Asia-Pacífico. *Ensayos Revista de Economía*, 40(2), 189-214. <https://doi.org/10.29105/ensayos40.2-4>

CAPÍTULO 12

EMPREDIMIENTO TURÍSTICO: ESTRATEGIA DE AUTOEMPLEO PARA EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN TURISMO

*Eneida Pacheco Hernández
Enrique Guadarrama Távira*

RESUMEN

La situación económica, política y social que enfrentan los egresados de estudios de nivel superior en materia turística, y particularmente en temas laborales no es algo nuevo, principalmente por la limitada generación de empleos, la existencia del subempleo, precariedad laboral, economía informal, etc. Actualmente, las instituciones educativas han encaminado sus acciones para innovar programas formativos dirigidos a desarrollar en los alumnos, habilidades y competencias que no sólo les permitan acceder a buenas ofertas laborales, sino que sean capaces de generar sus propias fuentes de trabajo, a través de emprendimientos personales. La responsabilidad de la generación de empleos no recae sólo en el gobierno, hoy se apuesta al autoempleo como una modalidad de trabajo independiente que permite a los profesionales en turismo mantenerse insertos en el campo laboral dentro de su profesión. La experiencia de la puesta en marcha de una agencia de viajes como fuente de autoempleo y desarrollo profesional da paso a reconocer las habilidades desarrolladas durante su formación académica y la experiencia personal de ser empresario.

Palabras clave: emprendimiento, turismo, autoempleo, estrategia.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el tema del emprendimiento ha tomado fuerza e importancia; los constantes cambios en las condiciones laborales demuestran que el trabajo dependiente ya no es el medio más seguro y confiable como una opción de trabajo de por vida. Diversos economistas han diferenciado una figura o actor dentro del complejo sistema económico, *el emprendedor*, que aun cuando no se tiene una caracterización universal de éste, sí destacan que este personaje, a través de la creación de empresas, va en búsqueda de vivir una experiencia que le permita crecer, desarrollarse, expandirse y generar ingresos y ganancias.

Ya sea por buscar independencia financiera o laboral, o por el afán de satisfacer la necesidad de logro, el emprendimiento en los universitarios representa una acción que refleja el ajuste perfecto del engranaje, educación-habilidades-autoempleo, ejercicio que apunta a incrementar su desarrollo profesional y busca mejoras en la economía personal y de su entorno socioeconómico.

El presente documento demuestra la experiencia de emprender la apertura de una agencia de viajes, y de la decisión de enfrentarse a desafíos y aprovechar oportunidades que tienen los emprendedores turísticos egresados de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México, en particular la experiencia de quien se ha convertido en empresaria en el ramo de agencias de viajes.

Para su mejor comprensión, resalta la importancia de conocer algunos aspectos teóricos donde se expone en forma resumida la evolución de la figura del emprendedor, sus concepciones y clasificaciones, desarrollando enfáticamente la teoría del empresario innovador de Joseph A. Schumpeter; se incluye también la serie de desafíos y oportunidades a los que hoy se enfrenta el emprendedor. Finalmente, se reflexiona sobre la experiencia emprendedora y el contraste con las competencias adquiridas a partir de la formación académica y del egreso de la licenciatura, combinado con la experiencia adquirida en el ámbito laboral, completando así la faceta de emprendedora y empresaria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al finalizar sus estudios, todo egresado de nivel superior cree que ha llegado a la cima de ver realizado el anhelo de ser un profesionista y tener acceso a un buen empleo que le permita ocupar el mejor puesto dentro de la empresa; piensa que para ello se esforzó durante cuatro o cinco años, lapso en el cual obtuvo una formación académica y visión encaminada hacia una mejor calidad de vida. La realidad a la que se enfrenta un recién egresado es otra; encontrar un empleo que satisfaga las demandas mencionadas no es un panorama palpable. Son largos peregrinajes los que se tienen que enfrentar para encontrar un trabajo, que difícilmente llenará sus expectativas.

En materia turística, ocurren los mismos fenómenos, y a lo anterior se añade otro tema más: la mayoría de los puestos que genera este sector son de baja calificación debido a que sus actividades principales son servicios y atención al cliente, por lo que en su mayoría para puestos demanda personal operativo. Difícilmente contratan personal para puestos gerenciales. En este sector, los niveles jerárquicos se ganan con muchos años de trabajo, experiencia y conocimiento de la empresa, situación que obliga a permanecer laborando determinado número de años en la misma empresa.

En datos recientes, publicados por DataTur (2022), se señala que en el cuarto trimestre de 2022, el número de personas empleadas en el sector turístico era de 4 603 835, distribuidas en actividades operativas, funcionales y en menor porcentaje directivas. Por otro lado, el Observatorio Laboral (2023) da evidencia de la distribución del personal ocupado en el sector durante el primer trimestre de 2023, considerando que 96.3% realiza actividades operativas, 0.9% se ubica en mandos medios y sólo 2.8%, en mandos directivos.

Desafortunadamente, la mayoría de estos empleos están mal remunerados; el mismo observatorio laboral, en sus estadísticas del primer trimestre de 2023, indica que el salario promedio mensual percibido en el sector turismo es de \$5 004.00 pesos, cantidad irrisoria para alguien que ha invertido en una educación de nivel superior, pero éste no es el único fenómeno negativo en este sector, la oferta laboral prevaleciente es de trabajos estacionales y poco cualificados, sujetos a pocas oportunidades de desarrollo profesional, con horarios parciales, situación que intensifica otro gran problema: el subempleo.

Al momento de postularse para un puesto en el sector turismo, pesa más la experiencia, habilidades empíricas adquiridas y vocación de servicio, que el grado de

estudios; hoy en día se puede ver a bachilleres, técnicos egresados y universitarios con licenciaturas, incluso no afines al turismo, competir por el mismo puesto.

En el panorama actual, la insuficiente oferta laboral acorde al nivel de estudios en su ramo, la falta de interés en desarrollar y acrecentar conocimientos o el hecho de vivir en ciudades con poca actividad turística, hace que los egresados en materia turística volteen a ver panoramas laborales distintos a su área de estudio, y se inserten en empresas donde obtienen puestos que no son acordes a su formación académica.

Por otro lado, el fenómeno de la tercerización o subcontratación de personal ha revolucionado el ámbito laboral, dando pauta a una nueva alternativa que se caracteriza por la inseguridad laboral que pone en riesgo los trabajos más conservadores y seguros de la economía. Se dice que en la actividad laboral en el turismo la tendencia hoy en día es la modalidad de subcontratación llamada *outsourcing*, cuyo objetivo es proveer talento especializado para las empresas. La desventaja de este sistema es que, con el paso del tiempo, el personal que se ocupa no genera antigüedad, lo que impacta en la falta de compromiso e identidad hacia la empresa; esto ha dado pie a un enorme problema: la precariedad laboral, inseguridad, inestabilidad e insuficiencia. Algunas malas prácticas en las que incurre esta modalidad son:

- Ausencia de prestaciones sociales.
- Relaciones laborales con contrato a tiempo determinado.
- Contratos que no permiten generar antigüedad a los empleados.
- Ingresos inferiores correspondientes al número de horas trabajadas.
- Salarios mínimos, que se compensan con bonos para completar el pago real.

La Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH, 2020) señala que el desempleo en la industria turística seguirá siendo afectado a largo plazo como consecuencia de la crisis sanitaria.

Por su parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social reportó 63 000 despidos en el ramo turístico a partir del 13 de marzo de 2020 en territorio mexicano; de manera global, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo afirma que el número de empleos en el sector turismo con riesgo de desaparecer aumentó de 100 millones a 197 millones en el mismo año.

ASPECTOS TEÓRICOS. LA TEORÍA DEL EMPRENDEDOR

Con la revisión de la literatura económica, se pudo observar que son varios los especialistas que han estudiado el proceso económico, cómo funciona y qué sucede durante dicho proceso; han encaminado esfuerzos para explicar la actividad empresarial. Así, intentaron aproximar una caracterización de un individuo que crea una empresa y asume riesgos. Inicialmente, los estudiosos de esta área evaluaban el ciclo económico a través de tres elementos: tierra, trabajo y capital; posteriormente, empezaron a centrar su atención en el empresario desde distintas vertientes, pero ya figurando como un elemento más del proceso económico, por lo que a partir del rol de éste y de las ganancias o beneficios que obtiene, se empezaron a desarrollar aportes teóricos en su afán de describir y entender esta figura, atribuyéndole una función esencial en el proceso productivo.

En las primeras teorías, los economistas no separaban la figura del empresario de la del capitalista; por lo tanto, los estudios se basaban en el rendimiento del capital, mas no en el papel del empresario. A partir de las aportaciones del ecónomo Richard Cantillon, de acuerdo con Ekelund y Hebert (2009), se procede a darle un lugar especial al empresario, hasta llegar a ser considerado el cuarto elemento del ciclo económico. Las teorías evolucionaron y por ende la explicación de la rentabilidad empresarial, misma que empezó a realizarse en atención al éxito alcanzado en el desempeño de la función del empresario y poniendo énfasis al proceso llevado a cabo por el emprendimiento.

TEORÍA DEL EMPRESARIO INNOVADOR DE SCHUMPETER

De acuerdo con Stanley y Grant (2009), Schumpeter derivó su énfasis en la interdependencia de las cantidades económicas de Walras, así como el modelo de empresario, misma figura que transformó; mientras que para Walras era una figura pasiva, Schumpeter la sustituye por un agente económico activo del progreso económico. De igual manera, exponen que este autor construyó un sistema teórico para explicar tanto los ciclos de negocios como la teoría del desarrollo

económico, y estudiosos de la ciencia económica como Ekelund y Hérbert (2009) coinciden en que el éxito de este economista radicó en que hizo de la imagen del empresario el agente principal que provocó el cambio y, por lo tanto, fue la causa del desarrollo económico.

Los autores insisten en no demeritar el trabajo de Juan B. Say, quien fue el primero que aportó la distinción entre el empresario y el capitalista, y el que describió claramente las difíciles cualidades que debe reunir el empresario, así como mencionar el talento innovador como parte de la condición del empresario, que años después Schumpeter amplía. Esta teoría ampliada se resume en dos apartados principales:

- La innovación como causa del desarrollo y,
- El empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación.

Schumpeter establece en su teoría del desarrollo económico que sólo se logrará dicho proceso cuando se hayan puesto en práctica nuevas combinaciones, las cuales son la causa de desarrollo debido a que son cambios en la vida económica, que se presentan de manera espontánea y variable, generando una alteración del equilibrio que desplaza al estado de equilibrio prevaleciente. El empresario es quien causa ese desequilibrio a través de un proceso en el que se despoja de formas antiguas, sustituyéndolas por nuevas; este proceso lo llamó “destrucción creativa”, que no es sino esa serie de acciones a las que llama nuevas combinaciones y que pueden traducirse como innovación.

Para Schumpeter (1957), producir significaba combinar materiales y fuerzas que se hallan a nuestro alcance. Producir otras cosas, o las mismas por métodos distintos, se refería a combinar en forma diferente dichos materiales y fuerzas. Y es el empresario el encargado de realizar las combinaciones, que clasifica de la siguiente forma:

1. Introducción de un nuevo bien, esto es, uno con el que no se hayan familiarizado los consumidores o de una nueva calidad.
2. Un nuevo método de producción se refiere a un método no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y puede consistir simplemente en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía. Lo que el autor refiere es una técnica de producción nueva o el uso de una nueva tecnología no tratada.

3. La apertura de un nuevo mercado, en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país de que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado. Esto es, elaborar un producto viejo en una forma nueva.
4. La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias o de bienes semifabricados, haya existido o no anteriormente, como en los demás casos. Schumpeter establece en este apartado la importancia del empresario para hacerse de nuevos proveedores de materias primas.
5. La creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio (por ejemplo, por la formación de un *trust*) o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad. En esta percepción el autor se refiere a la creación de un nuevo punto de venta o reorganizar la industria en que el empresario se mueve.

Schumpeter plantea dos puntos importantes alrededor de los fenómenos de la puesta en marcha de las nuevas combinaciones:

- No es esencial que la nueva combinación se realice por las mismas personas que controlan el proceso productivo o comercial que debe desplazarse por el nuevo (aunque puede suceder).
- La realización de nuevas combinaciones tiene lugar por el empleo de medios de producción que no estuvieran utilizados.

De igual manera, establece que estos cambios no son influenciados por el intento de satisfacer las necesidades de consumo de los clientes, sino que el mismo productor es quien inicia el cambio económico por motivos endógenos o la propia iniciativa, tan es así que es el mismo empresario quien influye en el consumidor a necesitar cosas nuevas o que se diferencien de las ya existentes; si es necesario, educándolo para este proceso de adquisición.

De lo anterior, se concluye que el empresario es el portador del mecanismo de cambio, el agente fundamental y vital que actúa como eje en las actividades de producción capaz de vencer las dificultades que el entorno les presente.

EMPRESARIO SCHUMPETERIANO

Julien y Molina (2012) definen al empresario schumpeteriano como “aquel que crea relativamente toda clase de piezas y que tiende a revelar la realidad, a crear un nuevo espacio transformando aquella o aquel, aprovechando las desarmonías, proponiendo diferentes articulaciones entre diversos elementos o reconfiguraciones por medio de diversas apropiaciones cruzadas” (p. 61).

Para Schumpeter, la definición de empresario es sumamente sencilla, aun cuando su función sea compleja. Establece que son los individuos quienes están encargados de dirigir la realización de nuevas combinaciones. Es el agente del proceso de innovación. Y sólo se reserva el término de empresario para aquellos que en realidad llevan a cabo dicho proceso. Los empresarios, de acuerdo con el austríaco, no sólo son aquellos hombres de negocios “independientes” de una economía de cambio a quienes se designa así usualmente, sino todos aquellos que realizan las nuevas combinaciones, no importando si son dependientes o empleados de una compañía; es decir, una persona que trabaja por cuenta propia puede ser empresario, así como una persona que es contratada para trabajar en alguna empresa, la condición para que puedan denominarse empresarios es que deben desarrollar nuevas combinaciones.

Schumpeter distingue cuatro tipos de empresarios:

- *El fabricante comerciante*: este personaje es al mismo tiempo propietario, empresario y también director de la empresa. Históricamente hablando, los primeros empresarios aparecen más bien en el medio comercial de la época mercantilista, que en el medio industrial.
- *Capitán de industria*: es quien dirige —con amplios poderes— todo lo referente a la empresa; todo es posible, claro, gracias a que controla una mayoría de las acciones que están en circulación.
- *Director*: es un asalariado; a pesar de ello, es quien tiene suficiente poder como para dirigir y llevar a cabo nuevas combinaciones
- *Fundador*: es el personaje que más se parece al empresario, pero una vez que termina su trabajo creativo puede perder totalmente su interés por el negocio que ha iniciado vendiendo la parte que le corresponde.

Schumpeter asegura que el empresario es una figura con cualidades especiales que lo hacen diferente del resto de la población, para ello explica en su teoría que cualquier hombre puede actuar rápida y racionalmente en ambientes y circunstancias familiares; es decir, en su rutina habitual donde se siente seguro, pero no sucede lo mismo cuando se enfrenta a una situación nueva y asevera que les es difícil avanzar donde lo detienen los límites de la rutina. De acuerdo con este autor, la figura del empresario schumpeteriano es un hombre disruptivo que tiene cualidades de intelecto y voluntad superiores a las normales, que sin tener la certeza de los resultados o de la información necesaria para tomar decisiones, “realiza un nuevo esfuerzo de la voluntad, para conseguir a pesar del trabajo y las preocupaciones de la vida diaria, tiempo y alcance para la concepción y aplicación de nuevas combinaciones, llegando a verlas como posibilidades”.

Características del empresario schumpeteriano

- Sólo se es empresario cuando se llevan efectivamente nuevas combinaciones.
- Realiza una función especial, a través de una conducta que se dirige hacia algo diferente, lo que significa hacer algo distinto de las demás conductas, siendo peculiar a ella la innovación.
- Ejerce un liderazgo basado en “hacer y poner en práctica”.
- Mantiene el ideal y la voluntad de fundar un reino privado, aunque no necesariamente una dinastía.
- Vive un gozo creador de hacer las cosas o simplemente de ejercitar la energía y el ingenio.
- Busca dificultades con objeto de verse obligado a realizar alteraciones, encuentra su gozo en la aventura.

Schumpeter afirmaba que la función de los empresarios era reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención o más comúnmente una posibilidad técnica no probada; de igual manera, establecía que se pierde el carácter de empresario cuando se ha puesto en marcha el negocio; cuando se empieza a explotarlo al igual que los demás lo hacen. De esta premisa deduce que es muy raro que una persona

conservar durante toda su vida el papel de empresario, o que un hombre de negocios no haya sido empresario en forma modesta en algún lapso durante el curso de su vida.

En la siguiente figura se aprecia de manera gráfica la teoría del empresario schumpeteriano, donde se visualiza la puesta en práctica de la innovación o nueva función de producción que trae como consecuencia un aumento en el flujo de bienes. Este aumento reporta al empresario un beneficio extra, el cual puede generar depresión cuando el empresario se ve obligado a pagar los créditos solicitados como inversión para sus innovaciones y con ello desequilibra el mercado, lo que le llevará a generar nuevas combinaciones para reequilibrar el sistema.

Figura 1. Teoría del empresario schumpeteriano



Fuente: recuperado de Valencia (2008, p. 45).

De lo anterior se resume que la destrucción creadora schumpeteriana; es decir, la innovación dirigida por el empresario, involucra algo más que la simple creatividad o la invención, implica volverla realidad, llevarla al mercado, vencer las dificultades del entorno y, sobre todo, lograr el éxito continuo y prolongado por la aplicación repetitiva del proceso.

Se han establecido diversas definiciones para la acción de emprender que ejecuta un individuo. En el ámbito de los negocios, emprendedor es equiparable a empresario, mientras que para otros temas son figuras con funciones completamente diferentes. El emprendedor es principalmente alguien que organiza, controla y asume riesgos

en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso de cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas. Los emprendedores, con sus propiedades particulares,

son seres paradójicos que buscan la independencia, esperando tener en sus manos su propio destino de cara a la sociedad, pero sistemáticamente necesitan del ambiente en el cual actúan para tener ideas con las cuales iniciar, recursos para el desarrollo de su organización y nueva información para proseguir con su proyecto. (Julien y Molina, 2012, p. 53)

En ese tenor, Harper (citado por Alcaraz, 2011) lo identifica como una persona capaz de detectar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para desarrollar un nuevo concepto de negocio; es decir, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y los recursos a su alcance, gracias a su autoconfianza.

Características de los emprendedores

Se identifican distintos rasgos que caracterizan o distinguen a un emprendedor. Para autores como Alcaraz (2020), Varela (2015) y Valencia (2008), los siguientes rasgos son más frecuentes en la figura del emprendedor:

- **Visión:** se refiere al pensamiento futuro con planes de acción con metas de largo plazo. Ve oportunidades donde otros no las ven.
- **Iniciativa:** es la cualidad de iniciar algo o buscar soluciones por él mismo, es la toma de decisiones propias sin ser persuadido por alguien más; facultad que lo hace autónomo.
- **Pasión:** amor a lo que hace; trabaja intensamente en sus proyectos con alegría y esmero porque cree en su idea y no importa que tenga que invertir tiempo y recursos hasta materializarla.
- **Liderazgo:** capacidad de convocar e influenciar a otros para generar motivación y seguir en la ejecución de sus proyectos y/o planes.

- Resolutivo: actitud de decidir o resolver asuntos rápidamente.
- Creativo: capacidad de generar o visualizar nuevas alternativas innovadoras a los paradigmas establecidos.
- Asertivo: seguridad en sí mismo, lo que le permite comunicarse de forma congruente, directa y equilibrada, sin ofensas, directo a lo que él quiere.
- Optimista: genera pensamientos positivos que en momentos de fracaso le permite valorar las situaciones y aprender lecciones; y de los buenos momentos genera proyectos más ambiciosos.
- Pasión por el aprendizaje: busca oportunidades para hacerse de nuevos conocimientos y acrecentar los ya dominados, se rodea de personas de quien pueda aprender más. Suelen ser autodidactas.
- Perseverancia: constancia y firmeza en el logro de sus objetivos.
- Tolerancia al riesgo: habilidad para resolver problemas y para integrar soluciones, minimizar riesgos, tolera la presión y el conflicto.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El desarrollo de un emprendimiento a través de un modelo de negocio no es más que una descripción holística de los contextos lógicos de cómo una empresa genera valor para sus clientes y para sí misma, es una unidad analítica para identificar sistemáticamente el punto de partida de la innovación, lo que significa que las empresas pueden cambiar partes de su modelo de negocio y así crear una ventaja sobre sus competidores.

La metodología aplicada a este proyecto de emprendimiento se describe sobre la base del modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), el cual permite un mayor grado de complejidad con respecto a la descripción del funcionamiento de una empresa. Este concepto se basa en nueve pilares básicos que cubren las cuatro áreas más importantes de la empresa: cliente, oferta, infraestructura, finanzas:

1. Segmentos de clientes: personas u organizaciones a las que se debe llegar.
2. Propuesta de valor: productos y servicios que resuelven un problema para un segmento de clientes o que satisfacen una necesidad y, por tanto, un valor.

3. Canales: canales de venta a través de los cuales la empresa llega y responde a sus clientes para transmitir los valores ofrecidos.
4. Relaciones con los clientes: las diferentes relaciones de la empresa con sus clientes (captación de clientes, atención al cliente, promoción de ventas, personal o automatizada).
5. Fuentes de ingresos: ingresos de una empresa de los distintos segmentos de clientes.
6. Recursos clave: recursos básicos necesarios para operar el modelo de negocio (físicos, intelectuales, humanos, financieros).
7. Principales actividades: los procesos clave del modelo de negocio que proporcionan los recursos clave descritos anteriormente.
8. Colaboración clave: los principales socios del modelo de negocio (proveedores, alianzas y asociaciones estratégicas, *joint ventures*).
9. Estructura de costos: el más importante de los costos incurridos en el modelo de negocio.

El modelo Canvas es una herramienta que permite tener una visión global del negocio e innovar para adaptarse a los cambios del mercado; integrarlo es algo que parece fácil, pero en realidad no es una tarea tan sencilla, se usa para entender el modelo de negocio; es muy útil como apoyo para la gestión, para pensar en el futuro y proyectarse a corto y mediano plazo; además, tiene los beneficios de ser visual, bajo costo y colaborativa. Asimismo, proporciona un lenguaje común para describir, visualizar y también adaptar modelos de negocio en un solo cuadro, es un instrumento cualitativo, que se debe complementar con otros modelos cuantitativos que incluyan el manejo de datos y números, como herramientas financieras, contables, de marketing, entre otras.

RESULTADOS

La vocación de servicio y la aspiración de vivir la profesión de una manera diferente, con cierto halo de miedo e incertidumbre, con el conocimiento adquirido en nueve años de trayectoria en el mundo de agencias de viajes y sobre todo con el aprendizaje durante la formación profesional en la licenciatura en Turismo dieron paso a la creación de la

empresa, la cual surge como un proyecto personal que da continuidad a la estrategia de autoempleo. Sin embargo, tomar la decisión de emprender un negocio propio no es una actividad sencilla, dado que requiere inversión de tiempo, conocimientos y dinero; aunado a ello, el emprendedor se enfrenta a diversos desafíos que en ocasiones limitan de poner en marcha el tan anhelado proyecto de vida. En el caso específico de esta experiencia de emprendimiento se identificaron los siguientes desafíos:

Acceso a recursos financieros

Emprender un negocio implica contar con los suficientes recursos financieros, así como tocar puertas en diversas instituciones, tanto del sector público como del privado; en este último caso, particularmente en el bancario, implica un reto difícil de aminorar, debido a que en México el acceso a financiamiento suele ser un proceso complicado que requiere que el emprendedor cuente con cierto nivel crediticio, que realice diversas acciones y que integre documentos en los que compruebe su solvencia moral y económica; por ello, en muchos casos hacen que el acceso a financiamiento se vuelva limitado, inaccesible o bien sea el dato que desilusione la gran idea de emprender.

Vale la pena comentar que, desde la postura del sector público, existen diversos programas que apoyan a los emprendedores; la Secretaría de Economía a nivel federal y el Instituto Mexiquense del Emprendedor son instituciones que promueven convocatorias para financiamiento de proyectos de emprendedores. Fuera del sector bancario, y aun dentro del sector privado, existen diversas opciones a las que se puede acceder, como incubadoras, crowdfunding, fondeadoras o incluso el apoyo de inversionistas particulares; en muchas ocasiones estas alternativas son más accesibles y operan con mejores condiciones que los tradicionales créditos bancarios.

Por otro lado, es importante destacar que antes de acceder a algún financiamiento se debe contar con información referente a la tasa de interés, capital requerido, plazo de pago, garantías y negociación del financiamiento. El acceso a financiamiento debe visualizarse desde el estudio financiero en el mismo proyecto que el emprendedor realiza.

Falta de experiencia como empresario

Uno de los retos que más incide en los emprendedores es la falta de experiencia y de nuevos conocimientos, pese a que académicamente se les haya instruido para realizar un proyecto, la realidad es otra; el avance en la tecnología, los cambios sociales, ambientales, legales y otros de diversa naturaleza, determinan que los emprendedores no cuenten con la formación suficiente para iniciar y gestionar una empresa. En ocasiones, esta curva de aprendizaje se vuelve la causa de que muchos emprendedores desistan o incurran en errores que puedan traducirse en un mal funcionamiento del negocio o su fracaso; o bien, que lo hagan titubear si continúan o no con el emprendimiento.

Afortunadamente, el avance en la sociedad del conocimiento permite contar con información suficiente y de apoyo que se publica en diversos medios y que aminoran este desafío, espacios que capacitan y apoyan la idea de emprender con mayor confianza y seguridad.

Diversas contribuciones federales y estatales de alto costo

En nuestro país, el pago de contribuciones municipales, estatales y federales representan un cargo gravoso para los emprendedores, más aún cuando se cuenta con colaboradores a quienes no se les puede negar ningún derecho laboral, aunado al pago de impuestos por los resultados de operación cuando éstos generan utilidades, lo que hace al emprendedor perder certeza si funcionará o no. El gobierno federal fomenta estrategias que estimulan la creación de empresas y permiten aminorar el miedo de no emprender por tener que pagar impuestos.

Errores de operación por desconocimiento del mercado

De acuerdo con la radiografía del emprendimiento en México de 2022, elaborada y publicada por la Asociación de Emprendedores de México, “el 34% del fracaso de las pymes en México se debe al desconocimiento del mercado”, como consecuencia de no elaborar un plan de negocios o proyecto de inversión que contemple una verdadera

propuesta de valor y que identifique totalmente el espacio donde se concentran oferentes y demandantes, reconociendo las necesidades de ambas fuerzas y realizando un análisis de los competidores, sin dejar de lado el apoyo del marketing.

Resistencia al uso de nuevas tecnologías

El avance de la tecnología y el impacto de ésta en la gestión y operación en el mundo de los negocios representan un gran desafío para los emprendedores, dado que cada día el progreso de las tecnologías, información y comunicación es de gran significancia. En la actualidad, el internet es un insumo indispensable para el emprendedor, su capacidad de adaptación lo visualiza a través de redes sociales, promocionando su propia página web o bien creando sus programas de administración en su cadena de valor.

Todo emprendedor debe crear, mantener y fortalecer su propia estrategia de presencia digital y considerarla como un elemento vital de supervivencia y permanencia en el mercado.

La inseguridad del negocio

Desafortunadamente uno de los problemas actuales a los que día a día se enfrentan todo tipo de negocios en México es la inseguridad, escenario que se replica debido a la recurrencia con la que se presentan los delitos de extorsión, daño y perjuicio en el mundo empresarial. Para el emprendedor, estos acontecimientos lo vuelven temeroso más que previsor, pese a que su pensamiento como empresario sea el de conducirse con honestidad y cabalidad, siempre el riesgo y la incertidumbre se hacen presentes en su labor empresarial.

Cuando se gesta la idea de negocio, el emprendedor piensa también en un sinnúmero de oportunidades que puede aprovechar y que se traducen en verdaderas ventajas que conllevan al éxito empresarial y, desde luego, a la generación de ganancias económicas. El perfil de emprendedor que se presenta en esta aventura contempla diversas oportunidades que lo alientan a iniciar, continuar y mantenerse con fortaleza y seguridad en el difícil contexto de la actividad turística de México; se resaltan con viñetas por la importancia de su proceder en el perfil del emprendedor:

- Identificación de nuevas y mejores necesidades no atendidas en su mercado de consumidores; es decir, identificar necesidades insatisfechas.
- Tener acceso a equipo y tecnología de punta necesarios para la operación.
- Buscar y desarrollar ideas innovadoras que le permitan proyectarse con mayor fortaleza en el mercado.
- Mantener una relación estrecha con los clientes, de tal manera que se vaya consolidando la lealtad y al paso del tiempo se produzca la fidelidad en forma recíproca.
- Prestar atención a los cambios sociales, culturales, demográficos de la población y particularmente del *target* de mercado que atiende.
- Estar atento y darle seguimiento al cambio de gustos y preferencias de los consumidores, así como a las modas y modos del mercado.
- Analizar la competencia y las tendencias del sector; por ejemplo, ahora gran parte de la población de turistas, viajeros y excursionistas llevan consigo a sus mascotas.
- Procurar la mejora constante del servicio, evitando contratiempos, falta de calidad y costos elevados.
- Estar al tanto de los cambios normativos, en el sector turístico son recurrentes y de aplicación inmediata.
- Descubrir qué funciona en otros destinos turísticos nacionales e internacionales y procurar su instauración en la mejora del proyecto.

CONCLUSIONES Y/O REFLEXIONES FINALES

El turismo seguirá siendo un sector que apoyará el desarrollo económico de municipios, estados y en general de nuestro país.

Dentro del ramo turístico hay varias opciones de progreso profesional a través del desarrollo de la cultura emprendedora en las que puede laborar un profesional en turismo. Aun cuando la educación universitaria sea la misma para todos, cada persona tiene sus propias pasiones, gustos y necesidades de logro, y en función de esto, se desarrollará dentro de su área laboral.

Cuando no hay oportunidad de hacer carrera dentro del trabajo en el cual se encuentra inserto un profesional en turismo o ante la escasa o nula oferta laboral, la

alternativa de crear una fuente de trabajo de manera autónoma representa la opción para no desviarse del área de estudio, siempre y cuando sea más grande el anhelo de mantenerse dentro de ésta, que todos los mitos y miedos prevalecientes en torno al autoempleo. El éxito de esta decisión se verá condicionado por factores como la pasión, el compromiso, la innovación y los conocimientos actualizados que permitan mantener vivo el proyecto.

Schumpeter (1957) expresaba que los emprendedores son grandes instigadores al cambio, por lo que pensar en un emprendimiento puede partir de diversas ideas, pero totalmente diferentes y nuevas, así como tener presente que algunos emprendimientos funcionan muy bien en ciertos contextos y ante una demanda determinada, o bien pueden no funcionar en otras circunstancias.

Algunas personas consideran que estudiar la carrera de Turismo dispone de un campo laboral reducido, opinión que no comparto, ya que este sector posee grandes oportunidades en las cuales se puede emprender. En la actualidad, la cultura del trabajo está cambiando, ya que se observan distintas maneras de ejercer una profesión, ya no se trata de ser sólo un empleado con un sueldo fijo, sino de buscar oportunidades, asumir riesgos, salir de la “zona de confort”, e incluso diseñar un plan estratégico de negocio que vayan de la mano de un plan de vida.

El avance de la actividad turística y el auge que va teniendo a nivel mundial trae consigo nuevas y mejores oportunidades de negocio a profesionales y jóvenes emprendedores, esto a través de la creación de empresas que den respuesta a las diversas necesidades que casi a diario surgen en el sector. Emprender en turismo es una gran oportunidad, no todo el desarrollo profesional está en las grandes cadenas hoteleras o en las mejores empresas de alimentos y bebidas. Éste ofrece amplias posibilidades de emprender con ideas innovadoras, productivas y rentables.

REFLEXIÓN FINAL

Destaco que, pese a que no fue sencillo ajustarme a trabajar para mí misma, el proceso de aprendizaje y adaptación en el camino como emprendedora me ha dejado una seguridad profesional que valoro mucho, y la consideración de que lo que hago es importante, son aspectos que reivindican la buena decisión de haberme convertido en una feliz y exitosa emprendedora.

Valoro de igual manera la productividad, los objetivos logrados y los resultados del esfuerzo y sacrificio, pero también el hecho de ser mi propio jefe, administrar mi propio tiempo y disfrutar en todo momento lo que hago.

En función de estas consideraciones, afirmo que el haber tomado la decisión de convertirme en una empresaria del sector turístico, particularmente en agencia de viajes, ha sido una gran decisión que me ha permitido crecer en mi profesión.

REFERENCIAS

- Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH). (s. f.). *Inicio*. <https://www.amech.com> (Consultado el 8 de agosto de 2020).
- Albert, P. I. (2015). *Gestión, productos, y servicios de las agencias de viajes*. Universitaria Ramón Areces.
- Alcaraz, R. R. (2020). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill Interamericana.
- Acerenza, M. A. (2012). *Agencias de Viajes operación y plan de negocios*. Trillas.
- DataTur. (2022). *Anuario estadístico del turismo en México 2022*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/>
- De La Torre Z. F. (2018). *Agencias de viajes, estructura y operación*. Trillas.
- Ekelund, R. B., & Hébert, R. F. (2009). *Historia de la teoría económica y su método*. McGraw-Hill Interamericana.
- Esteban A., Rubio A. (2002). *Empresas de Intermediación turística y nuevas tecnologías: estudio de calidad del segmento minorista para viajes de ocio*. Visión Net.
- González C. (2006). *Fundamentos teóricos y gestión práctica de las agencias de viajes*. Síntesis.
- Julien, P. A., y Molina S. (2012). *Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento*. Pearson.
- Llano, C. (2006) *La creación del empleo. Para desempleadores y desempleados*. Panorama.
- Observatorio Laboral*. (s. f.). Carreras con mayor demanda. https://www.observatoriolaboral.gob.mx/#/** (Consultado el 15 de marzo de 2023).
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.
- Schumpeter, A. J. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Stanley, L. B., Grant R. (2009). *Historia del pensamiento económico*. Cengage Learning.

- Valencia, L. M., (2008). *Factores determinantes de la creación de una empresa*. Cuenca.
<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/988/255%20Factores%20determinantes%20de%20la%20creaci%c3%b3n.pdfsequence=1&isAllowed=y>
- Valencia, L. M., y Patlán, P. J., (2011). *El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico*. Cuenca.
- Varela, V. R. (2015). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento conceptos y plan de negocios*. Pearson.
- Steve, B. y Dorf. B. (2015). *El manual del emprendedor*. Pearson.

CAPÍTULO 13

ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DEL MODELO BILINGÜE, INTERNACIONAL Y SUSTENTABLE Y SU INTENCIÓN A EMPRENDER

Héctor De la Torre Gutiérrez

Araceli Alvarado Carrillo

Magali Valdivia Velasco

Miguel Ángel Araiza Lozano

RESUMEN

El emprendimiento contribuye al desarrollo de un país. El propósito de este estudio tiene como objetivo conocer la intención emprendedora de los estudiantes de la Universidad Tecnológica el Retoño de Aguascalientes y su relación con la autopercepción del ambiente en que se desenvuelven, poniendo especial atención en la diferencia a emprender dado el género. Se analizó la intención emprendedora de los estudiantes en el cuatrimestre mayo-agosto de 2021. Con base en los modelos de ecuaciones estructurales, se realizó el análisis de la población en conjunto y por género, concluyendo que la intención emprendedora sí está ligada a la autopercepción que los estudiantes tienen del ambiente, donde las normas sociales tienen un efecto negativo en la misma, tanto a nivel poblacional como por género. La intención emprendedora de los hombres se explica en mayor medida por la autopercepción, en comparación con las mujeres, aunque éstas consideran más atractivo y viable crear empresas.

Palabras clave: intención emprendedora, estudio de género, estudiantes universitarios, emprendimiento, ecuaciones estructurales.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento no sólo contribuye al desarrollo económico de un país (Chaudhary, 2017), sino que también estimula la expansión del conocimiento, el cambio tecnológico (Cardella et al., 2020), la competitividad y la innovación (Parker, 2009; Blanco-González et al., 2015, citado por Cardella et al., 2020). En los países desarrollados, principalmente, reaviva la economía mediante la innovación, mientras que en las economías en desarrollo es una opción para el adelanto y el progreso (Chaudhary, 2017).

Cuando el emprendimiento está presente en una sociedad, es necesario identificar el comportamiento de los individuos, ya que éste se debe a los estímulos generados en el entorno en el que se desarrollan (Çera, Çera, Rozsa y Bilan, 2021). Por ello, es importante reconocer los rasgos de personalidad para distinguir si hay propensión al emprendimiento o no (Holland, 1985, citado por Chaudhary, 2017), antes de invertir recursos que lo fomenten (Chaudhary, 2017).

Block et al. (2013, citados por Pérez-Campdesuñer et al., 2021) identifican dos grupos de variables que motivan a un individuo a emprender. El primero se refiere a las características personales, como la actitud hacia el riesgo y la iniciativa. El segundo, a las variables de tipo social, como la cultura en la que se desenvuelve el individuo, el nivel de tolerancia al riesgo, el nivel de producción y la innovación. Además, se ha observado que los estudiantes universitarios buscan controlar el rumbo de su vida, prestando especial atención a los factores internos y externos. Los primeros se refieren a la creencia del individuo de que él mismo controla los eventos de su vida, mientras que los segundos se perciben como causas fuera de su control. Un emprendedor tiene un mayor control interno, ya que cree tener el dominio sobre los diferentes eventos que puedan surgir al establecer un negocio (Chaudhary, 2017).

Para brindar a los alumnos un conjunto de herramientas y habilidades útiles para emprender, la Universidad Tecnológica El Retoño muestra su interés y preocupación por conocer las características de sus estudiantes. De ahí surge la inquietud por entender qué tan propicio perciben el entorno que los rodea para emprender y cuánto cambia esa autopercepción según el género.

La Universidad Tecnológica El Retoño ha implementado un modelo educativo bilingüe, internacional y sustentable. Este modelo busca no sólo preparar a los estudiantes en competencias académicas y profesionales, sino también fomentar una

mentalidad emprendedora. Al integrar el bilingüismo, se amplían las oportunidades de comunicación y colaboración a nivel global, lo que es crucial para el emprendimiento internacional. El enfoque internacional permite a los estudiantes entender y adaptarse a diferentes contextos culturales y económicos, vitales para los emprendedores modernos. La sustentabilidad asegura que los proyectos y empresas que se desarrollen sean responsables social y ambientalmente, alineándose con las tendencias globales hacia un desarrollo sostenible (González, 2022). Para poder brindar a los alumnos un bagaje de herramientas y habilidades que puedan servirles para emprender, la Universidad Tecnológica el Retoño muestra su interés y preocupación por conocer las características de sus estudiantes, de ahí la inquietud por saber qué tan propicio perciben *el medio ambiente que los rodea para emprender y qué tanto esa autopercepción cambia de acuerdo con el género*.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El emprendimiento es una disciplina que ha tenido un auge significativo en las últimas dos décadas. Una de las razones de este fenómeno ha sido el agotamiento del gobierno en la creación de empleo y la incapacidad de las empresas para ofrecer trabajo a un mayor número de personas en edad productiva (Urighuen et al., 2018). El número de empresas creadas depende de la intención emprendedora (IE) del individuo, la cual está influenciada por variables internas (intrínsecas) y externas (extrínsecas). Por ello, para determinar el impacto de estas variables es necesario conocer las características de los individuos con los que se desea trabajar, así como su entorno.

Dentro de las características de los individuos que tienden a emprender, Polas et al. (2019) encontraron en su estudio que la propensión de un niño para convertirse en emprendedor está asociada significativamente con la experiencia educativa, la nacionalidad, el género, los padres emprendedores y la edad. Por su parte, Campo-Ternera et al. (2022) consideran a la familia como un factor coordinador y mediador del proceso de educación emprendedora, reconociendo la influencia directa de las características individuales y las habilidades para la vida. Si bien las características del individuo y su entorno son esenciales, se ha demostrado que las actitudes hacia la educación emprendedora tienen un impacto positivo en las intenciones emprendedoras (Jena, 2020). Ndofirepi (2020) demostró que la alfabetización empresarial está

positivamente asociada con el deseo de logro, la asunción de riesgos, las creencias de control interno y las intenciones de objetivos empresariales, contribuyendo así a la IE.

Debido a lo anterior, diversos países han implementado cursos de emprendimiento para personas de diferentes niveles académicos y condiciones socioeconómicas, con el objetivo de crear fuentes de empleo y estimular el crecimiento económico. Entre estos países se encuentran varios de América Latina, como Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Perú, Uruguay y México, que han iniciado programas de formación empresarial con resultados alentadores para el desarrollo económico (Sparano, 2014).

Es indudable la participación de las universidades como precursoras de la educación emprendedora. De acuerdo con un estudio realizado por Çera et al. (2021) con estudiantes universitarios de Polonia, República Checa y Eslovaquia, se encontró que el emprendimiento puede ser estimulado mediante herramientas proporcionadas por las instituciones. Observaron que los individuos están más influenciados por los ambientes cercanos, como la universidad, que por los macroambientes (producto interno bruto, porcentaje de inmigrantes o libertad económica). De igual manera, el ámbito universitario también influye en la personalidad del futuro empresario (Zapata Domínguez et al., 2019).

Un elemento clave para incrementar el deseo de los estudiantes de emprender es el currículo. Independientemente de la disciplina que se estudie, se sugiere la inclusión de cursos de creatividad e innovación, así como la asesoría de incubadoras e industrias (Lingappa, Shah, & Mathew, 2020). Otro hallazgo significativo de los estudios de emprendimiento dentro de las universidades es que las prácticas en empresas promueven el desarrollo de los estudiantes y los ayudan a comprender la estructura empresarial. Además, existen personalidades empresariales que deben ser compatibles con el entorno (Zapata Domínguez et al., 2019). Uriguen Aguirre et al. (2018) recomiendan combinar la educación universitaria con la empresarial como el método principal para emprender un negocio a largo plazo.

Pérez-Macías, Fernández-Fernández y Rúa-Vieites (2021) encontraron que los estudiantes universitarios en un modelo en línea tienen una mayor IE que aquellos que toman clases de forma presencial. Esto se debe a que tienen mayor facilidad para establecer relaciones sociales y crear redes de apoyo, lo que resulta en el descubrimiento de nuevas estrategias y oportunidades de negocio en cualquier lugar del mundo. Los juegos y simuladores de negocios también ayudan a fortalecer las habilidades de

emprendimiento en los estudiantes (Chaudhary, 2017; Lingappa et al., 2020), así como las actividades prácticas y extracurriculares (Cavalcante et al., 2022).

Georgescu y Herman (2020) encontraron en estudiantes universitarios rumanos que los rasgos de personalidad que tienen una influencia positiva en la IE son: altos niveles de innovación, propensión a tomar riesgos, sentido de autoconfianza, optimismo y competitividad. Por su parte, en Bangladesh, Islam et al. (2020) encontraron que la falta de confianza en sí mismo, la falta de serenidad para enfrentar dificultades, la falta de ambición para ser un jefe exitoso, un entorno desfavorable para la actividad empresarial, y la falta de estímulo y aprendizaje sobre el espíritu empresarial son los principales factores que impiden que los graduados en negocios se conviertan en empresarios. Bilić et al. (2021) señalan que la alta burocracia y los obstáculos administrativos actúan como barreras para un mayor desarrollo del espíritu empresarial académico.

En cuanto a la relación entre la IE y el género, Sieger et al. (2014) encontraron que las proporciones de emprendedores activos e intencionales (tanto de los recién egresados como de los egresados después de cinco años) son consistentemente menores entre las mujeres que entre los hombres. Asimismo, la independencia y el control conductual son percibidos más fuertemente en hombres que en mujeres (Amofah & Saladríguez, 2022).

Además, es crucial destacar la importancia de implementar modelos bilingües internacionales y sostenibles en las universidades. La literatura muestra que estos modelos no sólo fomentan una mayor comprensión intercultural y habilidades lingüísticas, sino que también promueven la sostenibilidad económica y social en un mundo globalizado (García, 2020). Las universidades que adoptan enfoques bilingües e internacionales preparan mejor a sus estudiantes para el mercado laboral global, aumentando sus oportunidades de empleo y su capacidad para contribuir a la economía mundial (Deardorff, 2011).

Un enfoque sostenible en la educación superior implica integrar principios de sostenibilidad en el currículo y las prácticas institucionales, fomentando así un entorno de aprendizaje que promueve la responsabilidad ambiental y social (Sterling, 2013). Esto no sólo beneficia a los estudiantes en términos de desarrollo personal y profesional, sino que también contribuye a un futuro más sostenible y equitativo.

OBJETIVO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación busca conocer la relación que tiene la IE de los estudiantes inscritos en el cuatrimestre mayo-agosto de 2021 en la Universidad el Retoño, con respecto a la creación de una empresa (deseabilidad percibida), la influencia de las ideas de los círculos sociales cercanos al estudiante en cuanto al emprendimiento (normas sociales) y la confianza del individuo en sí mismo para crear una empresa y hacerla funcionar (factibilidad percibida).

A partir del objetivo anterior, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

Para los estudiantes

¿Qué tan atractivo y viable es la creación de una empresa (deseabilidad percibida)?

¿Qué tan fuerte es la influencia de las ideas de los círculos sociales cercanos al estudiante en cuanto al emprendimiento (normas sociales)?

¿Qué tanta confianza tiene el individuo en sí mismo para crear una empresa y hacerla funcionar (factibilidad percibida) de acuerdo con el género de los estudiantes?

METODOLOGÍA

Esta sección proporciona una descripción de las bases teóricas y metodológicas del trabajo realizado. La estructura del instrumento se presenta primero, seguido de la técnica utilizada para usarlo y recopilar datos. Posteriormente, se muestran las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de datos.

a. Instrumento

Saadin y Daskin (2015) diseñaron y validaron un instrumento que está compuesto de cuatro dimensiones: intención emprendedora (IE), deseabilidad percibida (DP), normas sociales (NS) y factibilidad percibida (FP) y fue el que se utilizó en esta investigación. Por otro lado, se hace uso de una escala tipo Likert de cinco niveles de conformidad (Sullivan et al., 2013). La conformación del instrumento se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Descripción de las dimensiones del instrumento

Dimensión	Número de afirmaciones por dimensión
Intención emprendedora	10
Deseabilidad percibida	5
Normas sociales	4
Factibilidad percibida	6

Fuente: elaboración propia.

b. Recolección de la información

El instrumento utilizado fue aplicado de manera electrónica al total de la población estudiantil de la UTR del cuatrimestre mayo-agosto de 2021, integrada por un total de 545 alumnos, 275 mujeres y 270 hombres.

c. Análisis estadístico

Para verificar la consistencia del instrumento aplicado se empleó el coeficiente del Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) y el de Omega de McDonald (1999) para medir la consistencia de los constructos.

En cuanto al análisis propuesto de ecuaciones estructurales, se ajustarán tres modelos para conocer los efectos de tres habilidades-constructos sobre la intención emprendedora reportada por los estudiantes, uno para la población total (global) y dos más para cada género.

Los modelos de ecuaciones estructurales son modelos no paramétricos, que tienen la capacidad de medir efectos de ítems o variables sobre otros constructos, así como de hacer comparaciones de modelos de ecuaciones estructurales de la misma forma entre subgrupos (también conocidos como grupos múltiples). En esta investigación se utilizó el enfoque de grupos múltiples para comparar la influencia de la autopercepción de entorno de los hombres y mujeres sobre su intención emprendedora.

Los resultados del índice de consistencia de los constructos, cargas factoriales, varianza extraída de constructos y el ajuste global del modelo serán comparados respecto a los valores umbral propuestos por diversos autores, los cuales se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Indicadores y criterios

Indicador	Criterio	Fuente
Índice de consistencia (Alfa de Cronbach y Omega de McDonald)	>0.70	Nunnally y Bernstein (1994), Peterson (1994),
Carga factorial	>0.60	Bagozzi y Yi (1988),
Varianza extraída	>0.50	Fornell y Lacker (1981),
Ajuste global del modelo (RSMR)	<0.08	Hair et al. (1998), Hair et al. (2010)

Fuente: elaboración propia.

Se usó el software estadístico R versión 4.2.2., tanto para los análisis estadísticos como para la generación de los gráficos. Para calcular los índices de consistencia se utilizó la paquetería *psych*; por último, para el ajuste de modelos de ecuaciones estructurales se usó la paquetería *seminr*.

RESULTADOS

Con el fin de conocer si el instrumento aplicado es consistente y se relacionan los ítems por constructo y en su forma general, se utilizaron dos índices de consistencia: Alfa de Cronbach y el Omega de McDonald. Los resultados de dichos índices se muestran en la tabla 3. Se observa que todos los índices de consistencia son mayores a 0.80, excepto el Alfa de Cronbach de la Deseabilidad Percibida (el cual está cercano a dicho valor), lo que indica que los ítems considerados en las dimensiones o de forma global, sí son consistentes entre ellos; por lo tanto, el instrumento aplicado a los estudiantes analiza una problemática de forma consistente.

Tabla 3. Índices de consistencia por dimensión y forma global

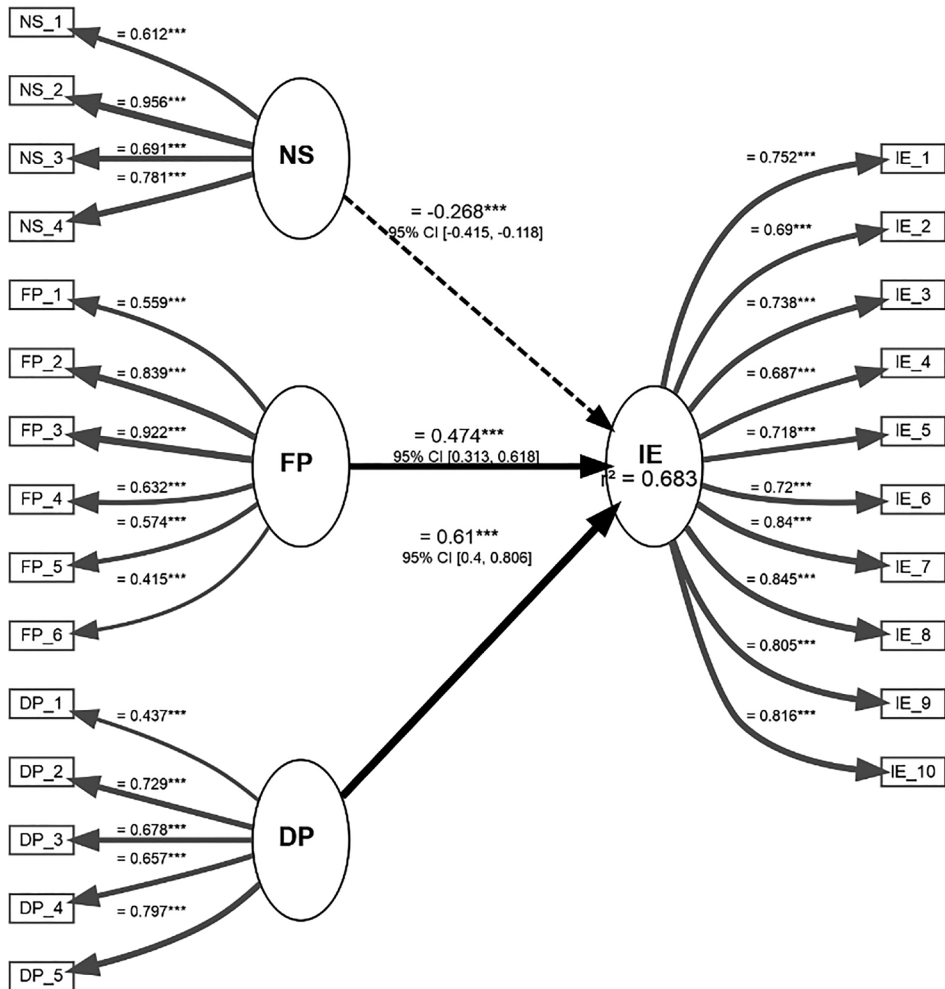
Dimensión	Alfa de Cronbach	Omega de McDonald
Global	0.9359	0.9524
Intención emprendedora	0.9324	0.9451
Deseabilidad percibida	0.7933	0.8699
Normas sociales	0.8505	0.8405
Factibilidad percibida	0.8209	0.9091

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó en el objetivo, se desea conocer qué influencia ejercen ciertos constructos medidos en el instrumento relacionados con la percepción de los estudiantes sobre la intención emprendedora autorreportada; por lo que se ajustó un modelo de ecuaciones estructurales que relaciona los tres constructos de la percepción de los estudiantes (DP, NS, FP) sobre el constructo de intención emprendedora. El resultado del modelo global se muestra en la figura I; sobre las flechas que van del constructo al ítem se muestran las cargas de cada uno, las cuales son significativas y presentan valores cercanos o mayores de 0.60, excepto el último ítem de FP referente a la facilidad de abrir un negocio, y el primero de la DP que específicamente es el reactivo “Prefiero un negocio a una carrera profesional prometedora”, cabe hacer mención que el resultado del constructo de Normas Sociales (NS) es significativo y negativo. La intención emprendedora de los estudiantes se explica a un $r^2 = 68.3\%$ a través de los tres constructos de autopercepción, siendo un resultado muy bueno.

En cuanto al porcentaje de varianza extraída de cada constructo, los resultados fueron satisfactorios, siendo los siguientes: 0.583 (IE), 0.45 (DP), 0.59 (NS) y 0.46 (FP) (Fornell y Lacker, 1981).

Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales global



Fuente: elaboración propia con base en R versión 4.2.2

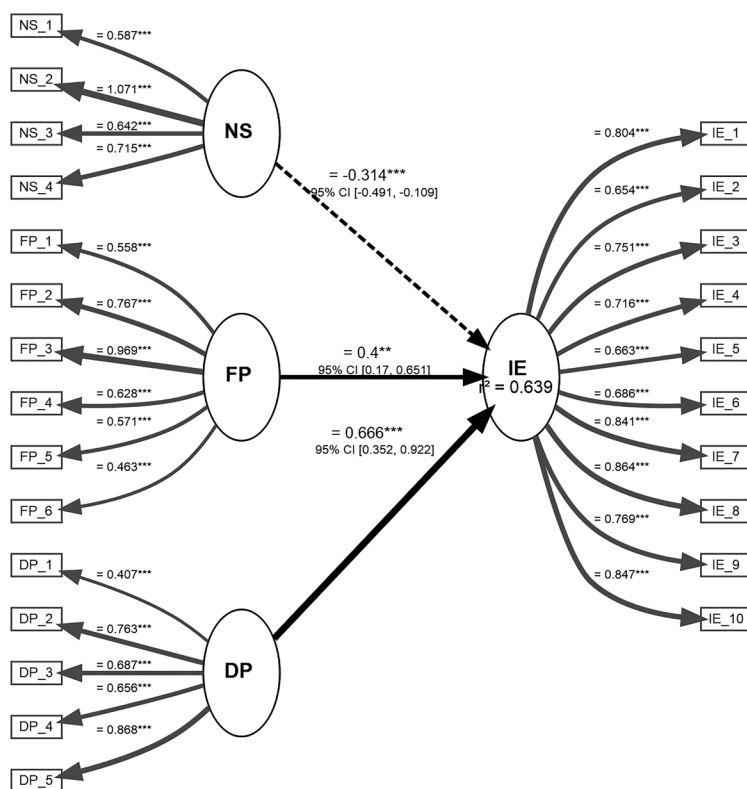
En cuanto al ajuste global del modelo, el valor SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) fue 0.060. Y al Índice de ajuste normado (NFI) el resultado obtenido fue de 0.794.

Como se mencionó anteriormente, también es de interés conocer la intención emprendedora y la influencia que en ella ejercen las habilidades autopercebidas, medidas en el instrumento, por lo que se ajustó un modelo de ecuaciones estructurales

para las mujeres y otro para los hombres. También, siguiendo el enfoque de grupos múltiples de ecuaciones estructurales, se compararon los coeficientes de sendero de los dos modelos (mujeres y hombres).

En la figura 2 se muestra el modelo de ecuaciones estructurales estimado para las mujeres. En este modelo resalta que el efecto de NS sobre IE es negativo, al igual que en el modelo global. En cuanto a los otros dos coeficientes de camino, resultan ser positivos y estadísticamente significativos, así como lo fueron en el modelo global. El modelo mostró un buen ajuste global, ya que obtuvo un valor de SRMR 0.065. En cuanto al valor de r^2 , en el modelo de las mujeres fue un poco menor que el general (global 0.683, mujeres 0.639).

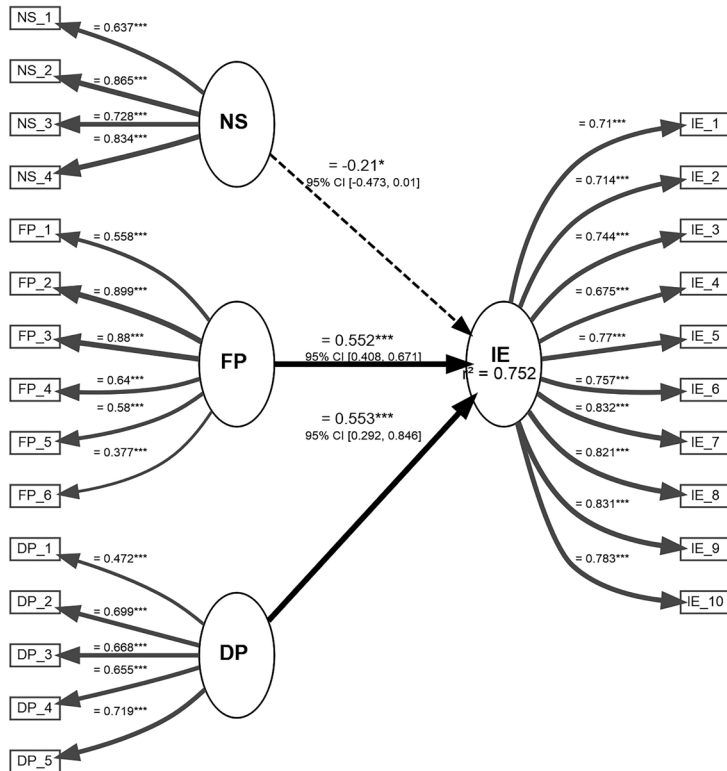
Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales para la intención emprendedora de las mujeres



Fuente: elaboración propia con base en R versión 3.6.1.

El modelo de ecuaciones estructurales ajustado para los hombres se muestra en la figura 3. Al igual que en los dos modelos anteriores, el efecto de la percepción de Norma Sociales tiene un efecto significativo y negativo sobre la intención emprendedora. Los efectos de FP y DP sobre IE siguen siendo significativos y positivos. Se observa un incremento sustancial en el nivel de explicación del modelo, de 0.639 para las mujeres, hasta 0.752 para los hombres. En cuanto al ajuste global del modelo para los hombres, se obtuvo un valor bajo de SRMR (0.066); sin embargo, se considera como bueno.

Figura 3. Modelo de ecuaciones estructurales para la intención emprendedora de los hombres



Fuente: elaboración propia con base en R versión 4.2.2.

Con el fin de determinar si la autopercepción del ambiente reportada por los estudiantes influye de igual manera en hombres y en mujeres, se compararon los coeficientes de camino de ambos modelos. Para lo anterior, se siguió el enfoque de multigrupos al ajustar el modelo, los resultados de la comparación se resumen en la tabla 3. Ahí resalta que los tres coeficientes comparados son estadísticamente iguales (valor-p grande), por lo que se concluye que la influencia de la autopercepción de ambiente es independiente del género del estudiante.

Por otro lado, cabe resaltar que la DP es más considerada por las mujeres que por los hombres; es decir, para ellas la creación de una empresa es más atractiva y viable que para ellos. En cuanto a los resultados de la NS, también para las mujeres es más alto que para los hombres, lo que representa que ellas consideran en menor medida las opiniones que tiene la sociedad con respecto al emprendimiento. En los hombres la DP y la FP tienen pesos similares en la IE.

Tabla 4. Comparación de los coeficientes de camino para mujeres y hombres

Desde - Hasta	Mujeres	Hombres	Valor-p
DP -> IE	0.666	0.553	0.383
NS -> IE	-0.314	-0.21	0.652
FP -> IE	0.4	0.552	0.807

Fuente: elaboración propia con base en R versión 3.6.1.

Los reactivos, en cuanto a la aportación que tienen para el constructo, se muestran en la tabla 5. Si bien las NS tienen menor influencia en las mujeres que en los hombres, en ambos géneros la importancia es exactamente en el orden señalado en la tabla 4, es decir, se les da menor importancia a las ideas en cuanto al emprendimiento que tienen los padres y hermanos, posteriormente a la de los amigos, parientes y por último a lo señalado por su comunidad.

Tabla 5. Reactivos del constructo NS

Ítem	Reactivo
NS_2	El poseer un negocio es apreciado por la familia directa (padres y hermanos)
NS_4	El poseer un negocio es apreciado por los amigos
NS_3	El poseer un negocio es apreciado por los parientes
NS_1	El poseer un negocio es apreciado por la comunidad

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

En el presente estudio, tanto en el modelo global como en los modelos con base en el género, las normas sociales mostraron un valor significativo pero negativo, sobresaliendo en las mujeres, lo cual no coincide con lo encontrado por Moussa y Kerkeni (2021) y Saiz-Alvarez, Rodríguez-Aceves y Silveyra León (2020). En relación con la propensión a emprender, se ha observado que es menor en las mujeres que en los hombres. Esto se atribuye al bajo nivel de inclinación empresarial (Eagly y Karau, 2002, citados por Chaudhary, 2017), así como a la influencia que tienen los padres en la educación de emprendimiento entre hijos e hijas (Bloemen-Bekx et al., 2019).

Los resultados del presente estudio coinciden en que los estudiantes de género masculino perciben que el entorno es más propicio para el emprendimiento; sin embargo, las mujeres intuyen que es más atractivo y viable la creación de una empresa que los hombres. El rol y la importancia de la familia influyen en la intención emprendedora. Moussa y Kerkeni (2021) establecen que esto se debe a: 1) los padres apoyan la autonomía, promoviendo la independencia y la posibilidad de transformar en actos lo que el niño comprende, y 2) el modelo de conducta empresarial y el apoyo familiar al espíritu empresarial en cuanto al capital financiero y social.

Debido a ello, en el caso de México, Saiz-Alvarez, Rodríguez-Aceves y Silveyra León (2020) encontraron que el comportamiento en emprendimiento está fuertemente influido por las normas sociales, lo que implica que el rol de los padres sea fundamental para sus hijos. Resaltan que la influencia de las madres emprendedoras es más significativa en los niños mexicanos. Además, las actividades de emprendimiento son más relevantes en niños cuyos padres no son emprendedores. Por otro lado, si ha habido una experiencia de emprendimiento desagradable en la familia, esto

desmotiva a los estudiantes, inclinando sus elecciones al trabajo remunerado, pues implica menor riesgo (Zhang et al., 2014, citados por Lingappa et al., 2020).

Este estudio contribuye a la comprensión del papel que juegan las universidades bilingües, internacionales y sustentables en el fomento del emprendimiento. Al explorar las prácticas y enfoques específicos de estas instituciones, se espera identificar las estrategias más efectivas para promover habilidades emprendedoras en un entorno globalizado y ecológicamente responsable.

La literatura existente sugiere que las universidades bilingües e internacionales ofrecen un entorno único para el desarrollo de competencias emprendedoras debido a su enfoque en la diversidad cultural y la colaboración internacional (Guerrero et al., 2015). Por otro lado, las universidades sustentables se destacan por integrar principios de sostenibilidad en su currículum y actividades extracurriculares, lo cual puede inspirar a los estudiantes a desarrollar emprendimientos que tengan un impacto positivo en el medio ambiente (Haan, 2010).

Diversos estudios han demostrado que el entorno académico puede influir significativamente en la intención emprendedora de los estudiantes. Por ejemplo, según Fayolle y Gailly (2008), la educación emprendedora puede aumentar la intención emprendedora al proporcionar conocimientos, habilidades y motivación necesarias. Asimismo, un estudio de Nabi et al. (2017) resalta la importancia de un enfoque pedagógico que combine teoría y práctica para fomentar un espíritu emprendedor entre los estudiantes.

En el contexto de las universidades bilingües, la capacidad de comunicarse en múltiples idiomas no sólo amplía las oportunidades de negocio, sino que también fomenta una mentalidad global y adaptable, crucial para el éxito emprendedor (Williams, 2011). Las universidades internacionales, por su parte, proporcionan una red diversa de contactos y experiencias que pueden ser fundamentales para el desarrollo de nuevas ideas y negocios innovadores (Altbach & Knight, 2007).

Por último, la integración de la sostenibilidad en la educación superior no sólo responde a una demanda creciente de prácticas responsables, sino que también puede incentivar la creación de negocios que aborden desafíos ambientales y sociales (UNESCO, 2014). Las universidades que adoptan un enfoque sustentable pueden servir como modelos y laboratorios vivos donde los estudiantes pueden experimentar con soluciones innovadoras y sostenibles (Cortese, 2003).

CONCLUSIONES

Retomando el objetivo de este estudio, el cual fue conocer la relación entre la intención emprendedora de los estudiantes respecto a la creación de una empresa (deseabilidad percibida), la influencia de las ideas de los círculos sociales cercanos al estudiante en cuanto al emprendimiento (normas sociales) y la confianza del individuo en sí mismo para crear una empresa y hacerla funcional (factibilidad percibida), se puede concluir lo siguiente:

En primer lugar, el análisis de confiabilidad y consistencia interna del instrumento utilizado reveló que los ítems efectivamente miden un fenómeno de manera integral, lo que justifica su aplicación en este contexto.

En segundo lugar, se ajustaron tres modelos de ecuaciones estructurales, los cuales presentaron buenos niveles de ajuste en todos los casos. Los coeficientes de camino de estos modelos fueron estadísticamente significativos, indicando que la percepción de los estudiantes sobre el entorno emprendedor influye de manera positiva en su intención emprendedora. Cabe destacar que el modelo correspondiente a los hombres mostró el mejor ajuste, lo que sugiere que la percepción del entorno influye más en la intención emprendedora de los hombres que en la de las mujeres, aunque estas últimas expresan un mayor deseo de emprender, ya que consideran más viable la idea de crear empresas.

Asimismo, se observó que las normas sociales ejercen una influencia menor en los estudiantes de la Universidad Tecnológica El Retoño, especialmente en las mujeres. Esto indica que la opinión de su círculo social cercano sobre el emprendimiento no es un factor determinante a la hora de iniciar un negocio, lo que podría estar relacionado con el hecho de que la mayoría de los padres de estos estudiantes no están inmersos en el ámbito emprendedor.

Por último, en cuanto a las estrategias de fomento al emprendimiento, se sugiere continuar con programas que fortalezcan la intención emprendedora de los estudiantes, proporcionándoles acompañamiento y herramientas para concretar sus ideas de negocio. Es crucial que este apoyo no se limite únicamente a las primeras etapas de la vida del negocio, sino que se mantenga de forma constante para asegurar la supervivencia y éxito de los emprendimientos.

Este estudio espera aportar una visión integral sobre cómo los modelos de universidades bilingües, internacionales y sustentables pueden influir positivamente

en la formación de futuros emprendedores. Al identificar y analizar las mejores prácticas de estas instituciones, se podrá contribuir al diseño de políticas educativas que potencien el espíritu emprendedor en un contexto global y sostenible.

REFERENCIAS

- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305.
- Amofah, K. & Saladrighes, R. (2022). Impact of attitude towards entrepreneurship education and role models on entrepreneurial intention. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-30.
- Bagozzi, Richard P. & Yi, Youjae (1988), On the evaluation of structural Equation models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94.
- Bilić, Ivana, Škokić, Vlatka, & Lovrinčević, Marina (2021). Academic entrepreneurship in post-transition country-Case study of Croatia, *Journal of the Knowledge Economy*, 12(1), 41-55.
- Bloemen-Bekx, M., Voordeckers, W., Remery, C., & Schippers, J. (2019). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions in families: The influence of gender and learning-by-doing. *Journal of Business Venturing*, 34(2), 105-123.
- Bloemen-Bekx, M., Voordeckers, W., Remery, C. & Schippers, J. (2019). Following in parental footsteps? The influence of gender and learning experiences on entrepreneurial intentions. *International Small Business Journal*, 37(6), 642-663.
- Campo-Tertera, L., Amar-Sepulveda, P., & Olivero-Vega, E. (2022). Interaction of potential and effective entrepreneurial capabilities in adolescents: Modeling youth entrepreneurship structure using structural equation modeling. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-17.
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., y Sánchez García, J. C. (2020). Emprendimiento, cambio tecnológico y competitividad. *Revista de Economía y Negocios*, 15(1), 34-50.
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R. & Sánchez García, J. C. (2020). Entrepreneurship and family role: a systematic review of a growing research”, *Frontiers in psychology*, 10, 2939.
- Cavalcante, M. A. D., Sousa-Filho, J. M. & Lessa, B. de S. (2022). Entrepreneurial intentions and education: Effects on low-income students, *Journal of Education for Business*, 97(4), 228-236.

- Çera, G., Çera, E., Rozsa, Z., & Bilan, S. (2021). Entrepreneurial propensity: the role of entrepreneurial education. *Journal of Business Research*, 123, 30-38.
- Çera, Gentjan, Çera, Edmon, Rozsa, Zoltan y Bilan, Svitlana (2021). Entrepreneurial intention as a function of university atmosphere, macroeconomic environment and business support: a multi-group analysis, European. *Journal of Training and Development*, 45(8/9), 706-724.
- Chaudhary, R. (2017). Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination: A study among Indian university students. *Education + Training*, 59(2), 171-187.
- Cortese, A. D. (2003). The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for Higher Education*, 31(3), 15-22.
- Cronbach, Lee J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests, *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Damasceno Cavalcante, M. A., Milton de Sousa-Filho, J. y de Souza Lessa, B. (2022), Entrepreneurial intentions and education: Effects on low-income students, *Journal of Education for Business*, 97(4), 228-236.
- Deardorff, D. K. (2011). Assessing intercultural competence. *New Directions for Institutional Research*, 2011(149), 65-79.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- García, T. A. (2020). *La educación de las fortalezas*. Comercial Grupo Anaya, S. A.
- Georgescu, M. A. y Herman, E. (2020). The impact of the family background on students' entrepreneurial intentions: An empirical analysis. *Sustainability*, 12(11), 4775.
- González, P. (2022). Implementación de un modelo educativo bilingüe, internacional y sustentable en la Universidad Tecnológica El Retoño. *Journal of Sustainable Education*, 10(3), 45-60.
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J., & Organ, D. (2015). Entrepreneurial universities in two European regions: A case study comparison. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 415-434.
- Haan, G. de. (2010). The development of ESD-related competencies in supportive institutional frameworks. *International Review of Education*, 56(2-3), 315-328.

- Hair, F. J., Anderson, Royal, Tatham, Ronald L. y Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings* (5a ed.). Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Hair, F. J., Black, William, Babin, Barry y Anderson, Royal (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). Prentice Hall.
- Islam, Nazrul, Afrin, Sharmina, Alif, Shahriar Kabir, Hassan, Rashik Islam, Md Mohianal, Kayani, Rahman Ershad y Khan, Moin Md (2020). Factors preventing entrepreneurship: The case of University Graduates in Bangladesh, *World*, 11(1), 1-16.
- Jena, Roomesh Kumar (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107, 106275.
- Lingappa, A. K., Shah, A., Naidu, V. R., & Kumar, S. M. (2020). The impact of parental entrepreneurship on their children's entrepreneurial intentions: An analysis of engineering students. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(1), 1-15.
- Lingappa, Anasuya K., Shah, Amit y Mathew, Asish Oommen (2020). Academic, family, and peer influence on entrepreneurial intention of engineering students. *Sage Open*, 10(3), 2158244020933877.
- McDonald, R. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Moussa, N. B., & Kerkeni, S. (2021). The influence of social norms on entrepreneurial intention among university students in Tunisia. *Journal of Business and Economic Policy*, 8(1), 1-8.
- Moussa, N. B. y Kerkeni, S. (2021). The role of family environment in developing the entrepreneurial intention of young Tunisian students. *Entrepreneurial Business & Economics Review*, 9(1), 31-46.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299.
- Ndofirepi, Takawira Munyaradzi (2020). Relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial goal intentions: Psychological traits as mediators. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-20.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Parker, S. C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge University Press.

- Pérez-Campdesuñer, R., Blanco-González, A., y Hernández-Gómez, V. (2021). Variables motivacionales en el emprendimiento universitario. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(35), 29-50.
- Pérez-Campdesuñer, R., García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., Martínez-Vivar, R., de Miguel-Guzmán, M. y Guilarte-Barinaga, E. (2021). Influence of the socio-economic environment on the entrepreneurs behavior. Cases of cuba and Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 13.
- Pérez-Macías, N., Fernández-Fernández, J. L. & Rúa-Vieites, A. (2021). Entrepreneurial intention among online and face-to-face university students: The influence of structural and cognitive social capital dimensions. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(3), 434-467.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Polas, R. H., Raju, V. & Imtiaz, M. (2019). Demographic factors influence on the tendency to become entrepreneur: Estimating the antecedents and consequences of entrepreneurial tendency. *International Journal of Management*, 8(1), 48-60.
- Saadin, M. N. & Daskin, M. (2015). Perceived desirability, feasibility, and social norms as antecedents on hospitality students' entrepreneurial intention in Malaysia: does gender make a difference? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(4), 456-474.
- Saiz-Alvarez, J. M., Rodríguez-Aceves, L., & Silveyra León, M. (2020). Entrepreneurial families: Business, marriage and life in Mexico. *Palgrave Macmillan*.
- Saiz-Alvarez, J. M., Rodríguez-Aceves, L. A. y Silveyra León, G. (2020). Does parental gender influence the entrepreneurial intention in heirs? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(1), 9-28.
- Sieger, P., Fueglistaller, U. & Zellweger, T. (2014). Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities. St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG). *KMU-HSG Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen Dufourstrasse 40a*.
- Sterling, S. (2013). The sustainable university: challenge and response. In *The sustainable university* (pp. 17-50). Routledge.
- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106.

- Sullivan, Gail M. y Artino Jr, Artino R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of graduate medical education*, 5(4), 541-542.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Shaping the future we want: UN Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014)-Final Report*. UNESCO.
- Urigen Aguirre, P., Pizarro Romero, J. y Cedeño Flores, J. E. (2018). Metodologías de emprendimiento usadas en la universidad ecuatoriana: el caso de una Institución de Educación Superior Orense. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 309-315.
- Williams, S. (2011). The role of higher education in creating entrepreneurs: A commentary on the competence debate. *Education + Training*, 53(8/9), 592-605.
- Zapata Domínguez, Á., Corredor Gómez, A. y Mena De la Cruz, A. (2019). Emprendimiento y cultura en instituciones universitarias: Una revisión de la literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 397-420.
- Zhang, P., Wang, D. D., & Owen, C. L. (2014). A study of entrepreneurial intention of university students. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(1), 61-82.

Rosa Azalea Canales García

Doctora en Ciencias Económico-Administrativas por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX). Maestra en Economía con Especialidad en Empresas, Finanzas e Innovación por la Universidad Autónoma Metropolitana. Licenciada en Economía por la UAEMEX. Profesora de Tiempo Completo de la Facultad de Economía de la UAEMEX. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, Nivel I. Perfil Deseable Prodep de la Secretaría de Educación Pública de México y ganadora del Premio ANUIES a la mejor tesis doctoral sobre educación superior (2014). Líneas de investigación: innovación, emprendimiento, institucionalismo económico, redes de conocimiento.

ORCID ID: 3503-5206-0001-0000

Oscar Javier Montiel Méndez

Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Investigador y docente en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, Nivel I. Ha sido autor y coordinador de diversos artículos, capítulos de libro y libros sobre emprendimiento, publicados en editoriales nacionales e internacionales. Entre sus obras más recientes destacan *The History of Entrepreneurship in Mexico: Contextualizing Theory, Theorizing Context*; *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America: Unleashing a Millennial Potential*, y *Family Business Debates: Multidimensional Perspectives Across Countries, Continents and Geo-political Frontiers*.

ORCID ID: 1649-0434-0003-0000

Rafael Juárez Toledo

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX). Profesor de tiempo completo de la Facultad de Economía de la UAEMEX. Líneas de investigación: estudios socioterritoriales, exclusión social, desarrollo y medio ambiente.

ORCID ID: 7984-2017-0002-0000

Este libro presenta, desde varias ópticas, la compleja relación entre el emprendimiento, la innovación y la competitividad como un conjunto holístico de conexiones que determinan el crecimiento económico. Es un texto de carácter científico que abarca perspectivas teóricas empíricas, como los casos específicos derivados de la experiencia en países como Colombia, México, Brasil o Estados Unidos.

La obra proporciona un análisis riguroso y profundo sobre cómo la intersección entre el emprendimiento, la innovación y la competitividad configura no sólo las estrategias empresariales, sino también las políticas públicas y los marcos educativos que impulsan el desarrollo económico. Por medio de estudios teóricos y prácticos, los lectores tienen la posibilidad de comprender los desafíos y oportunidades que afronta el ecosistema emprendedor, así como las estrategias encaminadas al fomento de un entorno competitivo e innovador.



Secretaría de
Identidad y Cultura