

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS

Aproximación a su diversidad



Griselda Guillén Ojeda
Francisca Cecilia Encinas Orozco
Coordinadoras



"El saber de mis hijos
hara mi grandeza"



MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS

EMPRESAS MEXICANAS

Aproximación a su diversidad

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA**

Dr. Daniel Octavio Valdez Delgadillo
Rector

Dr. Edgar Ismael Alarcón Meza
Secretario General

Dra. Gisela Montero Alpírez
Vicerrectora Campus Mexicali

Dra. Ana María Vázquez Espinoza
*Directora de la Facultad de Ingeniería y
Negocios, Guadalupe Victoria*

Dr. Gilberto Manuel Galindo Aldana
*Subdirector de la Facultad de
Ingeniería y Negocios, Guadalupe
Victoria*

Dra. Mariana Monserrat Valenzuela
Montoya
*Líder del Cuerpo Académico Desarrollo
Empresarial*

**UNIVERSIDAD
DE SONORA**

Dr. Enrique Fernando Velázquez
Contreras
Rector

Dr. Ramón Enrique Robles Zepeda
Secretario General Académico

Dra. Rosa María Montesinos Cisneros
Secretaria General Administrativa

Dr. Rodolfo Basurto Álvarez
Director de Vinculación y Difusión

M.A. Yessica Lara Soto
*Directora de la División de Ciencias
Administrativas, Sociales
y Agropecuarias*

M.D.O. Claudia Manjarrez Peñúñuri
*Jefa del Departamento de Ciencias
Sociales*

Dra. Fca. Cecilia Encinas Orozco
*Coordinadora de la Licenciatura en
Comunicación Organizacional*

La presente obra fue sometida a un proceso de arbitraje riguroso por pares académicos previo a su publicación.

El financiamiento fue obtenido por parte de la Universidad Autónoma de Baja California con recurso del Programa del Fortalecimiento a la Calidad Educativa (PFCE) y por parte de la Universidad de Sonora del Departamento de Ciencias Sociales.

**MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS MEXICANAS**
Aproximación a su diversidad

GRISELDA GUILLÉN OJEDA
FRANCISCA CECILIA ENCINAS OROZCO
Coordinadoras



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

Primera edición, 2021

D.R. © 2021, Universidad Autónoma de Baja California
Avenida Álvaro Obregón sin número, Colonia Nueva
Mexicali, Baja California, México, C.P. 21100

ISBN: 678-607-607-703-0

D.R. © 2021, Universidad de Sonora
Blvd. Luis Encinas y Rosales S/N, Col. Centro
Hermosillo, Sonora, México. C.P. 83000

ISBN: 978-607-518-424-1

DOI: <https://doi.org/10.47807/UNISON.126>

Hecho en México
Made in Mexico

Contenido

Presentación	7
<i>David Córcoles González</i>	

Introducción	13
<i>Griselda Guillén Ojeda</i>	
<i>Francisca Cecilia Encinas Orozco</i>	

Parte I. Características administrativas y capital social

<i>Familiness</i> en empresas familiares de cinco municipios de la zona norte del Estado de México: aproximación empírica.....	21
<i>Zugaide Escamilla Salazar, Fidencio Ochoa Flores</i>	
<i>y Arturo Vélez Escamilla</i>	

Empresas familiares artesanales en Oaxaca. Diagnóstico para su desarrollo.....	41
<i>Adriana López García y César Luis López García</i>	

Las mipymes artesanales en Oaxaca: análisis desde la producción académica	67
<i>Javier Damián Simón</i>	

Caracterización de las pymes en Tijuana, Baja California:
Elementos que favorecen el desarrollo local 97
*Verónica Guadalupe de la O Burrola, María de Jesús
Montoya Robles y Luciano de la Rosa Gutiérrez*

Microempresarios y emprendedores: factores
determinantes para el emprendimiento universitario 123
*Roberto Burgueño Romero, Santiago Pérez Alcalá,
Mariana Monserrat Valenzuela Montoya*

Parte II. Retos de mipymes en México ante la COVID

Mipymes de hospedaje: caracterización y retos ante
la crisis y pandemia 147
Reyna María Ibáñez Pérez

Responsabilidad social empresarial y comunicación
en mypes del valle de Mexicali en tiempos de la COVID-19 . 183
*Ana María Vázquez Espinoza, Griselda Guillén Ojeda
y Carlos Gaspar Pérez Vázquez*

El comportamiento de las mipymes ante la COVID-19:
aproximación empírica en México 211
*José Luis Esparza Aguilar, José Luis Zapata Sánchez
y María de Jesús Pérez Hervert*

Presentación

La diversidad es clave para entender la naturaleza de los mercados. Frente a los tradicionales postulados neoclásicos, fundamentados en la homogeneidad de las empresas y en el equilibrio estático de competencia perfecta, desde mediados de los noventa del siglo **xx** la literatura económica se ha ido orientando hacia enfoques más dinámicos que subrayan la heterogeneidad, o diversidad, como rasgo fundamental en la composición de los mercados competitivos.

El análisis pormenorizado de las características específicas de un mercado y, más concretamente, de las diferencias de comportamiento que se dan en su interior, es clave para entender su configuración. La coexistencia de empresas de estructura dispar (empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas) obliga al análisis específicos de cada trayectoria productiva, entendiendo que su evolución en los mercados será fruto de decisiones también diferenciadas. El comportamiento y el resultado de las empresas vendrán determinados tanto por el contexto social e institucional (factores externos), como por los recursos físicos e inmateriales, los niveles de formación, e incluso la visión subjetiva de cada emprendedor (factores internos). Bajo esa premisa, este trabajo pone el foco en el eslabón más débil de la cadena: las micro, pequeñas y medianas empresas.

El dominio de los mercados competitivos por parte de las grandes empresas es un hecho empírico plenamente aceptado por la literatura económica. La estabilidad financiera y la capacidad de abordar nuevas inversiones están directamente relacionadas con la disponibilidad de recursos. Así, las grandes corporaciones suelen presentar tasas de

beneficio más estables y duraderas, y el aumento de tamaño suele destacarse entre las prioridades estratégicas de las empresas a mediano plazo.

En cualquier caso, este hecho no impide, en modo alguno, la posibilidad de desarrollo para pymes y microempresas. La vertebración de gran parte de las economías latinoamericanas y europeas se sustenta en un tejido empresarial de reducido tamaño en el que se concentra buena parte del empleo y la producción.

El dominio global de las grandes corporaciones contrasta con una mayor atomización a escala local, en el cual aspectos como la cercanía con el cliente o un sistema productivo más flexible y con más capacidad de cambio, desempeñan una función fundamental. En ese contexto, los retos de las pymes pueden convertirse en mejores oportunidades.

El conocimiento profundo de los mercados y de los retos que en él se van sucediendo resulta, pues, fundamental en el diseño de las estrategias competitivas de las pequeñas empresas y, como ya se comentaba, justifica plenamente la relevancia de la presente obra.

Desde el punto de vista de la competitividad, el reto fundamental para las pymes es el desarrollo de la innovación como estrategia fundamental de diferenciación frente a empresas rivales. La literatura precedente ha señalado las enormes dificultades que implica para las pequeñas empresas asumir los riesgos inherentes a todo proceso de I+D. Así, se encuentra una relación directa muy evidente entre el tamaño y la dimensión innovadora de las empresas.

No obstante, la evidencia empírica previa también deja resultados que invitan al optimismo: pese a las mayores dificultades iniciales, las pymes que logran ser innovadoras consiguen una mayor tasa de éxito en términos de beneficios, creación de empleo y persistencia de la innovación a mediano y largo plazos.

El aspecto clave, por tanto, es cómo las pymes y microempresas pueden vencer las barreras de entrada a la innovación dadas sus limitaciones financieras; las nuevas concepciones de la competencia, basadas en la cooperación compatible con la rivalidad, pueden resultar decisivas.

Las nuevas estrategias de innovación abierta (*open innovation*) ponen el acento en la colaboración y el intercambio de información con los distintos agentes que conforman el mercado: instituciones, proveedores, distribuidores e incluso competidores. Como han señalado diversos trabajos, el desarrollo conjunto de proyectos permite reducir costes, incertidumbres y duplicidades de esfuerzos, y puede ser una vía a la innovación muy interesante para las pymes.

A través de la cooperación y el intercambio fluido de información, las empresas pequeñas podrían beneficiarse de los efectos de la innovación asumiendo solo una pequeña parte de los riesgos que supone su desarrollo. Para ello es necesario articular redes públicas y privadas de información en las cuales la cercanía de las instituciones académicas y el desarrollo de infraestructuras adecuadas por parte de las administraciones son elementos decisivos.

El segundo gran reto estratégico para las pequeñas empresas tiene que ver con su apertura hacia mercados que trasciendan del ámbito puramente local. No cabe duda de que las grandes empresas cuentan con mayores y mejores canales de distribución que suponen una barrera a la entrada para las unidades productivas de menor tamaño. No obstante, se trata, nuevamente, de una dificultad inicial. Una vez que se vence, acaba convirtiéndose en una ventaja competitiva: la mejor capacidad de adaptación de las empresas pequeñas hace que las que logran posicionarse en mercados nacionales e internacionales consigan mejores resultados que sus rivales grandes.

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está empezando a ocupar un lugar determinante en el posicionamiento internacional de empresas de reducido tamaño. La progresiva implantación de las plataformas digitales de comercio ha reducido sustancialmente tanto los costes de transacción como los costes de promoción de los productos. Ello supone, de nuevo, una gran oportunidad para las pymes. Con esa idea, una buena política de comunicación y posicionamiento del producto ha de considerarse como línea fundamental de actuación por parte de cualquier empresa.

A los retos relacionados con las decisiones internas de la empresa hay que sumar los retos externos, derivados del contexto económico y la situación específica en que se desarrolla la labor productiva. En primer lugar, la creciente preocupación por el progresivo deterioro medioambiental está empezando a impulsar políticas económicas que cambiarán la concepción productiva hacia sistemas más respetuosos con los recursos naturales del planeta.

Frente a los tradicionales modelos de producción lineal, se habla ahora de una economía circular, que pretende reincorporar al sistema todos los recursos utilizados. Se trata, por tanto, de un cambio de paradigma para el cual las empresas han de estar preparadas. Obviamente, las empresas más ágiles y con más capacidad de adaptación podrán obtener importantes ventajas competitivas en los años venideros.

Finalmente, en los últimos años, el contexto político y social a escala internacional parece estar adentrándose en una nueva fase caracterizada por mayores niveles de proteccionismo comercial. La irrupción de la crisis financiera internacional de 2008, junto con las crecientes tensiones político-económicas de las dos potencias económicas (Estados Unidos y China), han frenado, en parte, el proceso de globalización e internacionalización que había caracterizado a la economía mundial durante las tres últimas décadas. Ahora los países se adentran en una nueva etapa caracterizada por mayores dificultades en la compra-venta de productos y servicios a escala internacional.

Por otra parte, la reciente eclosión de la crisis sanitaria de la covid-19 puede agravar las tendencias proteccionistas ya descritas, y dibuja un escenario repleto de incertidumbres y dificultades, sobre todo en los colectivos más vulnerables.

Las pymes y microempresas soportarán una presión en la que estará en juego su propia viabilidad. Obviamente, la supervivencia y el desarrollo de estas dependerán, en buena medida, de su comprensión de los mercados y de su capacidad de decisión, pero también de la labor de apoyo que realicen las administraciones y las instituciones académicas. Iniciativas como este libro van en la dirección acertada y

ayudarán, sin duda, a las decisiones que tengan que adoptarse en los años venideros.

DR. DAVID CÓRCOLES GONZÁLEZ

Área de Economía Española e Internacional
Universidad de Castilla-La Mancha

Introducción

Las condiciones de la economía actual distan mucho de la situación de años atrás. Los movimientos sociales, la situación económica y la emergencia sanitaria generada por el sars-covid-19 marcan tiempos nunca antes visto en la historia. La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) es cada vez mayor en el panorama actual, por contribuir a la generación de un ecosistema de negocios saludable, en la eficiencia de la economía, así como en el desarrollo económico. Su creciente participación no solo es importante en países desarrollados, también lo es en países como México, con una economía emergente, amplia y diversa. Las mipymes representan la ventaja de mayor capacidad de adaptación y trabajan con menos capital, al mismo tiempo que generan una buena producción con menor costo y su gestión es más económica.

Así también, este tipo de empresas es identificado por instituciones nacionales e internacionales como entidades económicas que trabajan con gran desventaja (CEPAL, 2016); sin embargo, en términos generales representan más del 90% de las unidades económicas (CEPAL, 2019; INEGI, 2019; SEDECO, 2013). De allí que mundialmente se reconozca su contribución en la generación de empleos, y emprendimiento, por lo que en años recientes distintas instituciones han enfocado en ellas estrategias que derivan en políticas públicas, programas y acciones con el objetivo de apoyarlas. De igual manera, el sector académico ha ido incrementando su interés, y se han desarrollado líneas de investigación dirigidas a estudiar la amplia variedad de mipymes, con destacado interés ante la emergencia sanitaria que vivimos. Una

manera de hacerlo es la colaboración entre diferentes grupos e instituciones que consideren las tipologías, las condiciones, los enfoques, los tamaños y en general, la diversidad de empresas que conforman este creciente sector. Un ejemplo de esta dinámica es el presente documento, ya que da cabida a las múltiples visiones, los contextos y las experiencias de las mipymes mexicanas; el hilo conductor de este libro es el análisis de las mipymes y la identificación de sus fortalezas y áreas de oportunidad indispensables para los años venideros.

En este libro se podrán leer investigaciones realizadas de manera independiente por diferentes grupos de investigadores residentes de estados como Oaxaca, Quintana Roo, México, Baja California, Baja California Sur, con condiciones tan heterogéneas que nos permiten hacer un acercamiento a la amplitud de problemáticas que las mipymes enfrentan actualmente. La iniciativa es resultado de la búsqueda de colaboración entre dos instituciones del noroeste de México: la *Universidad Autónoma de Baja California* y la *Universidad de Sonora*. La primera, representada por el Cuerpo Académico de Desarrollo Empresarial, el cual, desde 2012 se ha dedicado al estudio de mipymes sobre la base del contexto en el que se desarrolla el valle de Mexicali, considerado zona rural; la segunda, representada por la Academia de Estudios Organizacionales y Sociales, la cual por más de diez años tiene entre sus objetivos realizar y promover estudios sobre el comportamiento de diversos tipos de organizaciones desde la perspectiva de la competitividad y el desarrollo humano, y ha generado acciones como seminarios, estudios financiados por organismos como el CONACYT, conferencias y publicaciones como la presente.

Los artículos que se encuentran en este libro son resultado de una selección entre más dieciséis propuestas presentadas como respuesta a una convocatoria abierta a todo el país, donde postularon sus resultados de investigación investigadores de instituciones como: Universidad Autónoma de Baja California, Universidad del Papaloapan, Universidad Anáhuac Mayab, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Universidad de Quintana Roo y Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Atlacomulco.

En el primer apartado, *Características administrativas y capital social*, se concentran estudios geográficamente distribuidos en el norte, centro y sur de México, pero además temas necesarios enfocarse para impulsar el desarrollo de las mipymes. El capital social, un tema muy abordado desde la antropología económica, en el que se analizan las relaciones sociales como apoyo en la gestación, crecimiento y mantenimiento de las mipymes. En el capítulo 1 de este libro, Zugaide Escamilla Salazar, Fidencio Ochoa Flores y Arturo Vélez Escamilla, con el título “Familiness en empresas familiares de cinco municipios de la zona norte del estado de México: aproximación empírica”, evidencian el alto índice de significancia del capital social y la estructura de las mipymes en la muestra estudiada.

Las empresas artesanales en el sur de nuestro país son de importancia relevante, ya que son un atractivo para el turismo en México y aportan a la economía de familias en esta zona. Los siguientes dos capítulos se complementan haciendo evidente no solo la importancia de las mipymes en la zona, sino los temas pendientes y que es necesario continuar abordando. En el capítulo 2 “Empresas familiares artesanales en Oaxaca. Diagnóstico para su desarrollo”, Adriana López García y César Luis López García analizan las características para la producción y destacan como áreas de oportunidad la definición de la estructura y la innovación. En el capítulo 3, titulado “Las mipymes artesanales en Oaxaca: análisis desde la producción académica”, Javier Damían Simón nos ilustra con el análisis de la producción académica respecto de las mipymes artesanales en Oaxaca y dibuja un mapa de los autores y temas estudiados, pero además los temas pendientes que todo interesado en estas mipymes deben conocer.

Las particularidades que presenta la frontera en el norte del país brindan oportunidades, pero también desafíos. El capítulo 4, titulado “Caracterización de las pymes en Tijuana, Baja California: elementos que favorecen el desarrollo local”, de los autores Verónica Guadalupe de la O Burrola, María de Jesús Montoya Robles y Luciano de la Rosa Gutiérrez, abonan también a las características de las mipymes, desde

la zona norte del país, al identificar los atributos administrativos de las pymes en Tijuana, sus ventajas y áreas de oportunidad.

El emprendimiento se torna relevante en el proceso de formación de mipymes. En el camino a la profesionalización de esta empresa como forma de impulsar su desarrollo, la participación de las universidades en la formación de empresarios es de suma importancia. El capítulo 5 “Factores determinantes para el emprendimiento en estudiantes universitarios”, de los autores Roberto Burgueño Romero, M. Monserrat Valenzuela Montoya y Santiago Pérez Alcalá, analiza variables como la confianza y la autoestima, la iniciativa, la innovación y las motivaciones, y destaca sus diferencias y similitudes.

El segundo apartado, titulado *Retos de mipymes en México ante la covid-19*, tiene una selección de tres capítulos que describen el papel, la afectación y la responsabilidad social que las mipymes han desarrollado ante la emergencia sanitaria. El turismo es uno de los sectores más afectados con la epidemia mundial. El capítulo 6, titulado “Mipymes de hospedaje: caracterización y retos ante la crisis y pandemia”, de Reyna María Ibáñez Pérez, dibuja las ventajas administrativas, pero también las carencias, no solo de las mipymes de La Paz Baja California, sino también del gobierno para apoyar a estas empresas. El capítulo 7, “Responsabilidad social empresarial y comunicación en mipymes del valle de Mexicali en tiempos de la covid-19”, de Ana María Vázquez Espinoza, Griselda Guillén Ojeda y Carlos Gaspar Pérez Vázquez, analiza la responsabilidad social hacia clientes, empleados, comunidad y proveedores de microempresas ante el covid-19, analizando la visión del empresario a través de sus acciones de responsabilidad social.

Finalmente, los autores José Luis Esparza Aguilar, José Luis Zapata Sánchez y María de Jesús Pérez Hervert, en el capítulo 8, titulado “El comportamiento de las mipymes ante la covid-19: una aproximación empírica en México”, brindan un panorama general de las mipymes mexicanas ante la covid-19 y muestran cómo sus ventas han disminuido de forma importante; parte de su aportación, son las recomendaciones imposibles de dejar pasar respecto destacando la falta de vinculación gobierno-empresa para enfrentar la pandemia.

Con este libro se espera sumar, a las investigaciones enfocadas en las mipymes, la comprensión de su comportamiento, su desarrollo y su fortalecimiento a partir de los temas abordados, pero sobre todo a partir de los temas pendientes que los diferentes capítulos señalan, y que es necesario abordar a partir de alianzas estratégica, pero con la visión ganara-ganar entre academia, mipymes y gobierno. Agradecemos a todos los autores por su compromiso, así como a académicos y autoridades de las universidades que hicieron posible este proyecto.

MC GRISELDA GUILLÉN OJEDA

*Profesora investigadora de la
Facultad de Ingeniería y Negocios
Guadalupe Victoria, Extensión
Ciudad Morelos,
Universidad Autónoma de Baja
California*

DRA. FRANCISCA CECILIA
ENCINAS OROZCO

*Presidente de la Academia
de Estudios Organizacionales
y Sociales. Maestra de tiempo
completo. Departamento de
Ciencias Sociales, Universidad
de Sonora, Campus Nogales*

Parte I

Características administrativas y capital social

***Familiness* en empresas familiares de cinco municipios de la zona norte del Estado de México: aproximación empírica**

ZUGAIDE ESCAMILLA SALAZAR¹
FIDENCIO OCHOA FLORES²
ARTURO VÉLEZ ESCAMILLA³

INTRODUCCIÓN

El estudio de la empresa familiar es relativamente nuevo. La revisión de la literatura muestra que fue abordado hace menos de tres décadas por diversas áreas del conocimiento, tales como la economía, la teoría de la organización y la sociología, por mencionar algunas, lo que permitió avances significativos. Actualmente, su estudio se ha venido realizando en forma paulatina, situación que ha limitado un consenso generalizado sobre el concepto.

Este tipo de organizaciones es sin duda uno de los emprendimientos que más impacto genera en la economía nacional; sin embargo,

-
1. Maestra en Ciencias y profesora investigadora del Centro Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México, Atlacomulco. Correo electrónico: zugaidees@hotmail.com.
 2. Maestro y profesor investigador del Centro Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México, Atlacomulco. Correo electrónico: fochoaf@uaemex.mx.
 3. Maestro y profesor investigador del Centro Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México, Atlacomulco. Correo electrónico: annveleze@uaemex.mx.

también desaparece al pasar a la segunda generación; a tal efecto, los estudios se centran en el análisis para la supervivencia de ellas en todo el mundo. De hecho, recientes investigaciones intentan integrar trabajos importantes al respecto, para dar continuidad a aquellas líneas de investigación ya existentes, y así avanzar en esta disciplina.

Sin embargo, la teoría analizada para la elaboración de este trabajo permitió visualizar dos posturas importantes en los estudios revisados. Por un lado, está aquel grupo de trabajos que se centran en los factores económicos para la supervivencia de las empresas, y son un porcentaje alto de estudios; por otro lado se encuentran los que señalan que dicha supervivencia no depende únicamente de factores económicos, sino también de otros indicadores de carácter subjetivo. Por tanto, el objetivo principal de este trabajo consiste en identificar los indicadores más significativos de *familiness* a partir de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del capital social en empresas familiares de cinco municipios de la zona norte del estado de México.

Después de esta introducción, el estudio se estructura en las siguientes partes: inicialmente se analiza la literatura relevante sobre la empresa familiar, *familiness* y las teorías consideradas; inmediatamente después se describe la metodología utilizada, para continuar con la presentación de los resultados y, finalmente, con las conclusiones y limitaciones del trabajo.

MARCO TEÓRICO

La importancia que tienen las empresas familiares en la economía del mundo es indiscutible; un porcentaje sumamente grande de ellas se genera en países desarrollados, pero en los países en vías de desarrollo se supera (Gómez, Betancourt y Zapata, 2012); de hecho, ante tal situación, Tapies (2011), refiere que un grupo de investigaciones tiene un acuerdo generalizado con relación a que “las empresas familiares son un objeto de estudio primordial para el desarrollo de las mismas”. Por

este motivo, las políticas públicas y la academia centran sus esfuerzos en este tipo de organizaciones.

Sin embargo, el estudio sobre la empresa familiar es relativamente nuevo. De la Garza y Medina (2012) subrayan que el estudio de esta temática en el mundo fue abordado hace menos de tres décadas, y algunos señalan que fue en los años 80 cuando esta disciplina tuvo mayor relevancia para su estudio. En consecuencia, diversos campos de la ciencia, como el de la teoría económica y la organización de empresas, por mencionar algunas, realizan un esfuerzo notable para la renovación teórica del estudio de la empresa familiar, que no tiene un consenso generalizado sobre su constructo (Casillas y Acedo, 2007; Litz, 1995; Miller *et al.*, 2007, citado en Benavides, Guzmán y Quintana, 2011). En este sentido, Belausteguigoitia (2009) afirma que dicho constructo se ha nutrido de varios enfoques que lo analizan, que son la psicología, la sociología, la economía, las leyes y los sistemas familiares.

A pesar del auge, Benavides *et al.* (2011), en su estudio de la evolución de la literatura sobre la temática de la empresa familiar, dejan ver los huecos existentes en la disciplina, así como que la bibliografía recopilada en su trabajo pertenece a autores de centros de investigación y universidades provenientes de países desarrollados, como Estados Unidos y Canadá, y no se muestra alguna publicación proveniente de países latinoamericanos.

De hecho, Trevinyo (2012) afirma la falta de investigaciones y ejes temáticos hacia el asunto en estudios pertenecientes a investigadores latinoamericanos, y las existentes destacan en torno a la supervivencia de la empresa familiar.

Siguiendo este orden de ideas, en México, al igual que en otros países, la investigación sobre empresa familiar tiene diversas vertientes desde su origen, lo cual trae como resultado un enfoque multidisciplinar (Soto, 2013); esto pudiera ser el resultado de lo que se ha mencionado en párrafos anteriores, que los países desarrollados son los que generan las investigaciones pioneras del campo de la empresa familiar, y que los países como el nuestro retoman y son seguidores de

estas influencias teóricas, lo cual hace que el país avance lento sobre la temática objeto de estudio.

Por otra parte, en el ámbito nacional las mipymes son consideradas necesarias para combatir la problemática del desempleo, pues contribuyen con el 64.8% de los puestos de trabajo, y representan aproximadamente el 99.8% de las unidades económicas, con el comercio y los servicios como los giros más representativos (Belausteguigoitia, 2009).

Desde el ámbito de las entidades federativas, datos del INEGI (2014) correspondientes a la actividad económica del sector señalan que el estado de México genera el 9.0% del producto interno bruto (PIB) del país, derivado de la capacidad productiva de las mipymes, por lo cual se considera dicho estado como la segunda economía del país. La estructura productiva de este estado está constituida por los siguientes sectores: industria manufacturera, servicios, comercio, turismo y, finalmente, pero no menos importantes, los servicios financieros y las inmobiliarias.

Por tanto, es importante señalar que los municipios que representan mayormente las pymes en el estado de México son los ubicados en la zona norte: Atlacomulco, Acambay, el Oro, Ixtlahuaca, Temascalcingo, por mencionar algunos, según datos extraídos del Plan de desarrollo del Estado de México 2011–2017, del apartado desarrollo económico.

Por ello todas las estrategias y los apoyos creados por parte de las políticas públicas y la academia en el país van encaminados a la subsistencia de la organización familiar, centrados principalmente en las características económicas de las empresas, y dejan de lado los fenómenos sociales latentes del comportamiento de los individuos, que es un punto crucial para el avance de la investigación teórica sobre empresa familiar (Hack, 2009 citado en Baños, Ramírez y Rodríguez, 2015); otra variante poco estudiada y significativa son los recursos que adquiere y posee la empresa durante el transcurso del proceso emprendedor, también llamados recursos intrínsecos.

Al respecto, y sobre la base de la revisión bibliográfica realizada en las principales bases de datos, se identificaron dos trabajos sobre el constructo *familiness*, que incluyen indicadores basados en la teoría de recursos y capacidades, así como indicadores de capital social, el primero llevado a cabo en México y el segundo en Europa, pertenecientes a López Serrano, Gómez y García (2012) y Baños, Ramírez y Rodríguez (2015).

Familiness es un término reciente, surgido en los años noventa; a pesar de la existencia de trabajos significativos, como el de Pearson *et al.* (2008) y Sharma (2008), quienes aportan luz a la disciplina empresarial familiar mediante dicho concepto, entre los investigadores académicos sigue siendo confuso abordarlo.

En este contexto, el presente trabajo adopta la postura de Pena y Sánchez (2011), quienes afirman que “aquellas empresas familiares que posean *familiness* tienen una ventaja competitiva frente a aquellas que no”; por tal razón, se integra por indicadores de dos teorías importantes sobre la temática objeto estudio: la *teoría de recursos y capacidades*, estudiada por López *et al.* (2012), así como la *teoría del capital social*, abordada por Baños *et al.* (2015).

De allí que para este trabajo de la teoría de recursos y capacidades se integra la *orientación al aprendizaje*, que a su vez se constituye por los indicadores compromiso al aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida, así como la *orientación al emprendimiento*, que se conforma por los indicadores de innovación, enfoque en riesgos y proactividad.

Por otra parte, de la teoría del capital social se integra el *capital social cognitivo*, el *capital social relacional* y el *capital social estructural*, que a su vez integran como indicador dentro del primero negocios exitosos, consecutivamente en el segundo apoyo del gobierno, y en el estructural integra el indicador padres empresarios.

Por tanto, se conceptualiza la teoría de recursos y capacidades a partir de lo señalado por Gómez, Haynes, Núñez, Jacobson y Moyano (2007) y Habbershon y Williams (1999), citados en Basco (2006), quienes afirman que son todos aquellos niveles de desempeño que una empresa logra tener frente a aquellas que no lo tienen. En cuanto al

primer grupo correspondiente a *la orientación al aprendizaje*, estudios recientes muestran una relación positiva y significativa de los indicadores incluidos en dicho grupo; tal es el caso de Garza (2011) respecto del compromiso con el aprendizaje, así como Portocarrero (2005) para una mentalidad abierta, y Romero (2006) para visión compartida.

En cuanto a la *orientación al emprendimiento*, es una tendencia propia de la cultura de una organización, que fomenta la capacidad de introducir productos nuevos en mercados nuevos, en ambientes de turbulencia económica y de cambios rápidos (Liu, Luo y Shi 2002). Estudios como los de Galve y García (2012) permiten observar la importancia de la innovación en la empresa familiar, mientras que Santamarina (2005) para un enfoque en riesgos, y Aragón y Sánchez (2003) hacia la proactividad.

Siguiendo esta línea de argumentos, Brüderl y Preisendorfer (1998), citados en Liao y Welsch (2005), afirman que la red empresarial permite la disponibilidad de recursos y mejorar la supervivencia y el desarrollo de las empresas, de tal manera que el capital social es de suma significación para la empresa familiar, y que según Solis y Limas (2013) corresponde a la suma de todos los recursos potenciales reales que se acumulan de un individuo o grupos de individuos debido a una relación duradera de redes.

En este tenor, Nahapiet y Ghoshal (1998) realizaron un estudio teórico para plasmar que las tres dimensiones del capital social (cognitivo, relacional y estructural) facilitan la creación y el intercambio de conocimientos.

METODOLOGÍA

La Zona Norte del estado de México se conforma por dieciséis municipios; según el portal Gobierno Estatal (2016), son: Atlacomulco, Acambay, Aculco, El Oro, San Felipe del Progreso, Chapa de Mota, Temascalcingo, San José del Rincón, Timilpán, Jilotepec, Jocotitlán, Polotitlán, Soyaniquilpan de Juárez, Ixtlahuaca, Jiquipilco y San Bartolo Morelos.

En este contexto, en este estudio participaron empresas de carácter familiar de los municipios de Atlacomulco, Ixtlahuaca, Acambay, Temascalcingo y El Oro; sin embargo, es importante indicar que el número exacto de empresas familiares se desconoce, ya que no se cuenta con un registro oficial.⁴

Por lo anterior, estos cinco municipios forman la muestra⁵ objeto de estudio bajo el criterio de Navarrete (2008), quien indica que la empresa familiar es aquella propiedad que se encuentra en manos de al menos cuatro miembros de un grupo familiar y, en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia. Todas las empresas encuestadas⁶ reúnen este requisito. Finalmente, se trabaja con una muestra total⁷ de 491 empresas familiares de los cinco municipios. La recogida de datos se inició en noviembre de 2016 y concluyó en julio de 2017.

El cuestionario⁸ se dividió en tres apartados fundamentales: integrantes de la empresa familiar, datos sociodemográficos y *familiness*, integrado por indicadores de la teoría de recursos y capacidades y de la teoría del capital social. Cabe destacar que las escalas que confor-

-
4. En algunos de los municipios, la información respecto de la ubicación de las empresas fue proporcionada por los directores de desarrollo económico municipal; en otros casos se obtuvieron datos del INEGI del año 2010 del apartado directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE), los cuales muestran que el municipio de Atlacomulco cuenta con 816 pymes, y Acambay con 821.
 5. La muestra utilizada para esta investigación es no probabilística intencional que, de acuerdo con Pérez (2008), el investigador utiliza su criterio para seleccionar los sujetos que formarán parte de su investigación.
 6. Para el trabajo de campo, los cinco alumnos que participaron en esta investigación recibieron la instrucción señalada sobre el criterio considerado por Navarrete (2008).
 7. Asimismo, se adopta la postura que ofrece Rovira (s/f), quien afirma que más de 30 sujetos son suficientes, y explica que: "si una muestra es lo bastante grande ($n > 30$), sea cual sea la distribución de la variable de interés, la distribución de la media muestral será aproximadamente una normal. Además, la media será la misma que la de la variable de interés, y la desviación típica de la media muestral será aproximadamente el error estándar", trasladándolo a cada municipio considerado en el presente trabajo.
 8. Cabe destacar que el cuestionario no cuenta con un formato de escala en su totalidad; por tanto, no es homogéneo; como se comentó, se construyó a partir de argumentos sólidos y escala comprobada en el campo de la disciplina empresa familiar.

man el cuestionario fueron extraídas de una revisión teórica sólida, específicamente de los trabajos realizados por López *et al.* (2012) y Baños *et al.* (2015) para *familiness*, y para los datos sociodemográficos como el de López (2003). Cabe destacar que el presente trabajo muestra únicamente resultados preliminares de los indicadores seleccionados para *familiness*.⁹

En esta línea de argumentos, las tablas que se presentan muestran la descripción de los indicadores incluidos al *familiness*, integrada por la teoría de recursos y capacidades y la teoría del capital social. Asimismo, las categorías de respuesta están diseñadas bajo el formato Likert, compuesto por una escala de siete, donde uno significa estar totalmente en desacuerdo y de dos a siete de acuerdo, sobre la base de un porcentaje ascendente. Es importante señalar que *familiness* – recursos y capacidades integran la orientación al aprendizaje con cuatro indicadores, como lo muestra la tabla 1.

9. Es importante señalar que el cuestionario está constituido por 27 preguntas en su totalidad.

Tabla 1
Descripción de familiness recursos y capacidades
(orientación al aprendizaje)

Familiness Recursos y capacidades (Orientación al aprendizaje)	FRCOA9: Aprendizaje	Mide el aprendizaje, un valor de la empresa familiar como clave de mejora (1) De 2 a 7 (2) 1
	FRCOAD10: Decisiones	Refleja si continuamente se juzga la calidad en la toma de decisiones con el traspaso del tiempo. (1) De 2 a 7 (2) 1
	FRCOAA11: Actitudes	Muestra si continuamente se juzga la calidad en las actividades realizadas en el tiempo. (1) De 2 a 7 (2) 1
	FRCOAA12: Compartir conocimiento	Se refiere si el dueño o la alta gerencia hace énfasis en compartir su conocimiento dentro del establecimiento (1) De 2 a 7 (2) 1

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el *familiness* – recursos y capacidades se constituye por cinco indicadores el indicador orientación emprendedora, como lo muestra la tabla 2.

Tabla 2
 Descripción de familiness recursos y capacidades
 (orientación emprendedora)

Familiness Recursos y capacidades (Orientación emprendedora)	FRCOE13: Nuevas líneas de productos	Muestra si la empresa familiar ha lanzado nuevas líneas de productos o servicios en los últimos 5 años:
		(1) De 2 a 7 (2) 1
	FRCOE14: Hacer frente a los competidores	Mide si la empresa es la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas y tecnologías operativas, frente a sus competidores
		(1) De 2 a 7 (2) 1
	FRCOE16: Proyectos de alto riesgo	Mide la inclinación que tiene el dueño en la operación por proyectos de alto riesgo con el objetivo de tener muy altas ganancias.
		(1) De 2 a 7 (2) 1
	FRCOE18: Acciones	Refleja que la empresa familiar típicamente da inicio a las acciones que posteriormente los competidores responden
		(1) De 2 a 7 (2) 1
	FRCOE19: Acciones que amenazan	Se calcula cómo es que los dueños de las empresas familiares responden rápidamente a las acciones de los competidores.
		(1) De 2 a 7 (2) 1

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta al *familiness* para la teoría del capital social se, incluyen tres tipos, muy estudiados en el campo del emprendimiento: capital social cognitivo, relacional y estructural, como se ha referido en el transcurso de escrito. La tabla 3 muestra la descripción de los tres tipos de capital.

Tabla 3
Descripción de familiness capital social

CAPITAL SOCIAL	Capital social cognitivo	
	FCSCSC20: Atención	Mide cómo los pequeños empresarios consideran que la atención en un negocio es parte del éxito. (1) De 2 a 7 (2) 1
	FCSCSC21: Admiración	Mide cómo los pequeños empresarios consideran que la admiración en un negocio es parte del éxito. (1) De 2 a 7 (2) 1
	Capital social relacional	
	FCSCSR22: Gobierno Federal	Calcula cómo el gobierno federal apoya a los pequeños empresarios, como lo es el INADEM, CONACYT, PROMÉXICO. (1) De 2 a 7 (2) 1
	FCSCSR24: Gobierno local	Calcula cómo el gobierno federal apoya a los pequeños empresarios (1) De 2 a 7 (2) 1

Capital social estructural		
CAPITAL SOCIAL	FCSCSE26: Los padres tuvieron una empresa familiar	Mide si los padres del actual dueño del negocio anteriormente tenían algún tipo de empresa.
		(1) Sí
		(2) No
	FCSCSE27: Los padres tuvieron una empresa familiar	Mide si los padres del actual dueño del negocio anteriormente tienen algún tipo de empresa.
	(1) Sí	
	(2) No	

Fuente: Elaboración propia.

En la aplicación del instrumento se obtuvo un índice de fiabilidad alfa de Cronbach¹⁰ de 0.521 para trece ítems correspondientes a *familiness* descritos en las tablas anteriores.

RESULTADOS

A efectos de los datos estadísticos, este trabajo utiliza la distribución de Poisson,¹¹ y hace uso de la técnica estadística árbol de decisión,¹²

10. El coeficiente de Alfa de Cronbach considera la medida de todas las correlaciones de división por mitades posibles. Se dice que los resultados obtenidos del índice de fiabilidad no deben ser inferiores a .80; sin embargo, existen otros valores referenciales aceptados para el área de ciencias sociales, y que además un nivel satisfactorio de confiabilidad depende de cómo se utilice la medida (Carmines y Zeller, 1979; Kerlinger y Lee, 2002; Nunnally, 1978, citados en Quero, 2010).
11. De acuerdo con Martínez y Marí (s/f): “el modelo de distribución de Poisson sirve para definir variables aleatorias discretas que representan el número promedio de ocurrencias de un fenómeno durante un periodo de tiempo fijo o una región fija del espacio”.
12. Asimismo, Berlanga, Rubio y Vilá (2013): “Un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos (sucesos) que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento. Nos ayudan a tomar la decisión más ‘acertada’, desde un punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones”.

que muestra una estimación total de 0.577; por lo tanto, en la figura 1 se presentan los resultados obtenidos.

Primeramente, se observa en el nodo cero un porcentaje alto, con el 28.3% de empresas familiares ubicadas en el municipio de Temascalcingo; asimismo, la variable que funge como dependiente, la cual es ubicación de la empresa, se ramifica en tres nodos pertenecientes a la variable capital social relacional, lo cual indica que esta es la principal variable predictora.

Por tanto, el capital social estructural se explica en función del porcentaje para cada uno de los municipios; así, en el nodo uno el porcentaje más alto lo tiene Ixtlahuaca (39.6%); en el nodo dos, Temascalcingo (54.9%); en el nodo tres el porcentaje más alto lo muestra Acambay (36.5%). El nodo tres se vuelve a ramificar en los nodos cuatro y cinco, pertenecientes a la variable capital social cognitivo, así el nodo cuatro muestra un porcentaje alto para Atlacomulco (47.9%) en función de la variable predictora, y en el nodo cinco se observa que el porcentaje alto lo presenta el municipio de Acambay (33.9%).

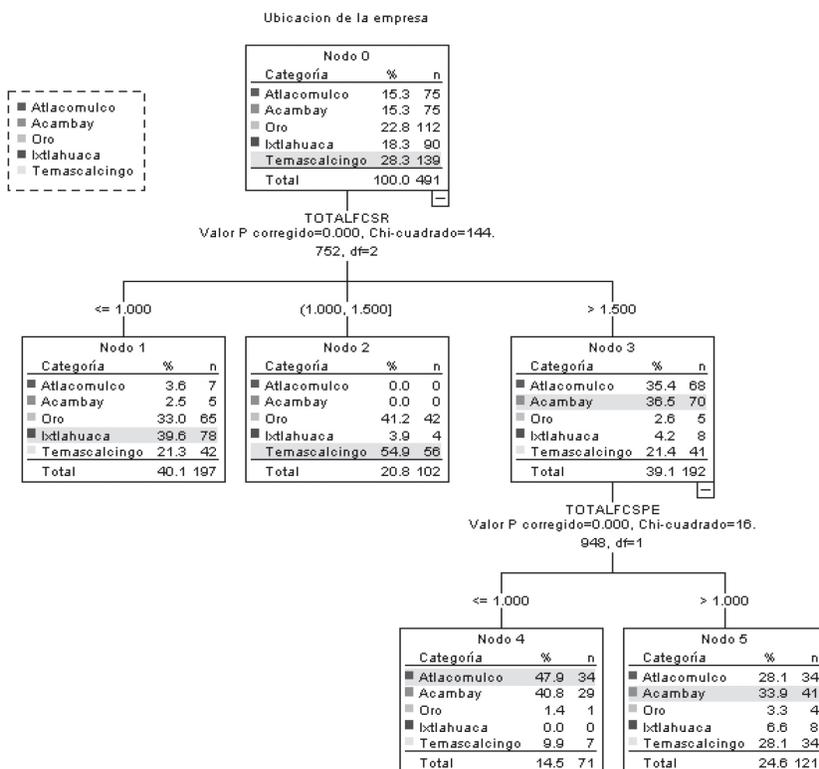
Como se puede observar, los indicadores más significativos pertenecen al capital social, específicamente al capital social relacional y al capital social estructural, para cuatro de los cinco municipios. En cuanto al capital social relacional, los indicadores que lo integran hacen referencia al apoyo que tienen las nuevas empresas, tanto del gobierno federal como del municipal. En cuanto a los indicadores del capital social estructural, los indicadores que lo incluyen son los padres tenían alguna empresa o si los padres tienen una empresa.

Entonces, el capital relacional, de acuerdo con Durston (2002), se refiere a los tipos de relaciones sociales que las personas desarrollan a través de una historia de interacción, tales como respeto, fidelidad, amistad y confianza; esta última es el punto medular del intercambio de información, conocimientos y recursos valiosos entre las redes de personas.

Asimismo, el capital estructural se refiere a aquellas interacciones o vínculos sociales que los empresarios logran establecer (Liao y Welsch, 2005). Davidsson y Honig (2003) afirman que la ubicación de

un empresario en una estructura social de interacciones proporciona ventajas, como reconocimiento de oportunidades de negocio y acceso a los recursos necesarios.

Figura 1
Árbol de decisión – *Familiness* en cinco municipios



CONCLUSIONES

A partir del objetivo general planteado en este trabajo, identificar los indicadores más significativos de *familiness* a partir de la teoría de re-

cursos y capacidades y la teoría del capital social en empresas familiares de cinco municipios de la zona norte del estado de México, se concluye lo siguiente:

Los recursos y capacidades son fundamentales dentro de las organizaciones, y tienen una función primordial en el desempeño y el desarrollo de ellas; de acuerdo con Barney (1991), los recursos son todos los elementos controlados por la propia empresa (Amit y Schoemaker, 1993), las capacidades son la manera en que la empresa dispone de esos recursos, ambos hacen una interacción que se transforma en muchos casos en ventaja competitiva para quienes los poseen.

En cuanto a los indicadores que incluye la teoría de recursos y capacidades para el presente trabajo, los resultados obtenidos de la técnica estadística árbol de decisión muestran que los recursos y capacidades - orientación al aprendizaje (aprendizaje, decisiones, actitudes, compartir conocimiento), así como la orientación emprendedora (nuevas líneas de productos, hacer frente a los competidores, proyectos de alto riesgo y acciones que amenazan) no resultaron significativos en la muestra utilizada en el presente trabajo, a diferencia de estudios como los de Garza (2011), Portocarrero (2005) y Romero (2006), quienes han aportado más luz respecto de estos indicadores en sus investigaciones. Quizás los resultados obtenidos se deban a que las empresas familiares consideradas en esta muestra son mipymes de giro comercio y servicio, donde muchas de ellas no carecen de una planeación, falta de profesionalización, de recursos económicos para crecer o afrontar riesgos.

Por otra parte, en lo que respecta al capital social y las dimensiones utilizadas en este trabajo, las cuales son la dimensión estructural, relacional y cognitiva, cuyos efectos sobre el proceso de la actividad empresarial es relevante de acuerdo con estudios empíricos pioneros como los de Granovetter (1973) y de Uzzi (1997), los resultados mostraron que el capital social relacional y estructural es significativo para cuatro de los cinco municipios considerados.

Estos resultados coinciden con el trabajo de Lechner *et al.* (2005), quienes afirman que este tipo de capital social relacional beneficia a

la empresa; ambos trabajos fueron dirigidos a mujeres empresarias, y muestran que las propias empresarias buscan la integración a una red social para la obtención de beneficios como mayor acceso a información, mayor comercialización, obtener apoyos gubernamentales, desarrollar nuevos productos e incrementar la producción y las ventas.

En cuanto al capital social estructural, los resultados obtenidos en este trabajo se relacionan con el aporte de Davidsson y Honig (2003), quienes afirman que este capital es fundamental en las primeras fases del proceso de creación empresarial, ya que es aquí donde más se requiere la influencia de los padres empresarios, familiares y amigos empresarios, los cuales resultan modelos de referencia para la actividad, para la gestión y el financiamiento de la empresa.

Finalmente concluimos considerando las limitaciones de este trabajo, somos conscientes de que incluimos 13 de las 27 variables que integran el instrumento aplicado en campo, nos permitirán realizar estadísticos posteriores que permitan encontrar las relaciones entre las variables consideradas, las comparaciones y la diferenciación entre los municipios considerados.

Actualmente estamos frente a una crisis económica propiciada por la pandemia debido a la covid-19, que ha afectado principalmente a la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales aproximadamente el 90% son familiares, quienes eran parte importante a la aportación del PIB, así como a la generación de empleos.

Considerando que en la presente investigación no resultaron significativos los indicadores orientación hacia el aprendizaje, así como orientación al emprendimiento de la teoría de recursos y capacidades, es importante que los miembros de las mipymes familiares del país desarrollen ventajas competitivas a partir de la experiencia, identificando los errores o aciertos y desarrollen e impulsen esa ventaja competitiva para que no solo puedan lograr supervivencia, sino también trascendencia y crecimiento.

Al respecto, se obtuvo del capital social significancia tanto en el capital relacional como en el capital estructural, es así que se identificó

que las empresas buscan asistencia y asesoría tecnológica, de capacitación y financiera, pública o privada, y para el desarrollo del negocio; sin embargo, el asesoramiento y la capacitación deben ser constante para adaptarse a las situaciones presentes, así como a la globalización, que se encuentra en un constante cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, A. y G. Sánchez (2003). "Orientaciones estratégicas, características de gestión y resultados: un estudio en las pyme españolas". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (809), 169-187. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/28065298_Orientaciones_estrategica_caracteristicas_de_gestion_y_resultados_un_estudio_en_las_pyme_espanolas.
- Baños, M. V. I.; Ramírez, S. E. R. y, A. L. Rodríguez (2015). "Familiness and its Relationship with Performance in Mexican Family Firms". *Academy of Strategic Management Journal*, 14 (2), 1-21.
- Basco, R. (2006). "La investigación en la empresa familiar: 'un debate sobre la existencia de un campo independiente' investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa". *Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 33-54. Disponible en: web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Lec2.pdf.
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). "El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas". *Gestión y sociedad*, (3), 13-25.
- Benavides, V. C. A.; Guzmán, P. V. F. y G. C. Quintana (2011). "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2 (14), 78-90.
- Berlangua, S. V.; Rubio, H. M. J. y B. R. Vilá (2013). "Cómo aplicar árboles de decisión en SPSS". *EIRE*. Universidad de Barcelona. Disponible en: diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/43762/1/618361.pdf.
- Davidsson, Per y Benson Honig (2003). "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331. DOI: 10.1016/S0883-9026(02)00097-6.

- Durston, John (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 168. Disponible en: <http://archivo.cepal.org/pdfs/2002/S2002033.pdf>.
- Galve, E. y E. García (2012). "Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia". En tesis *Cultura, innovación, intraemprendimiento y rendimiento en las mipyme de Colombia*. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>.
- Garza, R. M. I.; Medina, Q. J. M.; Cheín, S. N. F.; Jiménez, A. K. P.; Ayup, G. J. y F. J.G. Díaz (2011). "Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México", *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 315-333.
- Gómez, B. G.; Betancourt, R. J. B. y C. N. Zapata (2012). "Empresas familiares multigeneracionales". *Entramado*, 8 (2), 38-49.
- Gómez-Mejía, L.; Haynes, K.; Núñez, M.; Jacobson, K. y J. Moyano (2007). "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills". *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/20109904>
- Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties". *The American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380. DOI: 10.2307 / 2776392.
- Hormiga, P. E., Batista; C. R. M. y M.A. Sánchez (s/f). "La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación". *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino hacia el futuro*, 1215-1231. Disponible en: https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/57990/1/Influencia_Capita_Relacional.pdf.
- Lechner, C.; Dowling, M. e I. Welpel (2006). "Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix". *Journal of Business Venturing*, 21, 514-540. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.004.
- Liao, Jianwen y Harold Welsch (2005). "Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications". *Journal of Small Business Management*, 43 (4). 345 - 362. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2005.00141.x.
- Liu, S.; Luo X. y Y. Shi (2002). "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations in Transition: An Empirical Study". *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), 367- 382. DOI: [https://DOI.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00098-8](https://DOI.org/10.1016/S0167-8116(02)00098-8).

- López-Fernández, M.; Serrano, A.; Gómez, L. R. y G. Piqueres (2012). “El efecto del *familiness* en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio”. *European Journal of Family Business*, 2 (7). DOI: 10.24310/ejfbefjb.v2i2.4026.
- Martínez, G. M. y B. M. Marí (s/f). *La distribución de Poisson*. Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Estadística, Investigación Operativa Aplicada y Calidad. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bt-stream/handle/10251/7937/distribucion%20Poisson.pdf>.
- Nahapiet, J. y S. Ghoshal (1998). “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Navarrete, M. (2009). *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas*. Premio UDEM-Adalberto Villesca Sada núm. 16 Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey Mexico. Disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C15P26.pdf>.
- Pearson, A. W.; Carr, J. C. y J. C. Shaw (2008). “Toward a Theory of *Familiness*: A Social Capital Perspective”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 949-969.
- Pérez, T. H. E. (2008). *Estadística para las ciencias sociales del comportamiento y de la salud*, 3ª ed. México: Cengage Learning.
- Pines, A. M. y D. Schwartz (2008). “Men and Women Small Business Owners in Israel”. *Equal Opportunities International*, 25 (4).
- Portocarrero, G. (2005). *La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio*, Lima, CIUP y Minga Perú.
- Quero, V. M. (2010). “Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach”. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias sociales*, 12 (2), 248-252.
- Romero, L. (2006). “Competitividad y productividad en empresas familiares pymes”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-141 Universidad EAN Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605708.pdf>.
- Rovira, E. C. (s/f). *Teorema del límite central*. Universitat Oberta de Catalunya, España.
- Santamaría, L. (2005). “Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa”. *Re-*

- vista Politécnica*, 35 (2), 113. Disponible en: https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica_2/article/view/383.
- Sharma, P. (2008). "Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows between Family and Business". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-97.
- Solís, F. y M. Limas (2013). "Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis". *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 22, núm. 43, 187-212. Instituto de Ciencias Sociales y Administración Ciudad Juárez, México.
- Tapies, J. (2011). "Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar". *Universia Business Review*, 12-25.
- Trevinyo, R. (2012). "Empresa familiar: ¿para servir o para servirse?". *Revista de Negocios del IEEM*, 48-53.
- Uzzi, B. (1997). "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67.

Empresas familiares artesanales en Oaxaca. Diagnóstico para su desarrollo

ADRIANA LÓPEZ GARCÍA¹
CÉSAR LUIS LÓPEZ GARCÍA²

INTRODUCCIÓN

El estudio de empresas familiares es una disciplina joven, por ello se ha buscado con el paso de los años generar y difundir conocimientos necesarios para ser utilizados por las organizaciones para mejorar la eficiencia de su estructura. Vidal (2015) indica que tomó tiempo para que las empresas de tipo familiar comenzaran a ser valoradas como organizaciones eficientes y con capacidad para añadir valor permanente a la producción. Se tiene la noción de que la propiedad familiar y su estructura de gestión realizados por miembros de parentesco se revelaron como mecanismos de racionalidad y eficiencia, que garantizaban mejoras permanentes en la organización, lo que hacía posible la perdurabilidad en el tiempo de las unidades productivas (Fernández, 2003).

-
1. Maestra en Ciencias Económicas. Becaria CONACYT del Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Economía y Relaciones Internacionales. Correo electrónico: adriana.lopez14@uabc.edu.mx.
 2. Maestro en Estudios del Desarrollo Global. Becario CONACYT del Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Economía y Relaciones Internacionales. Correo electrónico: clopez50@uabc.edu.mx.

A partir de ello, el estudio de la empresa familiar ha tomado mayor relevancia en el mundo, desde analizar la influencia ejercida por la familia en el seno empresarial hasta estudiar su participación en el desarrollo económico del territorio donde se establecen. En el caso de México, el estudio de esta unidad organizacional sigue siendo explorable en diversos campos. Se entiende que la empresa familiar tiene una participación preponderante en la generación de riqueza nacional, aunque con frecuencia se trata de estructuras productivas poco reconocidas.

Dicho lo anterior, tenemos la existencia de las empresas familiares artesanales. El oficio artesanal es una de las prácticas más antiguas de la humanidad. Las artesanías son reconocidas en el mundo por sus variados diseños, su carácter exótico, y sobre todo por su calidad. Este proceso ha estado determinado por el medio ambiente y la realidad cultural, social y económica local. No obstante, las formas de organización de los artesanos no han permitido un adecuado desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del sector (Acevedo y Gazabón, 2009). En México, si bien el sector artesanal tiene gran aceptación en el mercado, aún no es posible que estos negocios, en su mayoría, figuren en un escenario de mayor alcance que el local.

Por ello surge la necesidad de conocer si estos negocios familiares artesanales, particularmente de la localidad de San Bartolo Coyotepec, Oaxaca, cuentan con las fortalezas y oportunidades necesarias que permitan su desarrollo a mediano y largo plazo, así como adentrarse en nuevos mercados. Para conocer lo anterior, se parte de la aplicación de una metodología mixta que comprende la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas. Se buscó determinar si el comportamiento de los negocios artesanales permite el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas para su desarrollo, tales como expansión del mercado, productos artesanales únicos e innovaciones en el proceso. Asimismo, determinar si las debilidades, como los problemas familiares o el tipo de liderazgo del negocio, son una limitante.

Los resultados muestran que prevalece un contexto empresarial donde los negocios familiares con potencial de crecimiento se encuen-

tran limitados por un conjunto de factores tanto de índole familiar (como sucesión y liderazgo), como del tipo empresarial (falta de espíritu innovador y limitada visión de crecimiento). Se destaca el hecho de que estas empresas presentan fortalezas y oportunidades, como lo son su producto original, un mercado explorable interno y externo, así como clientes variados. Sin embargo, presentan debilidades en las líneas de mando que limitan su óptimo aprovechamiento. El lazo familiar es un factor positivo de estas empresas, por la confianza que existe entre los miembros, aunque también infiere una relación negativa cuando los hijos no le dan continuidad a la empresa una vez que los líderes (padres) delegan el mando.

Para abordar el tema, el estudio se dividió en seis apartados. El primero corresponde a la introducción. El segundo hace referencia al análisis de las bases teóricas del concepto y las características de la empresa familiar, la estructura que define los negocios artesanales y la descripción de los principales elementos que manejan la relación entre las empresas familiares y el desarrollo. El tercer apartado se refiere al establecimiento de la metodología usada en la investigación. El cuarto se refiere a los resultados obtenidos. El quinto a las conclusiones y, finalmente, el sexto a las referencias.

MARCO TEÓRICO

La empresa familiar: visión desde el sector artesanal

En el mundo empresarial la empresa familiar representa una forma de organización que refleja características particulares no solo por su singular estilo gerencial, sino también por su participación en la economía global. Comúnmente se ha relacionado el término negocio familiar con la pequeña empresa o con empresas poco profesionalizadas. De igual forma se ha confundido el término con cualquier tipo de negocio, individual o artesanal, que las personas ponen en marcha para subsanar las necesidades económicas de la familia, pero sin in-

tención de importantes desarrollos o de que otros miembros fuera de la familia lo continúen (Gutiérrez, 2002). Sin embargo, ni su tamaño ni la calidad de su gestión directiva definen su existencia, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Partiendo de esta noción se define el término de empresa familiar. A lo largo de la historia se ha abordado su estudio y se puede encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones y concepciones al respecto (Casillas, Díaz y Vásquez, 2005) (cuadro 1). Es posible ver que la mayoría de los autores coinciden en afirmar que no hay una definición única, pero concuerdan en que la definición debe incluir tres elementos: la propiedad pertenece a la familia fundadora, la gestión/administración tiene participación de miembros de la familia propietaria y la sucesión se lleva a cabo por línea generacional (Dyer, 1986; Gallo y Domenech, 2004; Gallo y Vilaseca, 1996; Ward y Dolan, 1998).

Cuadro 1
Definiciones de empresas familiares

Autor (s)	Entendimiento del concepto
Pensadores clásicos: Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996), Ward y Dolan (1998)	La empresa familiar se fundamenta en tres ejes claves: a) una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, b) existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa, c) los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.
Gallo (1995)	La empresa familiar es aquella en la cual una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, en la cual los miembros de la familia ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones
Neubauer y Lank (1999)	La empresa familiar es aquella, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la cual el control de los votos se encuentra en una familia determinada.

Autor (s)	Entendimiento del concepto
Dyer (2003)	La empresa familiar es aquella organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Gallo y Domenec (2004)	La empresa familiar es aquella cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.
Belausteguigoitia (2007)	La empresa familiar es la poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio.
Vélez <i>et al.</i> (2008)	La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: Elaboración propia basada en la recopilación de diferentes autores.

Asimismo, dada la diversidad de enfoques que presentan (Molina, Botero y Montoya, 2016), la mayoría de los modelos teóricos de las empresas de familia consideran la interrelación entre tres elementos básicos: familia, empresa y propiedad. Estos elementos se representan en el *Modelo de los tres círculos*³ propuesto por Davis y Tagiuri (1982), que sintetiza la base de su análisis.

Así como toda organización tiene un conjunto de características comunes, las empresas familiares poseen a su vez características que

3. Este modelo explica la forma en que se sobreponen los tres elementos (familia-empresa-propiedad), así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones:
 - Círculo de propiedad, determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera un conjunto de deberes y derechos sobre ella.
 - Círculo de familia, aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.
 - Círculo de empresa, comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella, perciben un beneficio directo producto del trabajo que desempeñan y que agrega valor a la empresa.

las hacen únicas y permiten su identificación. Se tiene, pues, la premisa de que la familia conforma el principal talento humano de la empresa, lo cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, sea a través de la propiedad o del trabajo, determina las potencialidades y debilidades en este tipo de organización (Kets de Vries, 1993). En este orden, la familia aporta a la estructura de la empresa no solo sus valores, sino también aquellos comportamientos⁴ que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman.

Ante la distinción de la estructura base de estos negocios es posible encontrar que temas como la sucesión⁵ (proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, Casillas *et al.* 2005), el financiamiento⁶ (en su mayoría, estas empresas se caracterizan por una estructura de capital estable, y las nuevas inversiones suelen realizarse contando con fondos propios), la profesionalización⁷ (pueden existir dos extremos igualmente peligrosos para el normal desenvolvimiento del clima organizacional) o el tipo de organización (estructura que rige el encuentro entre la familia y la empresa y el que dirige los destinos de la empresa en sentido estricto) marcan la pauta de la vida familiar empresarial y, dependiendo

-
4. Como señala Gutiérrez (2002), la influencia de los comportamientos en la gestión de la empresa familiar se denomina cultura familiar; esto es, se refiere a los valores concretos que se practican dentro y fuera de la familia por cada uno de sus miembros.
 5. La importancia de la sucesión radica principalmente en no perder la continuidad de la empresa, la cual consiste, como se definió anteriormente, en mantener tanto la propiedad como la dirección de la empresa en la familia fundadora.
 6. De acuerdo con Giménez (2002), la idiosincrasia de la empresa familiar la lleva a realizar dos tipos de prácticas financieras: autofinanciamiento y mercado de capitales. Este último presenta resistencia, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia
 7. Se refiere a dos situaciones, la primera de ellas se refiere a que existen empresas que acostumbran crear privilegios especiales para los miembros de la familia, lo que genera una cultura de injusticia con respecto a los empleados externos (no familiares), y en el otro se encuentra la situación injusta de prohibirle a un integrante de la familia trabajar en la empresa solo por su poca preparación en el negocio (Serna y Suárez, 2005).

de cómo se lleven a cabo, definirán en gran medida su permanencia en el mercado.

Dada la estructura de la empresa familiar es posible identificar ventajas de estos negocios que van desde compromiso, conocimiento, flexibilidad, confiabilidad, hasta cultura y tradición (Braidot y Soto, 1997). Sin embargo, a pesar de su única organización y puntos de consolidación, no es posible dejar de lado la distinción de problemáticas o dificultades orientadas a la rigidez, los desafíos comerciales, la propia sucesión, los conflictos personales, la ausencia o abundancia de líderes, los problemas de gerenciamiento,⁸ entre otros (Goyzueña, 2013) que, al igual que en las empresas no familiares, bloquean su capacidad de desarrollo a mediano y largo plazos.

Dado que existen empresas en la categoría de empresas familiares de diferentes tamaños y actividad, podemos afirmar que no todas presentan el comportamiento antes descrito. Derivada de lo anterior tenemos la empresa familiar del sector artesanal. Este sector de producción artesanal o tradicional, por la estructura y gestión que maneja, ha sido comúnmente relacionado con las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), las cuales son consideradas, de acuerdo con el tipo de unidad productiva, adecuadas para países de modesto desarrollo (o subdesarrollados), cuyas economías tienen que generar empleo rápidamente (Piñango, 1999).

Estos establecimientos se caracterizan según el grado de intervención del ser humano en el proceso de producción, sea manual o semiautomático, acorde con la naturaleza del proceso,⁹ que puede ser de integración, desintegración o modificación, dependiendo del

8. En los últimos años la *Teoría Económica de la Agencia* (Jensen y Meckling, 1976) se ha consolidado como un abordaje alternativo que permite dar explicaciones y una mejor aproximación a los problemas de gerenciamiento.

9. De acuerdo con la definición de Tawfik y Chauvel (1992) de la naturaleza del proceso, pueden ser de integración, cuando se unen varios componentes para la elaboración de un nuevo producto; de desintegración, cuando se divide una materia prima o insumo en varios productos, y de modificación, cuando diferentes operaciones van dando forma al nuevo producto, también cuando se cambian detalles o componentes del objeto sin alterar su naturaleza.

producto artesanal que se esté elaborando y según la clasificación del tipo de artesanía elaborada (arcilla, madera, barro, cristal, talabartería, cerámica, piel, etcétera). La producción artesanal se basa en la elaboración de objetos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, que son sometidas a procesos de producción no industrial que involucran máquinas y herramientas simples, con predominio del trabajo físico y mental (DNP, 2006).

Este tipo de empresas artesanales presenta una composición familiar como elemento que las caracteriza. Por sus condiciones, muestran necesidades y debilidades, así como beneficios y fortalezas. Las fortalezas se relacionan con los aspectos de identidad asociados con la historia y la cultura de sus pueblos, que aportan potencial para lograr su propio desarrollo, diseños únicos heredados de generación en generación, identidad y armonía con la naturaleza, entre otros. Su desempeño económico depender, pues, de una adecuada combinación de factores internos (manejo eficiente de los recursos y las características de la organización), así como de factores externos (influencia del medio y de las oportunidades).

Si bien las fortalezas representan un punto clave, las debilidades tienen considerable participación y afectan notablemente a la empresa. En primer lugar, los líderes artesanos deben hacer frente a la competencia que representa la producción en serie, sea de las grandes empresas multinacionales, sea de las industrias domésticas locales.¹⁰ En segundo lugar, se presenta el fenómeno de discontinuidad del negocio por la siguiente generación. Esto es, los jóvenes prefieren buscar trabajo mejor remunerado o con menor exigencia en las empresas, fábricas o las industrias de servicios, debido a las duras condiciones de la artesanía tradicional y, en particular, al largo aprendizaje a que a veces hay que someterse para llegar a ser expertos (UNESCO, 2006). En la mayoría de las empresas artesanales hay “secretos del oficio” que por tradición no se enseñan a extraños, porque implicaría vulnerar la

10. Es decir, esta producción haría un suministro de artículos necesarios para la vida cotidiana a un costo inferior al de la producción artesanal (Bustos, 2009).

tradición familiar, por lo que la falta de interés en los miembros de la familia por aprenderlos trae consigo su pérdida y desaparición. En tercer lugar, se presenta el tema de la lucha contra la piratería,¹¹ la cual en los últimos años ha crecido considerablemente, así como los problemas de comercialización y colocación de productos auténticos en los distintos mercados.

En México se observa que la producción de artesanías responde más a una tradición de identidad que apoya a las familias a cubrir necesidades básicas e inmediatas a través del intercambio de estos productos y de la venta al menudeo, que a orientarse hacia el desarrollo empresarial. Se ha revisado que el nivel de empresa en la que se manejan es micro y pequeño. Esta visión de corto alcance es una cultura arraigada por generaciones que puede revertirse por medio de la educación y del desarrollo de competencias en los artesanos para mejorar sus condiciones de competitividad y esperanza de vida.

Dada la importancia y los beneficios que trae consigo la adecuada formación de una empresa familiar, los líderes artesanos deberán procurar la manera de integrar estos dos rubros buscando la idea de crecimiento y desarrollo futuro, sin dejar de prestar atención al distanciamiento familiar en cuanto a los temas relacionados con aspectos corporativos (cuando existen conflictos entre las partes), la sucesión (herencia para la siguiente generación), el liderazgo (que el líder se complemente con el entorno) y las barreras a la innovación (buscando mejorar sin perder la esencia cultural).

Importancia de la empresa familiar para el desarrollo

Partiendo de la importancia de las empresas para la economía y desarrollo, las empresas familiares tienen gran relevancia. Es común ver a organismos de mayor tamaño (o multinacionales) que necesitan pequeñas y medianas empresas para la obtención de determinados pro-

11. Imitación de productos extranjeros que se venden a menor precio, o el hecho de que algunos extranjeros se llevan los modelos de artesanías y los patentan.

ductos y servicios, incluso para la comercialización de su producción. La implantación de grandes empresas genera efectos multiplicadores sobre la actividad y el empleo, introduce recursos en la economía nacional y produce una demanda que aumenta la actividad de la industria y el sector servicios, lo que genera la aparición de nuevas empresas de tamaño pequeño y mediano que en su mayoría son de carácter familiar. Estas empresas auxiliares generan más empleo y de mejor calidad, y cubren actividades intensivas en mano de obra.

Con ello se sustenta la idea de que las empresas (como recurso territorial) representan un elemento determinante que puede contribuir al desarrollo, en la medida en que las innovaciones empresariales, tecnológicas y de gestión constituyen el factor clave que dinamiza la economía, independientemente si se trata de algún nivel mipymes (Briseño, 2015).

Una forma de abordar la relación de la empresa en el entorno económico puede ser a través de la competitividad sistémica,¹² que permite analizar los entornos competitivos en que se desenvuelven las empresas en cuatro niveles: micro (empresas y sus estrategias), meso (instituciones y organizaciones de apoyo a las empresas), macro (políticas que constituyen el marco legal) y meta (valores y actitudes hacia el cambio y el desarrollo). En consecuencia, el enfoque sistémico de la competitividad supone que las empresas serán competitivas no solo debido a ellas, sino también por la presencia e interacción de organizaciones industriales (*clústeres*), gobiernos y países competitivos que interactúan constantemente (Chauca, 2014).

12. El concepto de competitividad sistémica se elaboró como instrumento para analizar las diferencias de crecimiento económico entre países a inicio de la década de los 90. Dada la eficiencia con que se ha trabajado, varios autores lo consideran como un enfoque más actualizado y completo (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996). Esta concepción parte de la distinción de cuatro niveles clave para la competitividad de un territorio: micro, meso, macro y meta. Estos niveles sistémicos están interrelacionados, por lo que el concepto permite identificar fortalezas y debilidades en cada uno de ellos.

Aun cuando la empresa familiar es una forma de organización dominante en las economías del mundo, existe evidencia contradictoria acerca de su relevancia a escala nacional o regional. Estudios empíricos reflejan la importancia de las empresas familiares para las economías nacionales respecto del empleo y al PIB (Bjuggren, Johansson y Sjogren, 2011; Shanker y Astrachan, 1996). Pero así también se mostraron estudios que consideran las empresas familiares como una dimensión que ralentiza (Chandler, 1990) o que impulsa (Berghoff, 2006) el desarrollo económico nacional o regional.

Por ello como señalan Barros, Palma-Ruiz, Cantarero-Prieto y González-Moreno (2017), la evidencia empírica permite ver que cualquier intento de relacionar empresa familiar y desarrollo debería ir más allá de lo que se conoce de las empresas familiares (Basco, 2014). Esto es, se tendría que captar su esencia y su naturaleza en un espacio-tiempo, así como sus interrelaciones con las distintas dimensiones que lo conforman, que pueden impulsar o dificultar el crecimiento o el desarrollo económico local, o incluso regional (Basco, 2015). No se puede dar por sentado oficialmente si son o no eficientes, ya que esto depende en gran medida de ciertos factores externos. Este trabajo pretende mostrar el impacto de las empresas familiares artesanales en el desarrollo en Oaxaca, en un espacio/tiempo delimitado, para lo cual se desarrolló la siguiente metodología.

METODOLOGÍA

El oficio familiar de la actividad artesanal favorece tanto el resguardo como la mejora de la estructura empresarial que se le pueda dar a estos negocios. Los sujetos de estudio pertenecen al pueblo zapoteca del municipio de San Bartolo Coyotepec, ubicado en la región de los Valles Centrales del estado de Oaxaca de Juárez, en el Sur de México. Esta es una comunidad semirural que ha sido reconocida internacionalmente como productora representativa del estado de la artesanía tradicional de barro negro.

Dentro de esta localidad se encuentran ubicados dos mercados artesanales dedicados al comercio artesanal: el primero se ubica en el jardín central frente al palacio municipal (este cuenta con un número pequeño de establecimientos). En la comunidad se localiza la plaza o mercado comunal, en el cual se ubica el resto de los negocios de los maestros artesanos. Existen también artesanos que no pertenecen a alguno de los mercados, y estos están posicionados en un tramo aproximado de 200 metros sobre la carretera federal Oaxaca-Puerto Escondido. Los mercados se caracterizan por albergar los puntos de ventas de aproximadamente 114 microempresas artesanales. La población de la localidad asciende a 8,684 habitantes según el censo de población del INEGI (2010), dentro del cual, según registros de este organismo, el 90% de la población se dedica a la actividad artesanal.

Para la investigación se obtuvo una muestra de estudio empleando la técnica de muestreo aleatorio simple, y resultaron para el análisis 82 microempresas en la industria artesanal de barro negro en Oaxaca de Juárez. Una vez obtenida la muestra, se empleó la combinación de los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, que permiten un conocimiento más amplio y profundo de la naturaleza del objeto de estudio.

Para ello, durante los meses de septiembre a octubre de 2016 se realizaron y analizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas, y posteriormente se contrastó la información con la técnica de observación no participante. Esto permitió contrastar la hipótesis, la cual se plantea de la siguiente forma: las microempresas artesanales cuentan con las fortalezas y oportunidades necesarias que permiten un buen desempeño, lo cual contribuye positivamente al desarrollo del territorio local.

Con el instrumento de las encuestas se determinó el perfil de los microempresarios. En la primera sección se indagó sobre la información general del informante; esto es, su posición en el trabajo, datos sobre las condiciones del negocio como el tiempo ejerciendo la actividad, estructura del negocio, fuentes de ingreso, tipo de apoyos gubernamentales o privados recibidos. Se emplearon preguntas que uti-

lizaron una escala tipo Likert que va de (1) Muy difícil a (5) Muy fácil; (1) Nunca a (5) Siempre; (1) Nada a (2) Completamente; una escala tipo dicotómica Sí (1) o No (2) y de opción múltiple.

Con el instrumento de las entrevistas semiestructuradas se indagó con mayor precisión sobre las respuestas de los primeros informantes y se contrastó con las respuestas obtenidas. Se utilizó la observación no participante para apreciar la reacción de los artesanos ante las preguntas planteadas y captar su percepción sobre el fenómeno de estudio. Los temas a tratar en esta sección fueron el hallazgo de fortalezas y oportunidades que favorecen el crecimiento y la rentabilidad, así como la distinción de las principales problemáticas que han presentado las microempresas y su impacto en la sociedad.

RESULTADOS

La industria artesanal ocupa una posición importante en la economía del estado de Oaxaca. De acuerdo con informes municipales en cada comunidad artesanal, se estima que el 90% de la población se dedica a la producción y la comercialización de artesanías (Toledo, 2008). Dadas las características de los establecimientos, el 100% tiene una composición de tipo familiar, con participación de familiares en sus líneas de producción. Por ser familiares, cuentan hasta con tres niveles de generaciones al mando del negocio.

Estructura de las empresas artesanales

Si bien se perciben las características básicas del negocio familiar, se encuentran ciertos elementos que distinguen a estas microempresas familiares artesanales. En primer lugar, los hombres, como jefes de familia, tienen el liderazgo de la empresa. Según la información recabada, fue posible encontrar que la responsabilidad del hombre es suministrar el ingreso a la familia y fungir como la cabeza principal del negocio. Por su parte la función de la mujer dentro del negocio es

apoyar en la cadena de producción (figura 1), y su intervención en la toma de decisiones en la mayoría de los casos es nula. Cabe destacar que esta distinción de funciones se asigna más por aspectos tradicionales o culturales (López y Díaz, 2018, Matías, 2019). El tema de las tradiciones marca una pauta clave, tanto para la vida diaria como para la vida empresarial.

Figura 1
Cadena de valor de la actividad artesanal



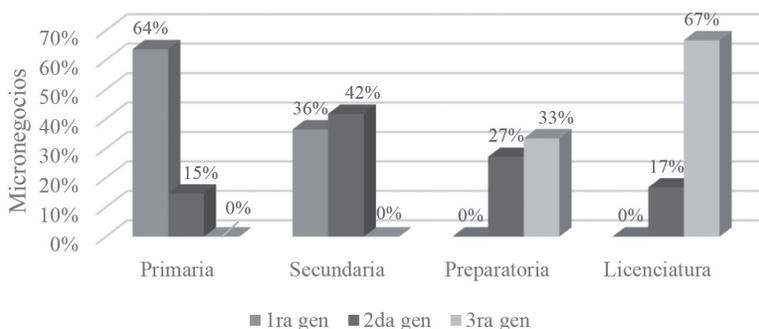
Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo realizado.

Respecto de la educación del líder de negocio, el 40% de las empresas encuestadas tiene en la dirección del negocio a una persona que ha concluido los estudios de secundaria, y el 27% tiene estudios de primaria. Se destaca la baja proporción de empresarios con nivel medio superior y superior, 20% y 13% respectivamente. Más del 50% de los líderes actuales no cuenta con los conocimientos de las áreas que conforman una empresa para su adecuado manejo ya que solo cuenta con los conocimientos básicos.

Estudios realizados por Hernández *et al.* (2004) y Domínguez *et al.* (2004) muestran que uno de los factores de este tipo de negocios que explican la competitividad radica en el nivel de educación de los dueños. A medida que el artesano tenga mayor preparación y la transmita a las generaciones futuras, se tendrá una mejor visión y capacidad de que el negocio sea más competitivo. Esto se refleja también en la mayor adquisición de programas de apoyo, principalmente aquellos relacionados con los recursos financieros. De ahí la importancia de que las nuevas generaciones al mando del negocio puedan acceder a los conocimientos necesarios que les permitan hacer crecer el negocio.

La figura 2 refleja la escolaridad de los líderes por generación en que se encuentra el negocio. Los dueños que conforman la primera generación del negocio presentan un nivel de escolaridad baja, pues el 64% tiene educación básica de primaria, y alrededor del 36% cuenta con nivel de secundaria. Sin embargo, cuando entran la segunda y la tercera generaciones se puede apreciar que el nivel de escolaridad aumenta.

Figura 2
Nivel de profesionalización y la generación de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo realizado.

El aumento del nivel de escolaridad de los hijos se corresponde con una mayor implementación de nuevas técnicas de promoción, así como la implementación de nuevos métodos de distribución que ayudan al negocio. El objetivo que se busca es mejorar aspectos débiles de la empresa. Sin embargo, a pesar de que se aprecia un considerable aumento de escolaridad, eso solo es para un número reducido de establecimientos (12% del total de micronegocios entrevistados). La mayor parte de ellos se ubica en la segunda generación. El tema del liderazgo representa un punto clave dentro del negocio; por lo tanto, se debe prestar atención a la visión que tenga para lograr la continuidad del negocio, o en su caso, renovarlo.

Análisis FODA de los negocios artesanales

Para poder determinar el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles y su análisis situacional se procedió a determinar un diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Ponce, 2007). Esta es una herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de las empresas artesanales de Oaxaca, como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Superación <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización • Programas de apoyo • Innovación (proceso) Piezas únicas <ul style="list-style-type: none"> • Decorativas - utilitarias 	Exportación <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados Legalidad <ul style="list-style-type: none"> • Ser negocios formales Crecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a otros negocios
Debilidades	Amenazas
Sucesión <ul style="list-style-type: none"> • Discontinuidad del negocio Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en la visión de crecimiento 	Problemas sociales <ul style="list-style-type: none"> • Daño a la imagen del estado Piratería <ul style="list-style-type: none"> • Copia de los productos a menor precio

Fuente: Elaboración propia basada en el trabajo de campo realizado.

En el entorno interno de las empresas artesanales se identificaron las fortalezas y debilidades que se relacionan con la estructura y su operación. En cuanto a las fortalezas que los negocios presentan y que han servido para su permanencia en el mercado local se han encontrado las siguientes:

La aspiración de superación que presentan los líderes artesanales. Dada la importancia y el reconocimiento que han presentado las artesanas a escalas local y nacional, los líderes han sentido la necesidad

de implementar medidas que ayuden a mejorar la comercialización y distribución del producto. Ejemplo de ello se tiene con la solicitud de programas públicos, financiamiento, capacitaciones, alianzas estratégicas, formalidad, etc. Esta decisión los ha llevado a transitar del negocio de subsistencia a una empresa más formal. La apuesta por el cambio va condicionada en primer lugar por la edad generacional de quien recibe el negocio, y en segundo lugar por las innovaciones que se desarrollen en él (referidas al proceso de salvaguardar el aspecto cultural-tradicional). Sin embargo, esta decisión es apoyada por apenas el 50% de los líderes de los negocios.

Piezas únicas. Al tratarse de una actividad centenaria, heredada de generación en generación, el trabajo de barro negro es altamente conocido¹³ en la localidad y sus alrededores. La elaboración de piezas se caracteriza por su producción manual compatible con el ambiente. Ya que la extracción de barro se realiza en una mina de la comunidad, los hornos están hechos de madera y piedra extraídos de los alrededores y los instrumentos de decoración son hechos a mano o adecuados de material ya existente. El resultado es la obtención de piezas decorativas y utilitarias.

En cuanto a las debilidades, la sucesión marca una pauta de importancia en el futuro de la empresa. Como señala (Gallo, 2002), la sucesión dentro de las empresas familiares resulta un proceso importante para su supervivencia futura y el principal problema a resolver. La sucesión es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado de manera adecuada. Representa un elemento clave la persona que sucederá el negocio, ya que marca la pauta de continuidad de este. En estas microempresas artesanales existe la incertidumbre de que no se sabe si la siguiente generación aceptará el mando. De los líderes entrevistados, alrededor del 35% considera que el negocio

13. En el estado de Oaxaca se tiene la presencia de otros tipos de barro característicos del estado: amarillo, rojo y verde; la herencia indígena se plasma en su producción artesanal. Dentro de las localidades que los producen se destacan Santa María Atzompa y Ocotlán de Morelos. Para conocer más véase Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca.

no llegará a la siguiente generación. Los jóvenes, al conocer las condiciones limitadas del sector artesanal, suponen que tener mayor educación y cualificaciones les permitirá encontrar una fuente de empleo segura con mayor remuneración en la capital del estado, lo que implica dejar en segundo plano el negocio artesanal. En el mejor de los casos, una alternativa viable será abrir un negocio de diferente giro. Esto trae consigo la noción de que algunos miembros renuncien a practicar la técnica artesanal por atender otras actividades, situación que se ve reflejada en alrededor del 39% de los negocios encuestados.

Liderazgo dentro de las empresas artesanales. Al ser negocios familiares, no todos tienen la visión de crecimiento (esto va de la mano con la razón de inicio del negocio¹⁴). Esto es, si el líder de negocio no se renueva constantemente (formación continua, desarrollo de habilidades, trabajo en equipo, colaboración con terceros), no adquirirá las herramientas nuevas del mercado. Si bien el negocio puede funcionar a corto plazo, este escenario será negativo a mediano y largo plazos. De acuerdo con Cortés (2004), las dificultades o carencias que pueda presentar el líder repercuten tanto en lo personal como en lo familiar y laboral. Se encontró también aquellos líderes que ven el negocio artesanal con potencial de desarrollo, por lo que constantemente buscan nuevas formas de hacer crecer su actividad tratando de sobrellevar las problemáticas internas y del entorno como una manifestación de superación.

Por su parte, en el entorno externo se encuentran las oportunidades y amenazas que repercuten en la definición del ambiente competitivo de las empresas familiares. En cuanto a las oportunidades, se destaca el tema de la exportación. Gracias a la afluencia del turismo, el producto se ha dado a conocer en el mercado internacional. Ello ha promovido la necesidad de buscar maneras de que el producto se coloque en esos mercados. En los últimos años, las empresas artesanales

14. Hace referencia a la noción de si la fundación del negocio fue o no planeada estratégicamente, o, en su caso, fue producto de una necesidad económica o por casualidad para la mayoría de los establecimientos (Márquez y Gómez, 2002; Schumacher, 2015).

ya consolidadas han apostado por la exportación. Si bien fue difícil en sus inicios, por desconocimiento del trámite, del tipo de embalaje, de políticas de importación de los países receptores, se ha logrado la inclusión reciente en el mercado europeo. Este comportamiento está relacionado con la decisión de los negocios de optar por la formalidad. Si bien algunos líderes tienen una perspectiva negativa sobre la Secretaría de Hacienda, por la recaudación excesiva de impuestos, algunos otros han visto que esto les permitirá ser un puente para el crecimiento, diversificar y entrar en nuevos mercados gracias a la exportación. Asimismo, gracias a la llegada de turistas a la comunidad, los artesanos no solo logran que compren sus productos, sino también promueven otros giros de empresas dentro de la localidad, tales como la gastronomía, recorridos turísticos, el mezcal, lo que favorece la economía local.

En lo referente a las amenazas, se debe reconocer que los movimientos sociales pueden afectar positiva o negativamente la economía local. El movimiento magisterial en Oaxaca tiene un efecto negativo. Esta situación, iniciada en 2006, ha generado secuelas que con el paso de los años han tenido constantes protestas que, por su actuación violenta, afectan no solo la imagen del estado, sino también afectan al sector económico en transporte, turismo y pequeños comercios precipitando su cierre. De igual forma se presenta la falta de atención por parte del gobierno del estado para promover el sector artesanal, ya que solo lo hacen en momentos específicos, tales como la fiesta de la Guelaguetza o cuando hay elecciones. En los casos en que se apoya al sector artesanal, este va dirigido aquellos mejor posicionados. Finalmente, la amenaza que más afecta a estos negocios es la piratería. Desgraciadamente, dado el desconocimiento de los artesanos sobre los derechos de autor o de patentes, está la presencia, por un lado, de robos de diseños por parte de extranjeros que los patentan como suyos y se quedan con las regalías. Por otro lado, se tiene la producción masiva de piezas chinas, que venden el producto más barato.

Los negocios artesanales han mostrado que son organizaciones que pueden crecer salvaguardando el aspecto cultural. Asimismo, pro-

pician una reacción en cadena para reactivar la economía local gracias al consumo de productos de otros giros por parte de los clientes nacionales y extranjeros. Sin embargo, las debilidades que presentan limitan su potencial. Tomará tiempo adecuar políticas económicas a la situación real de estos negocios. Y, lo más importante: falta reconocer a los artesanos como actores necesarios en el desarrollo económico local.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares representan un sector empresarial de importancia para la economía mexicana. Las características de la propiedad y la gestión en la empresa familiar hacen que esta tenga elementos claramente diferenciados en comparación con las empresas no familiares. Sin embargo, la presencia de fallas y problemáticas en su estructura se hacen presentes en el nivel microempresa.

En la investigación fue posible encontrar que, si bien los negocios presentan un conjunto de fortalezas, la presencia de debilidades tiene más peso para que estos negocios, en condiciones normales, cierren a mediano plazo. El factor más relevante está representado por la actuación del líder de negocio; independientemente del nivel de educación que tenga, dependerá de su visión el que los negocios permanezcan y desarrollen. Si el líder no toma dentro de sus prioridades la decisión de invertir, de innovar o de diversificarse, no servirá de nada que los negocios tengan reconocimiento artesanal, que tengan productos únicos, que existan programas de apoyo empresarial, financiamiento, capacitación a artesanos, que exista demanda de sus piezas.

Las empresas artesanales no deben caer en el conformismo de sobrellevar el negocio generacionalmente en las mismas condiciones, menos aún en este periodo de crisis que vivimos derivado por la pandemia de la covid-19. Deben cambiar su estructura organizativa de empresa de subsistencia y orientarse a la innovación, aunque sus herramientas sean rudimentarias. Deben seguir los pasos de aquellas empresas artesanales que buscaron el desarrollo empresarial, la supe-

ración y el crecimiento de sus negocios; tal es el caso de la industria del mezcal, que no deja de lado su aspecto cultural.

Resulta importante señalar que el gobierno tiene la gran responsabilidad de propiciar las condiciones para que las empresas, independientemente de su tamaño, alcancen el éxito. Sin embargo, las condiciones actuales del mercado no pasan por un buen momento. Como derivación de la contingencia sanitaria mundial, la mayoría de los negocios tuvieron que cerrar sus puertas por tiempo indefinido; en este caso las empresas familiares artesanales no son una actividad esencial, por lo que corrieron la misma suerte. Este factor, sumado a las condiciones de fragilidad que se evidenciaron en este trabajo, las empuja irremediablemente hacia el fracaso. El gobierno federal destinó apoyos económicos directos para incentivar la reapertura y supervivencia de las empresas, aunque la informalidad en que se encuentra la mayoría de ellas les impide ser rescatadas. Es importante referir que solo aquellas, las más consolidadas, las que logren adaptarse al nuevo ambiente de mercado, las que innoven nuevas formas de llegar a los clientes, y principalmente las que tengan la voluntad de cambiar en concordancia con la nueva normalidad, podrán superar este gran obstáculo que significa la covid-19. Si bien el sector artesanal fue duramente golpeado, deberá hacer frente a los nuevos obstáculos que presenta la realidad; su naturaleza y la distinción de ser empresa familiar vendrán a representar elementos clave. Aspectos como el financiamiento serán de gran importancia, ya que, en el caso del crédito público, este tiene que derivar de políticas específicas de apoyo que consideren las condiciones actuales de contracción económica del país y la región, de las condiciones de los negocios, del tipo de artesanía o producto que ofertan, para orientarlas hacia la formalidad y permitir el acceso a los recursos.

Las singularidades de las empresas familiares artesanales con respecto a su estructura familiar, sus necesidades económicas y la importancia que tienen en sus lugares de origen son aspectos relevantes a considerar para diseñar un plan de supervivencia por parte de los encargados de las políticas económicas, tanto locales como estatales

y federales. La supervivencia, el crecimiento y la consolidación de las empresas familiares tienen implicaciones económicas en términos de ventas, producción de artesanías y aumento en fuentes de empleo, que representan para la localidad y la región, en la mayoría de los casos, el único medio de subsistencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. y F. Gazabón (2009). “Modelo de intervención para el mejoramiento de procesos artesanales, mediante la integración: estado – universidad – empresa – sociedad”. *Seventh Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009) “Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice”*. Julio. Conferencia llevada a cabo en San Cristóbal, Venezuela.
- Barros, I.; Palma-Ruiz, J. M.; Cantarero-Prieto, D. y S. González-Moreno (2017). “Las empresas familiares en el desarrollo regional: un llamado al reenfoque de la investigación en México”. En G. Ochoa y A. Torres (Ed.). *Los retos del cambio económico actual: revisión y aplicaciones para el caso mexicano*. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua-Ediciones de Laurel, pp. 128-152.
- Basco, R. (2014). “Exploring the Influence of the Family upon Firm Performance: Does Strategic Behavior Matter?”. *International Small Business Journal*, 32 (8), 967–995. DOI:10.1177/0266242613484946.
- Basco, R. (2015). “Family Business and Regional Development-A Theoretical Model of Regional Familiness”. *Journal Family Business Strategy*, 6 (4), 259–271. DOI:10.1016/j.jfbs.2015.04.004.
- Berghoff, H. (2006). “The end of Family Business? The Mitte stand and German Capitalism in Transition, 1949–2000”. *Business History Review*, 80 (2), 263–295.
- Bjuggren, C. M.; Johansson, D. y H. Sjögren (2011). “A note on Employment and Gross Domestic Product in Swedish Family-owned Businesses: A Descriptive Analysis”. *Family Business Review*, 24 (4), 362–371.

- Braidot, N. y E. Soto (1997). *Las pymes latinoamericanas*. Ciudad de México: IF-EMA.
- Briseño, M. (2015). *La empresa familiar como factor clave para el desarrollo local del estado de Mérida*, tesis doctoral. Tenerife, España: Universidad de La Laguna.
- Bustos, C. (2009). “La producción artesanal”. *Visión Gerencial*, (1), 37-52.
- Casillas, J.; Díaz, C. y A. Vásquez (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson Editores.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Chauca, P. (2014). “Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local”. *Revista Acta Universitaria*, 24 (NE-1), 13-25.
- Cortés, A. (2004). “Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo”. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV (106), 203-214.
- Davis, J. y R. Tagiuri, (1982). *Elementos clave: Dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio a través de ejercicios de roles de administración o derechos del dueño*. Estados Unidos: Harvard Business.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2006). Agenda Interna Sectorial. Sector Artesanal. Bogotá, Colombia. Disponible en: www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Documentos/artesanías.pdf.
- Domínguez, M.; Hernández, J. y A. Toledo (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17 (27), 127-158.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Forms: Understanding and managing Business and Family Transitions*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D. y J. Meyer-Stamer (1996). “Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a las políticas”. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52.
- Fernández, P. (2003). “Family Firms in the Age of Globalization: Cooperation and Competition in Spanish Metal Manufacturing, 1870s-1970s”. *Business and Economic History on Line*, 1, s.d. Disponible en: <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2003/Fernandez.pdf>.

- Gallo, M. (2002). "Evolución hacia una empresa familiar y multinacional". Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
- y A. Vilaseca (1996). "Finance in Family Business". *Family Business Review*, 9 (4), 387-401.
- y M. Domenec (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE.
- Giménez, J. (2002). "Riesgo y eficiencia en la empresa familiar". *Boletín de Estudios Económicos*, 57 (177), 395-432.
- Goyzueúa, S. (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". *Perspectivas*, (31), 87-132.
- Gutiérrez, S. (2002). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar*, tesis doctoral. Madrid: Universidad San Pablo CEU.
- Hernández, J. P.; Domínguez, M. y J. C. Jiménez (2004). "Participatory Methodologies and Product Development Process: Experience of Mixtec Craftswomen, Mexico". *Development and Practice*, 14 (3), 396-406.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2010). *Perspectiva estadística Oaxaca*. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-oax.pdf>. Consultado: 1 de agosto de 2016.
- Kets de Vries, M. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Forms: The Good and the Bad News". *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-62.
- López, Arturo y Helí Díaz (2018). "Dinámicas productivas y reproductivas de las mujeres indígenas de Santa Lucía Miahuatlán, Oaxaca. Universidad de la Sierra Sur". En Reyna Vásquez Hernández y Joselito Fernández Tapia (Coord.). *Análisis y propuestas para el desarrollo: entre lo local y lo global*. Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca: Universidad de la Sierra Sur, pp. 153-183.
- Márquez, P. y H. Gómez (2002). "Microempresas de barrio: ¿Negocio o subsistencia?". *Revista Venezolana de Gerencia*, 7 (20), 608-622.
- Matías, Juana (2019). *La participación de las mujeres indígenas de San Agustín Loxicha, Oaxaca en las dinámicas productivas familiares y comunitarias*, tesis de licenciatura. Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca: Universidad de la Sierra Sur.

- Molina, P.; Botero, S. y J. Montoya (2016). "Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis". *Pensamiento y Gestión*, (41), 116-149.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2006). *Patrimonio Cultural Inmaterial – PCI. Técnicas artesanales tradicionales*. Disponible en: <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=ESypg=00057>, 2008.
- Piñango, R. (1999). "Otra vez las pymes". *Debates IESA*, 5 (1), 37-52.
- Ponce, H. (2007). "La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones". *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.
- Schumacher, A. J. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*, tesis de doctorado. España: Universidad de La Rioja.
- Serna, H. y E. Suárez (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
- Shanker, M. C., y J. H. Astrachan (1996). "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics". *Family Business Review*, 9 (2), 107-123.
- Tawfik, L. y A. Chauvel (1992). *Administración de la producción*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Toledo, A. (2008). *Growth and Insertion of Small Enterprises in a Fragmented Industry: Agency and Incentive Approaches*, tesis de doctorado. México D.F.: Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey.
- Vidal, S. (2015). "Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo". En P. Fernández, A. Lluch, María Inés Barbero *et al.* (Ed.). *El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina* Madrid: Fundación BBVA, pp. 95-124.
- Ward, J. y C. Dolan, C. (1998). "Defining and describing Family Business Ownership Configurations". *Family Business Review*, 11 (4), 305-310.

Las mipymes artesanales en Oaxaca: análisis desde la producción académica

JAVIER DAMIÁN SIMÓN¹

INTRODUCCIÓN

Existe abundante literatura que muestra que las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desempeñan una función fundamental en la economía de los países, por hacer un gran aporte al producto interno bruto, generar fuentes de empleo para la población y ser las que generalmente abren por primera vez sus puertas para la inserción laboral de los egresados universitarios (Damián, 2018). De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2018 (ENAPROCE) (INEGI, 2019), existen 4,170,755 mipymes en México, de las cuales el 97.28% lo forman microempresas (4,057,719), el 2.26% pequeñas empresas (94,513) y solo el 0.46% medianas empresas (18,523). Sobra decir que una alta proporción de mipymes se concentran en el sector de comercio y de servicios, y que existen muchos estudios e investigaciones al respecto; sin embargo, las dedicadas a la elaboración o producción de artesanías en sus diversas formas no se han estudiado con profundidad, de manera que

1. Doctor en Enseñanza Superior. Universidad del Papaloapan, Departamento de Ciencias Empresariales. Correo electrónico: damian_ce@hotmail.com; jd Damian@unpa.edu.mx.

existen importantes vacíos en la investigación sobre este importante sector de las mipymes.

El estado de Oaxaca es ampliamente conocido en el país por ser uno de los tres más pobres del sur de la república, y porque se caracteriza por su marcado rezago en aspectos económicos y educativos; sin embargo, de manera paradójica, ocupa un lugar importante en el ámbito del turismo y en la producción y comercialización de diversos productos artesanales que van desde textiles hasta cerámica, pieles, cestería, madera, recursos pétreos, metales, por mencionar los más representativos (COPLADE, 2016); no obstante, el sector de artesanías no escapa a las dificultades propias de las mipymes que en muchas ocasiones condicionan su nivel de producción e innovación, los canales de distribución y comercialización a escalas nacional e internacional, el establecimiento de cadenas productivas para fortalecer su competitividad (Granados y Toledo, 2016), así como la necesidad urgente de capacitación en temas de creatividad e innovación para el diseño de los productos artesanales (Lombera, 2009).

Al respecto, se dice que son muy escasas las investigaciones que hacen referencia a la economía artesanal y que contribuyan a potenciar el valor de las artesanías en todas sus dimensiones (Correa, Propin y Navarro, 2018). Luego entonces, resulta fundamental generar conocimiento sobre la situación particular de este tipo de mipymes para proponer alternativas de solución a las diversas problemáticas que enfrentan. Desde hace tiempo, Campos y Ramos (1989) señalaron que existe un gran campo de acción de las universidades e instituciones de educación superior (IES) para vincularse y contribuir mediante la investigación en el diseño y la implementación de mecanismos y estrategias para atender las situaciones que viven las mipymes e impulsar su desarrollo y consolidación. Si bien se reconoce que todas las disciplinas y campos del saber que ofertan las IES pueden apoyar este tipo de organizaciones, debido al tipo de formación y el área de adscripción al que pertenecemos, nos centraremos en el campo económico administrativo. En este sentido, Gutiérrez, Zúñiga y González (2012) sostienen que los profesores e investigadores del área contable-ad-

ministrativa tienen la gran oportunidad, mediante la investigación, de generar y proveer información para el desarrollo de las mipymes mediante la formación de recursos humanos especializados, la capacitación, la asesoría y la consultoría en diversos tópicos de negocios.

Resulta lógico que el nivel de vinculación y contribución de las IES con las mipymes dependa de las situaciones contextuales de índole socioeconómica, geográfica, entre otras, así como del interés de estos dos agentes en trabajar de manera colaborativa a fin de obtener beneficios mutuos; por ejemplo, en el estado de Oaxaca algunos investigadores de IES ubicadas en poblaciones pequeñas en zonas rurales y con alta presencia de población indígena están colaborando con el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), antes Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), para la capacitación, la asistencia técnica y el acompañamiento a proyectos productivos en CDI Tuxtepec y CDI Jalapa de Díaz (UNPA, 2017), lo que representa una buena oportunidad para obtener recursos propios para la investigación y al mismo tiempo incrementar la competitividad de los proyectos productivos ya existentes en dichas comunidades.

Este documento es producto de un ejercicio académico previo derivado de una propuesta de diseño curricular de un programa de posgrado en Estudios Regionales y de la continuidad de un proyecto de investigación financiado por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).² Para lo anterior, como investigadores, nos preguntamos: ¿Cómo están constituidas las mipymes artesanales del estado de Oaxaca?, ¿cuáles con las problemáticas más recurrentes que enfrentan?, y ¿qué situaciones han sido abordadas desde el ámbito de la investigación en las IES del estado?, para tener información que nos permitiera conocer la situación de este grupo de mipymes y proponer algunas estrategias desde la academia y una línea de investigación al

2. "Estado del arte de la investigación sobre educación, derecho, género y emprendurismo, efectuada en las instituciones de educación superior públicas y otras instituciones de la sociedad del estado de Oaxaca, periodo 2005-2011. Análisis, perspectivas y propuestas".

respecto desde el programa de posgrado antes mencionado. Como se abundará más adelante en este trabajo, las mipymes artesanales son de gran importancia para el desarrollo económico de las regiones del estado de Oaxaca, por lo cual el objetivo principal de este documento es identificar, mediante la investigación llevada a cabo desde las IES, las situaciones favorables o no de estas, a fin de proponer acciones a corto plazo desde la academia que contribuyan al crecimiento, el desarrollo y la consolidación de este importante sector de la economía estatal.

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Las artesanías: su definición y clasificación

De acuerdo con el enfoque desde el cual se aborde el tema, existen varias definiciones de artesanías o productos artesanales; para los fines de este trabajo se decidió emplear el concepto acordado en consenso en las sesiones del Simposio Internacional “La Artesanía y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera”, que afirma que las artesanías o productos artesanales son:

... los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente (UNESCO, 1997, p. 9).

La producción de artesanías es una de las labores más antiguas de la humanidad; en ella se utilizan los recursos naturales que se encuen-

tran o producen en la comunidad y se incorporan los elementos culturales de la región, lo que contribuye a la identidad de la comunidad (Sales, 2013); es decir, en los objetos artesanales se incorporan iconografías en forma de imágenes que guardan cierta relación con un personaje o un tema y que responden a una concepción (cosmovisión) de un grupo social (étnico o lingüístico) o a una tradición. A modo de ejemplo las figuras 1 y 2 muestran la iconografía del árbol de la vida en prendas masculina y femenina, respectivamente.³ La clasificación de los diversos productos artesanales se hace en las denominadas “Ramas Artesanales” (RA), las más representativas de las cuales, según el FONART (2018) y Cruz (2009), se presentan en la tabla 1.

Figura 1
Camisa para caballero



Fuente: Archivo personal del investigador.

-
3. De acuerdo con las costumbres y actividades ancestrales de dicha comunidad, la iconografía del “árbol de la vida” se divide en nueve tipos: árbol del escarabajo, de las tres regiones, de la cosecha, del desparramado, de la primavera, del compromiso, del matrimonio, de la diosa del maíz y de la reconstrucción (SJBVN, 2020).

Figura 2
Huipiles para mujeres



Fuente: Gobierno Municipal de San Juan Bautista Valle Nacional, Oaxaca (SJBVN, 2020).

Tabla 1
Descripción de las ramas artesanales existentes en México⁴

Rama artesanal	Descripción y características principales
Alfarería y cerámica	Elaborados con arcilla, caolines, feldspatos, sílices, carbonatos, sulfatos y óxidos minerales; de naturaleza utilitaria, ornamental y a veces arquitectónica. Cazuelas, ollas, tinajas, comales, figuras decorativas, azulejos, cenefas.

4. Otras clasificaciones incluyen las ramas de mobiliario, concha y caracol, orfebrería, arte huichol, plumaria, herrería artística, juguetería tradicional, máscaras, ámbar y jarciería.

Rama artesanal	Descripción y características principales
Lapidaría y cantería	Copal, cristal de roca, cuarzo, jade, obsidiana, ojo de tigre, ónix, piedra dura y turquesa. Columnas, esculturas, fuentes y piezas labradas de piedras preciosas.
Vidrio	Arena de sílice, carbonato de calcio y sodio. Tibores, vasos, jarras y objetos artesanales.
Joyería	Minerales (cobre, oro, plata, latón, platino, paladio). Piedras preciosas (zafiro, rubí, esmeralda). Piedras semipreciosas (ágate, cuarzo, amatista, cristal y circonia). Collares, pulseras, anillos, aretes, que mezclan iconografía prehispánica y colonial.
Madera	Caoba, cedro, cedro rojo, ébano, encino, granadillo, huanacastle, palo de rosa, palo de fierro, suchicuagua, tzomplantle, entre otros. Cajas, esculturas, máscaras, muebles, utensilios de cocina y piezas decorativas de diversa índole.
Metalistería	Acero, bronce, cobre, estaño, hierro, hojalata, latón, oro, plata y plomo. Cafeteras, cazos, cazuelas, cubetas, cucharones, fruterros, jarrones, macetas, ollas, sartenes, tinajas y joyería.
Cartonería y papel	Cortezas de árboles y fibras y tintes vegetales. Alebrijes, muñecas, papel amate, entre otros.
Talabartería y peletería	Piel de animales salvajes y domésticos. Maletas, cinchos, bozales, zapatos, botas, abrigos, chamarras y pantalones.
Textiles	Algodón, coyuche criollo, seda, lana, pelo de conejo, pelo de cabra y tintes naturales (grana cochinilla, caracol púrpura, añil, etcétera). Huípiles, rebozos, gabanes, manteles, cortinas, cubre camas, entre otros.
Fibras duras y vegetales	Bejucos, cañas, carrizos, henequén, ixtle, hojas de maíz, jonote, lechuguilla y mimbre. Abanicos, maletas, cunas, petates, sombreros, canastas, tanates, juguetes.
Cerería	Cera de abeja sin aguijón o meliponas. Velas sencillas o decoradas, cirios, esculturas, flores, frutos, nacimientos, exvotos, altares y miniaturas.
Hueso y cuerno	Hueso y cuerno de toro y res. Collares, pulseras, anillos, aretes, figuras decorativas y miniaturas.
Laca	Árbol de lináloe con jaspe, cedro, madera blanca, madera de copal, aceite de axe, chía y de linaza. Cajas, cofres, baúles, máscaras, platos y calabazas decorativos, jícaras, entre otros.

Fuente: FONART (2018) y Cruz (2009).

La actividad artesanal y las mipymes del sector artesanías

La actividad artesanal es variada según el contexto cultural y geográfico del país, pero son cuatro los estados que se destacan por trabajar la mayoría de las ramas artesanales: Oaxaca, Chiapas, Michoacán y Guerrero (García, 2016). De acuerdo con la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México (ENCCUM) 2012, cuyos datos fueron registrados por INEGI (2018), para el año 2012 más de 7.5 millones de mexicanos en todo el país se dedicaban a alguna actividad artesanal, y de estos la mayoría eran mujeres (tabla 2); además según estimaciones del INEGI, dicha cantidad de artesanos se incrementaría con el transcurso de los años.

Tabla 2
Participación por sexos en las ramas artesanales

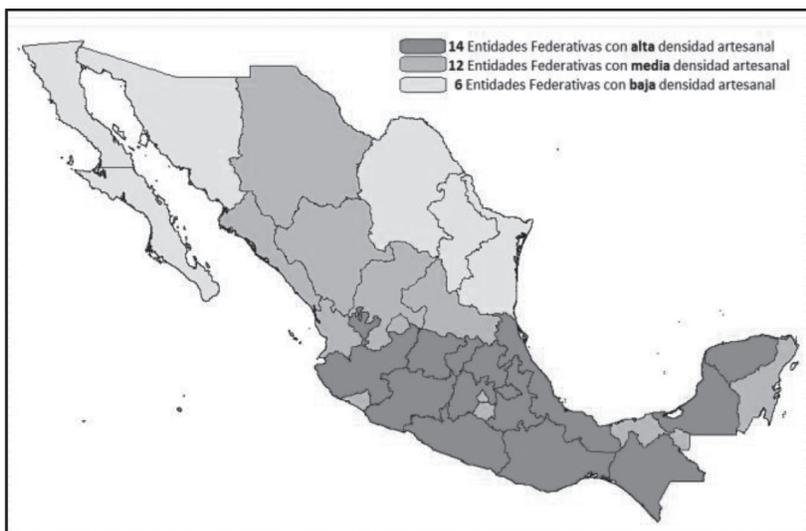
Ramas artesanales	Hombres	Mujeres	Total general
Cartón y papel	1,031,525	1,954,712	2,986,237
Cerámica y alfarería	48,197	128,027	176,224
Cestería	20,792	125,347	146,139
Escultura	102,336	104,179	206,515
Laquería	31,399	33,431	64,830
Madera	630,165	352,650	982,815
Metalistería	173,346	75,577	248,923
Otro	58,125	111,844	169,969
Pintura popular	239,104	431,627	670,731
Textil	208,198	1,530,475	1,738,673
Vidrio	90,525	52,362	142,887
Total general	2,633,712	4,900,231	7,533,943

Fuente: INEGI (2018).

Las estimaciones antes mencionadas se alcanzaron y la actividad de producción de artesanías se incrementó, pues, de acuerdo con datos

registrados por la FONART (2018), se estima que actualmente doce millones de mexicanos se dedican a esta actividad y que catorce de los 32 estados del país se clasifican por su alta densidad de actividad artesanal; dentro de ellos se encuentra Oaxaca, estado donde nos centramos en este trabajo (figura 3). Si bien se reconoce que estas cifras no son actuales, no dejan de reflejar lo importante de la actividad artesanal para millones de familias de estratos socioeconómicos bajos, sobre todo las que habitan en poblaciones rurales e indígenas, y que esta actividad representa una alternativa de gran valor para obtener recursos monetarios que les permitan sufragar sus gastos para satisfacer sus necesidades básicas, frente al abandono de las actividades agrícolas y del problema del desempleo, tal como ocurre en muchas comunidades del estado de Oaxaca (Peralta, 2011; Lugo, Ramírez, Navarro y Estrella, 2008).

Figura 3
Densidad de la población artesanal en México



Fuente: FONART (2018).

No obstante el número considerable de mexicanos que realizan actividades de producción de artesanías, la mayoría de los artesanos vive en condiciones de precariedad laboral y económica caracterizadas por altos índices de desocupación y subempleo; de ahí que se sostenga que la actividad de producción y comercialización de artesanías debería ser un mecanismo que abone a reducir los niveles de pobreza y contribuir a la estabilización económica de los artesanos mexicanos (Correa, Propin y Navarro, 2018). Sin embargo, los artesanos —sobre todo de poblaciones indígenas— enfrentan graves problemáticas para comercializar sus productos, pues, según el CDI (2005, p. 7): “en la búsqueda del posicionamiento en el mercado y del impulso del comercio justo, los artesanos día con día se ven en la necesidad de salir de sus lugares de origen cruzando cerros y atravesando ríos, para colocar sus hermosos trabajos y así contribuir económicamente en el hogar”. Luego entonces, es fácil entender que las mipymes y las personas dedicadas a esta actividad presentan grandes retos o dificultades; dentro de los más relevantes, según los estudiosos de este tipo de organizaciones están los siguientes (Espinoza, 1998; Pérez, Martínez y Cogco, 2017; SEDESOL-FONART, 2010): 1) una alta proporción de ellas enfrenta condiciones de subsistencia, 2) la mayoría de los artesanos y las artesanas pertenece a grupos indígenas que viven en condiciones de pobreza, 3) obtienen niveles bajos de ingresos por la venta de sus productos artesanales y no cuentan con los conocimientos para aplicar métodos para determinar sus costos de producción, 4) siendo economías de subsistencia, generalmente no tienen recursos que las respalden para tener acceso a fuentes de financiamiento privado, y solo en ocasiones son beneficiarias de fondos de programas públicos por desconocimiento de dichos programas, 5) la actividad se efectúa en zonas muy dispersas, generalmente aisladas de los mercados finales, lo que dificulta la comercialización, 6) hay poca cultura de trabajo en equipo y colaboración entre los artesanos para negociar en mejores condiciones las compras de materias primas e insumos, así como la distribución y venta de sus productos, 7) existe escasa investigación desde la academia para orientar y hacer más eficiente la actividad artesanal, 8) exis-

ten niveles bajos de creatividad e innovación para elaborar productos que respondan a las necesidades de los consumidores y, 9) hay escasa capacitación y actualización para desarrollar las actividades artesanales.

Sobra decir que existen otras problemáticas junto a las antes mencionadas que, en conjunto, integran las debilidades internas y las amenazas externas de las mipymes artesanales; sin embargo, por razones de espacio, y para privilegiar el mostrar los resultados, no abundamos en ellas, e invitamos a los lectores a remitirse a la literatura especializada sobre el tema.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue teórico, documental, descriptivo y exploratorio, utilizando un enfoque mixto que permitió el análisis y la descripción de la situación que presentan las mipymes del sector artesanías, a partir de los informes de investigación que se han generado por los colegas investigadores. La población estudiada fue la producción académica registrada en forma impresa o digital en forma de artículos de libros, capítulos de libro, artículos de revista, memorias en extenso, tesis, entre otros, que abordaran el tema de las mipymes de cualquier rama artesanal.

En cuanto a los materiales y métodos empleados, se consiguieron los productos académicos sobre el tema de mipymes artesanales del estado de Oaxaca durante el periodo 2006 a 2019. Para ello se llevaron a cabo dos actividades principales: 1) se consiguieron documentos impresos disponibles en las bibliotecas de las IES o de organismos estatales, como las memorias del 11°, 12° y 13^{er} Foro Estatal de Investigación e Innovación, organizados por el Consejo Oaxaqueño de Ciencia y Tecnología (2006, 2010 y 2011); tres libros editados por el Sistema de Universidades Estatales del Estado de Oaxaca (SUNEO): “La investigación científica en el estado de Oaxaca”, “La verdad de los hechos” y, “Tres décadas 1988-2018 de servir a México: hechos 2019”, y 2) se obtuvieron documentos en formato digital consultando las páginas

web de las únicas cuatro revistas editadas por IES del estado: *Temas de Ciencia y Tecnología* (Universidad Tecnológica de la Mixteca), *Ciencia y Mar* (Universidad del Mar), *Naturaleza y Desarrollo* (CIIDIR IPN-Oaxaca) y *Negocios y Desarrollo* (Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca); sumado a lo anterior se realizó una búsqueda en bases de datos especializados como ELSEVIER, BIBLAT, IRESIE-UNAM y Google Académico. Mediante las dos formas de búsqueda (impresa y digital), se recuperaron 31 documentos sobre la temática de mipymes del sector artesanías.

Para el tratamiento y el análisis de los documentos se realizó una lectura minuciosa, lo que permitió su organización y sistematización tomando en cuenta aspectos como IES de adscripción de los investigadores, tipo de producción, ramas artesanales de las mipymes estudiadas y problemáticas o situaciones que afrontan; por último, para los resultados se elaboraron tablas de doble entrada y gráficas para describir los hallazgos y facilitar la comprensión a los lectores.

RESULTADOS

Se presentan los resultados más importantes organizados en dos grandes secciones; primeramente se proporcionan datos cuantitativos sobre la investigación generadas sobre el tema, y a continuación se describen las situaciones o problemáticas que enfrentan los artesanos y sus unidades económicas.

Investigadores e investigaciones por ramas artesanales

La tabla 3 muestra que en la revisión y el análisis de los documentos se ubicaron 62 investigadores, distribuidos casi en la misma proporción (30 hombres y 32 mujeres). Llama la atención que en solo ocho IES públicas del estado existan investigadores preocupados por el tema de las mipymes artesanales, no obstante que, según un estudio efectuado por Damián y colaboradores (2015), existen 34 IES públicas en el es-

tado que imparten programas de licenciatura y algunas de posgrado (maestría y doctorado)⁵ relacionados con los temas de empresas y de negocios, indicativo de que hace falta mucho trabajo de investigación para conocer las situaciones que afronta este tipo de organizaciones, así como su forma de gestión y desarrollo, y generar en conjunto — academia y empresarios— diversas estrategias para su desarrollo y permanencia en el mercado.

La tabla 3 muestra que 45 (72.58%) de los 62 investigadores están adscritos a alguna IES públicas del estado; no se encontró producción académica generada por IES privadas en el estado, pero existen investigadores de IES nacionales ubicadas fuera del estado de Oaxaca que representan el 20.96% del total; de ellos se destacan los adscritos al Instituto Politécnico Nacional y al Colegio de Posgraduados. También se ubicaron investigadores de IES extranjeras (6.46%) que han trabajado en colaboración con sus pares oaxaqueños efectuando estudios comparativos de la situación del sector artesanal en México, Colombia, Bolivia y Ecuador.

Tabla 3
Cantidad de investigadores e institución de adscripción

Institución de Educación Superior (IES) de adscripción	Hombres	Mujeres	Total general
IES del estado:			
Universidad del Papaloapan	1	1	2
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	0	1	1
Universidad del Istmo	0	2	2
Universidad de la Sierra Sur	0	1	1

5. De todas las IES públicas de Oaxaca sobresale el Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca (CIIDIR-Oaxaca), unidad académica del IPN que oferta la maestría en Gestión de Proyectos para el Desarrollo Solidario y la maestría y el doctorado en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales.

Institución de Educación Superior (IES) de adscripción	Hombres	Mujeres	Total general
Instituto Tecnológico de Oaxaca	1	3	4
Instituto Politécnico Nacional (CIIDIR-Oaxaca)	15	17	32
Universidad Tecnológica de la Mixteca	1*	1	2
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, unidad Pacífico Sur	1	0	1
Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca	s/d	s/d	s/d
Subtotal:	19	26	45
IES nacionales:			
Universidad Autónoma Metropolitana	1*	1	2
Universidad Veracruzana	0	1*	1
Universidad Anáhuac-Puebla	1	0	1
Instituto Politécnico Nacional	2	2	4
Colegio de Posgraduados	4	0	4
Universidad de Guanajuato	1	0	1
Subtotal:	9	4	13
IES extranjeras:			
Instituto Tecnológico Metropolitano Colombia	1	0	1
Universidad Pontificia Bolivariana	1	0	1
Universidad Internacional del Ecuador	0	2	2
Subtotal:	2	2	4
Total general	30	32	62

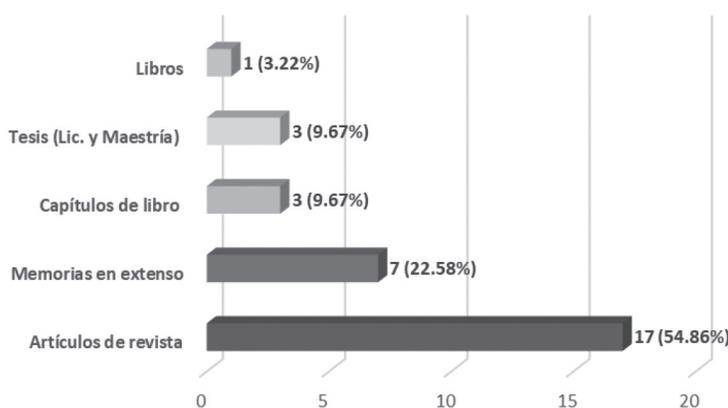
Nota: * Tesis generadas en estas IES por estudiantes de licenciatura o posgrado.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la revisión de la producción académica.

La gráfica 1 muestra que el 54.86% de la investigación se ha publicado en artículos en revistas estatales, nacionales y extranjeras, por lo que la situación de este tipo de mipymes empieza a tener difusión más allá de las fronteras nacionales, en tanto el 22.58% se ha socializado en eventos académicos estatales y nacionales (congresos, foros, colo-

quios), convocados por IES públicas nacionales con amplia trayectoria en investigación sobre mipymes, como la Universidad Nacional Autónoma de México, o por organismos de investigación estatal, como el Consejo Oaxaqueño de Ciencia, Tecnología e Innovación (COCITEI); es escasa la publicación sobre mipymes artesanales en capítulos de libro, tesis de licenciatura y posgrado y en libros, lo que demuestra la urgencia de impulsar y fortalecer la investigación para beneficio de este tipo de organizaciones.

Gráfica 1
Tipo de producción generada en la investigación sobre mipymes artesanales



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la revisión de la producción académica.

De acuerdo con la investigación por ramas artesanales, se encontró que, no obstante que los diversos organismos gubernamentales afirman que en el estado de Oaxaca se elaboran productos de todas las ramas artesanales dada su gran tradición y cultura (COPLADE, 2016; FONART, 2018), la tabla 4 muestra que, de las trece ramas artesanales que reconoce FONART, solo se han tomado para la investigación mipymes

que pertenecen a ocho de ellas (61.53%), y queda un vacío en la investigación de cinco ramas (lapidería y cantería, joyería, cartonería y papel, talabartería y peletería y hueso y cuerno). Lo anterior es un indicativo de la necesidad de impulsar la investigación desde la academia sobre la situación que guardan las mipymes de todas las ramas artesanales, en particular de las cinco ramas que no han sido atendidas.

No obstante la cantidad de IES públicas en el estado (34),⁶ que ofertan programas relacionados con los negocios, solo se ha investigado en ocho ramas, y, dada la riqueza de la actividad artesanal, los investigadores no muestran interés en conocer la situación de este tipo de mipymes, que representan un importante aporte para la economía de la población, pues a la fecha solo se encontraron dos trabajos de la rama de cerería (Jiménez, Domínguez y Martínez, 2009; Toledo y Granados, 2016), a pesar de que en el estado de Oaxaca existe la “Ruta de la Fe Juquila” (SECTUR, 2020), compuesta por siete poblaciones: Zimatlán de Álvarez, San Pablo Huixtepec, Ayoquezco de Aldama, San Sebastián de las Grutas, Villa Sola de Vega, San Pedro Juchatengo y Santa Catarina Juquila, donde la actividad del turismo religioso ha dado origen a una importante actividad económica para los habitantes de dichos lugares y para las mipymes artesanales de la rama de madera y cerería establecidas en dicha ruta, y que escasamente ha sido abordada en la investigación, como muestran los hallazgos de este trabajo.

6. Existen más IES públicas en el estado de Oaxaca, como las universidades pedagógicas y las escuelas normales; el número de 34 alude a las que ofertan programas educativos del área de negocios o relacionados con estos.

Tabla 4
Ramas artesanales estudiadas por los investigadores

Rama artesanal	Núm. de trabajos	Investigadores
Textiles	21	Ramírez y Angón (2018); Ramos (2013); Hernández, Domínguez y Mendoza (2010)*; COPLADE (2016); Cortés (2017); Jiménez, Domínguez y Martínez (2009)*; Lugo, Ramírez, Navarro y Estrella (2008); Toledo, Mendoza y Sánchez (2016)*; Hernández, Domínguez y Caballero (2007)*; Herrera, Rubio y Silva (2007); Toledo (2012); Toledo y Granados (2016)*; Ramírez y Rosas (2016); Ricardez (2018); Ramos, Ruíz y Reyes (2010); Ramos y Reyes (2011); Arellanes, Reyes, Martínez y Zárata (2011); Jiménez, Nieto y Castro (2011)*; Hernández, Domínguez y Espinoza (2007)*; Regino, Hernández y Domínguez (2006)*; Peralta (2011).
Alfarería y cerámica	12	Hernández, Domínguez y Mendoza (2010)*; Jiménez, Domínguez y Martínez (2009)*; Toledo, Mendoza y Sánchez (2016)*; Ruíz (2019); Hernández, Domínguez y Caballero (2007)*; Ramos, Sepúlveda y Garcés (2019); Acevedo, Cruz, Castillo, Acevedo y Nahmad (2017); Toledo y Granados (2016)*; García (2015); Jiménez, Nieto y Castro (2011)*; Hernández, Espinoza y Domínguez (2006); Hernández, Domínguez y Espinoza (2007)*; Regino, Hernández y Domínguez (2006)*.
Madera	7	Hernández, Domínguez y Mendoza (2010)*; Jiménez, Domínguez y Martínez (2009)*; Toledo, Mendoza y Sánchez (2016)*; Hernández, Domínguez y Caballero (2007)*; Toledo y Granados (2016)*; Jiménez, Nieto y Castro (2011)*; Hernández, Domínguez y Espinoza (2007)*; Regino, Hernández y Domínguez (2006)*.
Fibras duras y vegetales	4	Jiménez, Domínguez y Martínez (2009); Hernández, Domínguez y Caballero (2007)*; Hernández, Domínguez y Espinoza (2007)*, Espinosa, Maceda y Sánchez (2016).
Metalistería	3	Hernández, Domínguez y Mendoza (2010)*; Jiménez, Domínguez y Martínez (2009)*; Toledo y Granados (2016)*.

Rama artesanal	Núm. de trabajos	Investigadores
Varias**	3	Abrigo, Romero y Morales (2018); Hernández, Yescas y Domínguez (2007)***; Hernández, Regino y Estrada (2011)***.
Cerería	2	Jiménez, Domínguez y Martínez (2009)*; Toledo y Granados (2016)*.
Laca	2	Jiménez, Domínguez y Martínez (2009)*; Jiménez, Nieto y Castro (2011)*.
Vidrio	1	Toledo y Granados (2016)*.

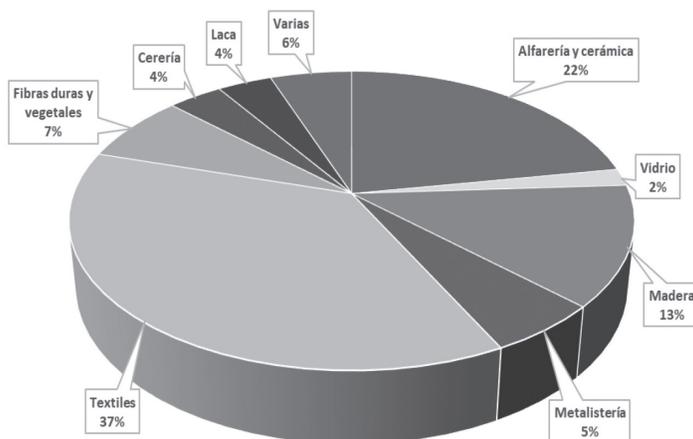
Nota: * Incluyen varias ramas artesanales. ** Tienda que ofrece artesanías de diversas ramas. *** No especifican ramas artesanales que estudiaron; se limitan a decir negocios artesanales.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la revisión de la producción académica.

Por otra parte, los estudios efectuados en las mipymes pertenecientes a las ocho ramas artesanales muestran importantes diferencias entre ellos tomando en cuenta la cantidad de estos; así, en la gráfica 2 se observa que más de la mitad de las investigaciones (59%) se ha efectuado en mipymes de las ramas de textiles y alfarería y cerámica, y que, si se añade la rama de madera, en conjunto estas tres ramas abarcan casi las tres cuartas partes de la investigación (72%); por tanto, la investigación en las otras cinco ramas es muy escasa y no permite tener elementos para conocer las situaciones concretas que enfrentan, ni generar propuestas para su mejora.

Unido a lo anterior, de acuerdo con las ocho regiones en que se divide el estado de Oaxaca, las investigaciones están centradas en el estudio de las mipymes artesanales ubicadas en su mayoría en la región de Valles Centrales, que incluye la ciudad de Oaxaca y poblaciones cercanas, como Mitla, Teotitlán, entre otras; son muy escasas en las regiones de la Mixteca, Sierra Sur, Papaloapan, y nula en las regiones de la Costa, Sierra Norte y Cañada, a pesar de la existencia de mipymes del sector artesanías.

Gráfica 2
Proporción de estudios efectuados en las mipymes
y sus ramas artesanales



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la revisión de la producción académica.

Descripción de la situación o las problemáticas de las mipymes artesanales

La tabla 5 muestra un resumen de las siete problemáticas que se han estudiado en las mipymes, concentradas en tres ramas artesanales: textiles, alfarería y cerámica y madera; por el número de trabajos, se destaca el estudio de cuatro problemáticas: la innovación (IN), sistemas de gestión interna (GI), comercialización (CM) y las representaciones sociales (RS) que tienen los artesanos de su actividad productiva; se reconoce que, si bien se han estudiado otras problemáticas, estas han sido muy escasas y se requiere efectuar más investigación al respecto.

Tabla 5
Resumen de problemáticas o situaciones
de las mipymes por ramas artesanales

Rama artesanal	Problemáticas o situaciones de la mipymes del sector artesanal							
	CM	GI	IN	CP	CPS	RS	PDA	Total
Textiles	7	7	5	2	1	3	1	26
Alfarería y cerámica	1	3	6	0	1	3	0	14
Madera	1	1	3	0	1	3	0	9
Fibras duras y vegetales	1	0	3	0	0	0	0	4
Metalistería	0	1	2	0	1	0	0	4
Varias	1	1	1	0	0	0	0	3
Cerería	0	1	2	0	0	0	0	3
Laca	0	0	1	0	0	0	0	1
Vidrio	0	1	1	0	0	0	0	2
Total:	11	15	24	2	4	9	1	

Nota: CM (Comercialización), GI (Gestión Interna), IN (Innovación), CP (Competitividad), CPS (Contexto Político-Social), RS (Representaciones Sociales), PDA (Plagios y Derechos de Autoría),

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la revisión de la producción académica.

A continuación, en la tabla 6 se describen las siete situaciones o problemáticas que enfrentan las mipymes del sector artesanal que fueron identificadas como producto del análisis de las investigaciones, que también se pueden considerar como áreas de oportunidad que tienen los investigadores desde la academia para generar conocimiento y proponer alternativas para el desarrollo y la consolidación de las mipymes del sector artesanal en el estado de Oaxaca.

Tabla 6
Descripción de las problemáticas o situaciones que enfrentan
las mipymes del sector artesanal

Comercialización

Estudios sobre las condiciones para la exportación e identificar estrategias de *marketing* para apoyar a los artesanos a posicionar sus productos (Ramírez y Angón (2018); análisis cualitativo de las 4 P en clientes potenciales para elaborar estrategias para diversificar el mercado meta (Cortés, 2017); comunidades satélite de otras ampliamente conocidas y visitadas que controlan el acceso al mercado y el flujo de conocimiento sobre gustos y conexiones con los empresarios, por lo que es urgente la búsqueda de la independencia comercial (Herrera, Rubio y Silva, 2007); estrategias de posicionamiento a escala nacional (Ramos, Ruíz y Reyes, 2010); escasa integración de cadenas de valor (Ramos y Reyes, (2011); relación entre la orientación al mercado y el desempeño de los negocios (Hernández, Domínguez y Espinoza, 2007); problemáticas de comercialización para generar ingresos para la economía familiar en mujeres indígenas (Peralta, 2011) e impulso del uso de redes sociales interactivas para publicitar y posicionar los emprendimientos artesanales y lograr su vinculación internacional (Abrigo, Romero y Morales (2018).

Gestión interna

Investigaciones sobre las carencias en materia comercial, recursos administrativos, orientación y capacitación (Ramírez y Angón (2018); análisis FODA en comités comunitarios de artesanos para elaborar proyectos de programas básicos: asistencia técnica, programa de capacitación y de comercialización (COPLADE, 2016); comportamiento de los pequeños negocios con un enfoque socioeconómico según los seis atributos de los sistemas de producción rural: familismo, cohesión colectiva, diferenciación interna, subordinación, pluriactividad y dependencia del mercado, para identificar estrategias de producción para mejorar la comercialización (Toledo, 2012); escasez en pequeños negocios de mercados de subsistencia, de habilidades administrativas, apoyo de instituciones gubernamentales y acceso a tecnologías y financiamiento (Toledo y Granados, 2016); análisis de las condiciones productivas y de comercialización para explorar la viabilidad de integrar cooperativas como una forma de organización diferente a la organización empresarial (Ramírez y Rosas, 2016); factores de éxito de los talleres artesanales (Arellanes, Reyes, Martínez y Zárate (2011); descripciones sobre la producción de artesanías de barro negro, programas gubernamentales y oportunidades de exportación a Oceanía (Ruiz, 2019); ladrilleras artesanales y su forma de administración y trabajo (condiciones precarias), generan pobreza y desigualdad, lo que hace necesarias propuestas de políticas públicas para mejorar la situación de los trabajadores y de la producción (Ramos, Sepúlveda y Garcés, 2019), y factores de éxito de los talleres artesanales (Hernández, Yescas y Domínguez, 2007).

Innovación

Trabajos que abordan la problemática de la no innovación con lo que se desaprovecha la oportunidad para incursionar en mercados extranjeros mediante el mercado de nostalgia (Ramírez y Angón 2018); efecto de la innovación sobre las relaciones entre estrategias de manufactura–competitividad y estrategias de mercadotecnia–competitividad (Jiménez, Domínguez y Martínez (2009); etnocompetitividad social como estrategia para enfrentar los retos del mercado generando innovaciones y fortaleciendo las estrategias familiares y territoriales (Lugo, Ramírez, Navarro y Estrella, 2008); identificación de factores de innovación para tomar decisiones en mercados globalizados, exigentes y frente a innovaciones numerosas y frecuentes (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007); influencia de las estrategias de innovación en el desempeño de los negocios artesanales que sobreviven en el mercado competitivo por ofrecer productos innovadores (únicos y exclusivos), dirigidos a un segmento diferente a la base de la pirámide de ingreso (Toledo y Granados, 2016); análisis de los elementos culturales en los procesos de tradición y cambio de la actividad artesanal como respuesta a las transformaciones del entorno (Acevedo, Cruz, Castillo, Acevedo y Nahmad, 2017); evaluación de la creatividad según la teoría modelo de sistemas para la creatividad a través de piezas de alfarería y encontrando productos potencialmente creativos (García, 2015); capacidades de innovación en los productos de alfarería (Hernández, Espinoza y Domínguez, 2006); propuestas de innovación en las estrategias empresariales para impulsar su competitividad considerando la gestión de apoyos financieros para realizar innovación en estrategias de mercadotecnia y de producción (Espinoza, Maceda y Sánchez, 2016), y creatividad artesanal en la política industrial y regional del estado (Hernández, Regino y Estrada, 2011).

Competitividad

Estudios que analizan la competitividad y las estrategias de las mipymes artesanales exitosas en la producción y la comercialización, examinando las relaciones causales cadenas de valor-estrategias genéricas-competitividad (Ramos, 2013), y territorio como factor de competitividad social asociado al grupo etnolingüístico, identificando que la tradición y los valores culturales aportan una cualidad intangible a la producción artesanal denominada etnocompetitividad social (Lugo, Ramírez, Navarro y Estrella, 2008).

Contexto político-social

Estudios que analizan la relación entre ambiente hostil y el desempeño en los negocios artesanales, suponiendo que las estrategias de supervivencia que utilizan para enfrentar un ambiente social, económico y político hostil modifican la relación entre el ambiente hostil y su desempeño (Hernández, Domínguez y Mendoza, 2010).

Representaciones sociales

Trabajos que analizan la relación entre la definición de éxito de los emprendedores con el desempeño financiero y no financiero, según las cinco tipologías de éxito en negocios de subsistencia: familiares, arriesgados, históricos, nuevos entrantes al mercado y los líderes de la industria (Toledo, Mendoza y Sánchez, 2016); orientación emprendedora y desempeño de los negocios (Jiménez, Nieto y Castro (2011), y contribución de los recursos intangibles en el desempeño y la ventaja competitiva de los negocios (Regino, Hernández y Domínguez, 2006).

Plagios y derechos de autoría

Investigaciones sobre el plagio del patrimonio cultural inmaterial de las artesanías ante el desconocimiento del derecho que tienen los artesanos (Ricardez, 2018).

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la revisión de la producción académica.

CONCLUSIONES

El análisis exploratorio de la investigación efectuada sobre el tema de mipymes del sector artesanías en el estado de Oaxaca nos permite concluir que es necesario impulsar la investigación al respecto, pues, de las trece ramas artesanales reconocidas por los organismos especializados en el tema de artesanías, solo se ha investigado en ocho de ellas y, de estas, los trabajos se centran en la rama de textiles, alfarería y cerámica y madera, y de manera muy escasa se han atendido las cinco ramas restantes, por lo que existe un vasto campo no explorado en la investigación en cuanto a cinco ramas artesanales: lapidería y cantería, joyería, cartonería y papel, talabartería y peletería y, hueso y cuerno. Atendiendo al aspecto geográfico, los académicos han efectuado investigación en la mayoría de los casos en las mipymes artesanales que se ubican en la región Valles Centrales, lo que incluye la capital del estado (Ciudad de Oaxaca) y poblaciones periféricas de gran tradición artesanal y lugares ampliamente visitados por los turistas nacionales y extranjeros (Mitla, Santa María Atzompa, San Bartolo Coyotepec, Teotitlán del Valle, entre otros) y en la región del Istmo (Juchitán de Zaragoza, Tehuantepec, Salina Cruz, Matías Romero, Ixte-

pec, San Blas Atempa y San Juan Guichicovi), escasamente en otras regiones, y dejando fuera las regiones la Costa, Sierra Norte y Cañada, en las cuales, sin lugar a dudas, existen comunidades dedicadas a la producción artesanal en algunas de sus ramas.

A pesar de la diversidad de problemáticas que enfrentan las mipymes, de las que no escapan las del sector artesanías, en las últimas dos décadas los investigadores se han concentrado en el análisis de siete problemáticas; de ellas, las tres las más abordadas son: la innovación (IN) en sus cuatro dimensiones, como fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas; los sistemas de gestión interna (GI) como facilitadores o limitantes para la producción y comercialización de los productos artesanales, y la comercialización (CM), especialmente en cuanto a diversas estrategias para posicionarse en el mercado local e internacional.

Lo anterior deja en la mesa distintos temas pendientes y de gran relevancia para futuras investigaciones, tomando en cuenta dos situaciones relevantes: los conflictos políticos y magisteriales que se presentan constantemente en el estado y el aumento en los plagios de diseños de artesanías de la rama textil, como las prendas de vestir, y la rama de madera, como los alebrijes, problemáticas que se empiezan a tratar de manera muy escueta en las investigaciones. Queda claro que falta un trabajo más arduo entre la comunidad de investigadores para generar conocimiento más profundo de las situaciones que enfrentan las mipymes del sector artesanal en el estado y, sobre la base de dicho conocimiento, generar propuestas y estrategias para mejorar los sistemas de gestión administrativa, operativa y financiera, que permita a este tipo de organizaciones incrementar su productividad y competitividad y hacerse visible en el ámbito nacional e internacional.

Por último, cabe aclarar que estamos seguros de que existen otros informes de investigación sobre esta temática que no fueron incluidos en este análisis, pues no fue posible su recuperación por diversos motivos, o porque no han sido socializados por cualquier medio y quizás se encuentren en los estantes de algunas IES del estado. Sin embargo, se considera que este ejercicio de análisis exploratorio alcanzó su

objetivo y abrirá nuevas rutas para indagar en la temática y diseñar líneas de investigación desde el posgrado, de manera que se atienda el estudio y el diseño de alternativas de solución a las situaciones que afrontan las mipymes artesanales oaxaqueñas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abriego, I; Romero, C. y Y. Morales (2018). “Las redes sociales en el sector artesanal de Oaxaca-México y Plaza Matilde en Loja-Ecuador, como herramienta de comunicación para publicitar emprendimientos”. *Innova Research Journal*, 3 (3), 62-68.
- Acevedo, Ú.; Cruz, B.; Castillo, M.; Acevedo, J. y S. Nahmad (2017). *Trabajo artesanal, elementos culturales y económicos en la alfarería de Santa María Atzompa, Oaxaca*. Ponencia presentada en el XIV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Mayo, Tehuacán, Puebla: Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- Arellanes, A.; Reyes, R.; Martínez, E. y N. Zárate (2011). “Factores de éxito en los talleres artesanales de la comunidad de Teotitlán del Valle, Oaxaca”. En COCYT (Comp.). *Memorias del 13º Foro Estatal de Investigación e Innovación Oaxaca 2011*. México: Consejo Oaxaqueño de Ciencia y Tecnología, pp. 331-333.
- Campos, A. y R. Ramos (1989). “Relación universidad-comunidad: el papel potencial de la universidad en el desarrollo regional. Una propuesta general”. *Estudios Regionales*, núm. 25, 113-124.
- CDI (2005). *Catálogo de artesanas y artesanos indígenas*. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- COPLADE (2016). *Diagnóstico de la cadena de valor artesanías textil en las regiones de Oaxaca*. México: Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo.
- Correa, O.; Propin, E. y J. Navarro (2018). “Acontecimientos socioeconómicos ligados con la actividad artesanal en México: una propuesta de periodización histórico geográfica”. *Papeles de Geografía*, núm. 64, 43-62. DOI: <http://dx.Doi.org/10.6018/geografia/2018/324581>.

- Cortés, C. (2017). *Estrategias de mercadotecnia para diversificar el mercado meta, caso: Taller de textiles de colchas y manteles artesanales "Laritza"*, tesis de maestría en Ciencias Administrativas. México: Universidad Veracruzana.
- Cruz, M. (2009). "Diversidad artesanal". En Mariana Cruz y colaboradores (Comp.). *Artesanías y medio ambiente*. México: FONART, 26-34.
- Damián, J. (2018). "El mercado de trabajo del licenciado en Administración en México: Aproximación al estudio de sus características". *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (84), 848-871.
- (2019). "Situación de las mipymes del estado de Oaxaca. Un análisis desde la academia". En Tlillalcapatl Gómez y colaboradores (Coord.). *Dinámica empresarial en México y su relación con el desarrollo económico*. México: Hess Grupo Editorial-UNACH, 103-130.
- ; López, B.; Garza, F. y G. Peralta (2015). "¿Qué investigan sobre emprendurismo las instituciones de educación superior pública en Oaxaca?". *Revista de Investigación Educativa*, 5 (9), 18-34.
- Espinosa, M; Maceda, A. y Sánchez, F. (2016). *Análisis Multifactorial de mipymes del Municipio de Huajuapán de León Oax.* México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Análisis Multifactorial de mipymes del municipio de Huajuapán de León Oax. ISBN 978-607-96303-3-1 (2016)
- Espinosa, Ó. (1998). *La microindustria del sector social rural elaboradora de artesanías como una actividad rentable. Proyecto para la elaboración de artesanías de ixtle en Santiago de Anaya, Hidalgo*, tesis de licenciatura en Planificación para el Desarrollo Agropecuario. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- FONART (2018). *Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. Ejercicio fiscal 2018*. México: Secretaría de Desarrollo Social.
- García, E. (2015). *La artesanía oaxaqueña como producto creativo: una evaluación de creatividad en productos de alfarería hechos en Oaxaca, México*, tesis de Ingeniería en Diseño. México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- García, V. (2016). "FONART y la comercialización de artesanías en México". *Artesanías de América*, núm. 75, 84-91.
- Granados, H. y A. Toledo (2016). "Innovación y desempeño de los pequeños negocios de subsistencia en México". En Ruth Ojeda y Leonor López

- (Ed.). *Gestión social: Organizaciones humanas para una sociedad incluyente* (5337-5362). México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Gutiérrez, L.; Zúñiga, J. y E. González (2012). "Innovando pymes a través de la vinculación con el enfoque de la triple hélice". *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (1382), 105-123.
- Hernández, J.; Domínguez, M. y C. Espinosa (2007). "Orientación al mercado y desempeño en artesanías". *Naturaleza y Desarrollo*, 5 (1), 27-40.
- ; ——— y L. Mendoza (2010). "Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México". *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 16 (48), 205-240.
- ; ——— y M. Caballero (2007). "Factores de innovación en negocios de artesanía de México". *Gestión y Política Pública*, 16 (2), 353-379.
- ; Espinosa, C. y M. Domínguez (2006). "La capacitación en la producción de alfarería de Santa María Atzompa, Oaxaca". *Naturaleza y Desarrollo*, 4 (1), 43-54.
- ; Yescas, M. y M. Domínguez (2007). "Factores de éxito en los negocios de artesanía en México". *Estudios Gerenciales*, 23 (104), 77-99.
- Hernández, V.; Regino, J. y S. Estrada (2011). "La creatividad artesanal en la política industrial regional oaxaqueña". En Daniel Villavicencio y colaboradores (Coord.). *Dinámicas institucionales y políticas de innovación en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés, 139-168.
- Herrera, O.; Rubio, M. y M. Silva (2007). "La industria artesanal textil en San Miguel del Valle, Tlaxiaco, Oaxaca". *Naturaleza y Desarrollo*, 5 (2), 26-34.
- INEGI (2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2018*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>.
- (2018). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica*. México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Jiménez, J.; Domínguez, M. y C. Martínez (2009). "Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México". *Pensamiento y Gestión*, núm. 26, 165-190.

- ; Nieto, M. y R. Castro (2011). *Influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de las empresas de artesanía*. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, realizado por la UNAM, México.
- Lombera, H. (2009). “La crisis global y el sector artesano: importancia de la capacitación de los artesanos como estrategia para enfrentar las amenazas de la crisis económico-financiera global”. *Cultura y Desarrollo*, núm. 6, 3-14.
- Lugo, D.; Ramírez, J.; Navarro, H. y N. Estrella (2008). “Etnocompetitividad del sistema artesanal textil Mitla, el papel del territorio y la innovación”. *Economía, Sociedad y Territorio*, 8 (28), 981-1006.
- Peralta, G. (2011). *Microempresarias indígenas mazatecas: Entre la cultura, el género y la tradición*. Ponencia presentada en el 4º Coloquio de Investigación de Cuerpos Académicos en Ciencias Económico Administrativas, septiembre. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa.
- Pérez, J.; Martínez, O. y A. Cogco (2017). “¿Satisfacción con programas de fomento a la artesanía en México? El caso del FONART”. *Investigación Administrativa*, 46 (120). Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S244876782017000200002&lng=es&esytlng=es.
- Ramírez, M. y A. Angón (2018). “Comercialización internacional de bordados del Istmo de Tehuantepec”. *Commercium Plus*, 2 (2), 1-24.
- Ramos, A. (2013). “La competitividad de la producción de tapetes de lana y la lógica de producción de los artesanos en comunidades zapotecas del valle de Tlacolula, Oaxaca”. *Negocios y Desarrollo*, núm, 1, 11-30.
- y R. Reyes (2011). “Modelos multivariado y multisituado de competitividad de las artesanías zapotecas de lana del valle de Tlacolula, Oaxaca”. En COCYT (Comp.). *Memorias del 13º Foro Estatal de Investigación e Innovación Oaxaca 2011*. México: Consejo Oaxaqueño de Ciencia y Tecnología, pp. 327-330.
- ; Ruíz, A. y R. Reyes (2010). “La innovación tecnológica de la cadena de valor y de las estrategias genéricas como factores de la competitividad artesanal de los tapetes zapotecos”. En COCYT (Comp.), *Memorias del 12º Foro Estatal de Investigación e Innovación Oaxaca 2010*. México: Consejo Oaxaqueño de Ciencia y Tecnología, pp. 201-204.

- ; Sepúlveda, J. y L. Garcés (2019). “Pequeñas y medianas empresas productoras de ladrillo artesanal en Oaxaca, México: Contexto de pobreza”. *Revista de Ciencias Sociales*, 25 (2), 40-50.
- Ramírez, C. y M. Rosas (2016). “Condiciones de producción y comercialización de artesanos textiles de mantelería en Oaxaca de Juárez: Identificación de alternativas”. En AMECIDIR (Ed.). *El desarrollo regional frente al cambio ambiental global y la transición hacia la sustentabilidad*. México: Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional- UNAM, pp. 1-20.
- Regino, J.; Hernández, J. y M. Domínguez (2006). *Los recursos intangibles en el desempeño y en la ventaja competitiva sostenida de la empresa: el caso de los negocios de artesanía en una industria fragmentada de Oaxaca, México*. Ponencia presentada en el X Congreso Anual de ACACIA A. C. San Luis Potosí, México.
- Ricardez, Á. (2018). *Desarrollo de herramientas gráficas para la argumentación y documentación del origen de la indumentaria tradicional que caracteriza al municipio de la Heroica Villa de San Antonino Castillo Velasco, en el estado de Oaxaca*, tesina de Licenciatura en Diseño de la Comunicación Gráfica. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ruiz, C. (2019). *Exportación del barro negro de San Bartolo Coyotepec, Oaxaca hacia Australia*. México: Universidad Anáhuac Puebla.
- Sales, F. (Comp.) (2013). *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública-Cámara de Diputados LXII Legislatura.
- SECTUR (2020). *Ruta de la Fe Juquila*. Disponible en: <http://www.oaxaca.travel/index.php/es/rutas-oaxaca/item/140-ruta-de-la-fe-juquila>.
- SEDESOL-FONART (2010). *Diagnóstico de la capacidad de los artesanos en pobreza para generar ingresos sostenibles*. Disponible en: http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/32043/Diagnostico_FONART_3_.pdf.
- SJBVN (2020). *San Juan Bautista Valle Nacional, Oaxaca. Vestimenta*. Disponible en: <http://sanjuanbautistavallenacional.mx/>.
- Toledo, A. (2012). “La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca”. *Aquí Estamos*, 9 (16), 20-28.

- y H. Granados (2016). “Innovación y desempeño de los pequeños negocios de subsistencia en México”. En Ruth Ojeda y Leonor López (Ed.). *Gestión social organizaciones humanas para una sociedad incluyente*, México: Universidad Autónoma de Yucatán, pp. 5337-5362.
- ; Mendoza, L. y P. Sánchez (2016). “El éxito de los negocios de subsistencia de artesanías y su relación con el desempeño”. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9 (1), 57-68.
- UNESCO (1997). *Simposio internacional sobre “La Artesanía y el Mercado Internacional: Comercio y Codificación Aduanera*. Filipinas: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- UNPA (2017). *Presupuesto de egresos*. Universidad del Papaloapan. Disponible en: https://www.unpa.edu.mx/transparencia/Articulo_70/Fraccion_XLII/2016/FRACCION_XLIIIA/RESUMEN_EDO_EJERC_PRESUP_4TO-TRIMESTRE.pdf.

Caracterización de las pymes en Tijuana, Baja California: Elementos que favorecen el desarrollo local

VERÓNICA GUADALUPE DE LA O BURROLA¹
MARÍA DE JESÚS MONTOYA ROBLES²
LUCIANO DE LA ROSA GUTIÉRREZ³

INTRODUCCIÓN

Tijuana es una ciudad con una dinámica económica, social y cultural influenciada fuertemente por su ubicación geográfica y por la vecindad con una de las economías más importantes del mundo.

En este contexto, el tejido empresarial responde de manera general a las características estatales y nacionales, aunque guarda ciertas particularidades a partir de su problemática específica, así como también de sus oportunidades.

-
1. Doctora en Ciencias Económicas. Profesora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Economía y Relaciones Internacionales. Correo electrónico: vdelao@uabc.edu.mx.
 2. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Correo electrónico: montoya@uabc.edu.mx.
 3. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Economía y Relaciones Internacionales. Correo electrónico: lucianorosamx@uabc.edu.mx.

Este trabajo presenta aspectos que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Tijuana, Baja California, en torno a su desempeño empresarial y a la aplicación de estrategias, con la finalidad de determinar los elementos fundamentales para proponer alternativas que fortalezcan su presencia en el entorno local.

El logro de lo anterior implica la apreciación de los elementos que les permitan permanecer y ser competitivas, identificando áreas de oportunidad específicas de acuerdo con su tamaño, giro y mercado.

Se desarrolla inicialmente un marco referencial para ubicar la importancia de la presencia de las pymes en México y en Baja California. Posteriormente se analiza la importancia que tales empresas presentan en el tejido empresarial local, a la luz de los planteamientos del desarrollo local.

La información que sustenta la caracterización de las pymes fue obtenida a partir de la aplicación de una encuesta, con cuyos resultados se identifican conductas respecto de la estructura general, sus indicadores de desempeño y las acciones estratégicas implementadas por quienes las dirigen.

MARCO REFERENCIAL

La atención a la problemática de las pymes es fundamental, tanto por la representatividad en número como por su aportación a la economía. En México, según los datos oportunos del Censo Económico de 2019, se contabilizan poco más de 6.3 millones de establecimientos, de los cuales el 12.2% corresponde a actividades de manufactura, el 46.7% se dedica al comercio, el 39.1% se concentra en servicios privados no financieros, y el 2.0% restante se distribuye en otras actividades económicas, asociaciones religiosas y empresas de servicios públicos.

En cuanto al crecimiento del sector empresarial, durante el período mencionado se registró que, del total de unidades económicas, el 7.1% inició sus operaciones conformando un porcentaje importante de empresas en la categoría de reciente creación.

El empleo que generan las empresas en México asciende a poco más de 29.6 millones de personas, de las cuales el 18.1% se ubica en manufactura, el 24.3% en comercio, el 49.5% en servicios no financieros y el resto, 8.1%, en otras actividades económicas y asociaciones religiosas (INEGI, 2014).

En Baja California, el número de establecimientos registrados en 2014 es el siguiente (tabla 1):

Tabla 1
Establecimientos en Baja California, 2014

Lugar	Año 2014	
	Número	Proporción
Baja California	95,882	100.0%
Ensenada	16,518	17.2%
Mexicali	26,606	27.7%
Tecate	3,092	3.2%
Tijuana	46,104	48.1%
Playas de Rosarito	3,562	3.7%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Intercensal 2015. INEGI.

La distribución de los sectores en Tijuana se observa en la tabla 2, que muestra que poco más del 40% se concentra en el comercio al por menor.

Tabla 2

Distribución de establecimientos en el municipio de Tijuana, 2014

Sector	Empresas	%
Comercio al por menor	18,753	41%
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	7,985	17%
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	4,691	10%
Otros	14,675	32%
Total	46,104	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Intercensal 2015.

En cuanto al tamaño de las empresas, Flores, Hernández y Flores (2004) consideran que las empresas medianas presentan los mismos problemas que las empresas pequeñas, pero más complejos, aunque estas últimas cuentan con mejores cualidades administrativas. Sin embargo, la problemática compartida entre ambas está relacionada básicamente con los altos costos de operación, que derivan en situaciones como falta de personal especializado y ausencia de controles de calidad, entre otras.

LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA DE BAJA CALIFORNIA

Gran parte de los análisis sobre pequeñas y medianas empresas circunscriben su desarrollo al ámbito competitivo, en el que las empresas realizan actividades de gestión económica; de acuerdo con Mungaray, Ramírez y Aguilar (2016), esta puede ser considerada como uno de los objetivos de toda empresa para gestionar los recursos económicos necesarios, así como para asegurar que estos generen rendimientos sobre la inversión.

Según Plazola (2017), citando a Lombana y Rozas (2009), la competitividad está basada en el aspecto microeconómico de la nación. Por

ejemplo, la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten; es decir, la participación y la aportación de las empresas de menor tamaño a la economía en que se desempeñan se proyecta a partir de un ámbito interno, en el que las empresas emprenden, desarrollan e innovan tanto en sus operaciones como en el diseño de estrategias, considerando también la influencia de condiciones externas derivadas del mercado en que se desempeñan.

Como señalan Mungaray, Ramírez y Aguilar (2016), Baja California es uno de los estados con mayor dinamismo económico, que se caracteriza por una actividad económica pujante, la cual se asocia en parte a la cercanía geográfica con California, lo que, según los autores, ha influido en los datos de crecimiento, los cuales han sido favorables pero menores con respecto a los años noventa.

Mungaray y Osuna (2015) señalan que otra perspectiva teórica argumenta que el desarrollo de pequeñas empresas nuevas está asociada a una dinámica de crecimiento positiva y responde a una oportunidad de mercado, y citando a Stel *et al.* (2007), plantean una relación positiva entre capacidades inherentes en el individuo o talento empresarial y las condiciones económicas favorables para crear una nueva empresa.

Sin embargo, se señala que aspectos no pecuniarios, como el capital humano, el capital social, la experiencia en el mercado laboral, los antecedentes familiares en el negocio y el sexo del emprendedor, entre otros, son una fuerte influencia en el proceso de emprendimiento.

Mungaray *et al.* (2014, p. 97) comentan que la actividad económica de Baja California, desarrollada en un ambiente de apertura comercial, pasó de ser predominantemente agrícola en 1960 a urbana, orientada con gran fuerza por el comercio y los servicios. Lo anterior promueve en primera instancia la realización de una caracterización específica del tejido empresarial actual con la finalidad de establecer aquellas capacidades que representan sus fortalezas; además, mostrar las áreas en las que será necesario incidir para mejorar su desempeño de mercado.

METODOLOGÍA

Importancia del tejido empresarial en el desarrollo local

Boisier (2004) plantea como fundamental en el desarrollo local la

... capacidad de las ciudades y regiones para adoptar su propia estrategia de desarrollo y llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que la sociedad se ha marcado (...) todo es posible cuando existe una cultura de identidad territorial que permite potenciar la competitividad de las empresas y de la economía local estimulando los activos intangibles.

Estos últimos se considera determinantes, como marcas, derechos de propiedad, denominación de origen y calidad organizativa.

En el contexto del desarrollo local, los actores tienen un lugar predominante en los procesos de crecimiento y cambio estructural; tales actores son las empresas, las organizaciones, las instituciones locales y la sociedad civil; es decir, se trata de impulsar “de abajo hacia arriba” los procesos de desarrollo económico, por lo que los actores locales, públicos y privados son los responsables de las acciones emprendidas (Pérez y Carrillo, 2002).

A los empresarios, como actores, se les adjudica una importante participación en la organización de los factores productivos, a través de los cuales se compete en los mercados.

De esta manera, el desarrollo local se ostenta, como indica Vázquez (2005), en el proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida, y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes.

Método

Los resultados que a continuación se presentan son parte de una encuesta realizada durante el periodo de octubre a diciembre de 2016 en

Baja California, atendiendo a la estratificación de concentración empresarial por municipio.

Este análisis es de tipo descriptivo y corresponde al municipio de Tijuana, donde se obtuvo información de pequeñas y medianas empresas de los giros que se observan en la tabla 3.

Tabla 3
Giros seleccionados

Giro	%
Alimentos y bebidas	38
Servicios personales (belleza, lavandería, funerarios, fotografía)	12
Artículos de papelería y oficina	10
Profesionales (consultoría, científicos o especialización)	9
Reparación y mantenimiento	8
Textiles, calzado y accesorios	6
Ferreterías, tlapalería y vidrios	5
Otros	12
Total	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Intercensal 2015.

El instrumento de recolección de información se diseñó a partir de áreas específicas que permiten apreciar y caracterizar las empresas objeto de estudio. La primera sección recogió información general de las empresas correspondientes a indicadores como el número de años que las empresas llevan operando en el mercado, lo cual en este trabajo se vuelve un indicador importante, dado que con él se asocia una buena parte del aprendizaje de esta.

La segunda sección obtuvo la apreciación por parte de los empresarios sobre aspectos como la mejora en la calidad del producto, progreso en las tareas del personal, adaptación a las necesidades del mercado, rentabilidad, productividad y rotación de personal, entre otros.

Las secciones posteriores abordan elementos de dirección estratégica, organización y recursos humanos, habilidades financieras, así como tecnología, calidad e innovación.

Una parte importante del análisis se centra en establecer las características generales, y en el establecimiento de cierta diferenciación derivada de la antigüedad de la empresa en el mercado, partiendo de la premisa de que las pymes en Tijuana presentan por lo general las características principales de las pymes en Baja California y en México, pero muestran también cierta diferenciación que puede ser potenciada a través de acciones específicas de apoyo.

En particular, el tiempo de operación en el mercado es un indicador importante en tanto permite aproximar cierto nivel de madurez o aprendizaje por parte de las empresas de distintos giros, pero particularmente de aquellas cuyo tamaño les impone retos básicos, como el manejo de la cartera de clientes, inventarios y otros derivados del ejercicio de planeación.

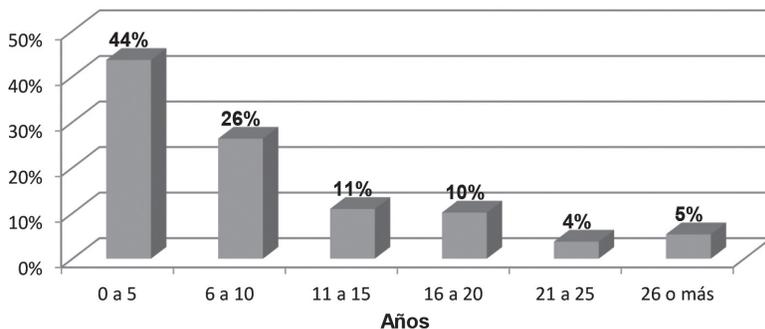
RESULTADOS: CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN TIJUANA

I. Estructura general

En el caso de Tijuana, las pymes presentan una concentración importante en el rango de 0 a 5 años de antigüedad (44%), seguida de un 26% de empresas cuyo período de vida se encuentra entre 6 y 10 años, en tanto que el 30% refiere tener 11 años o más en el mercado.

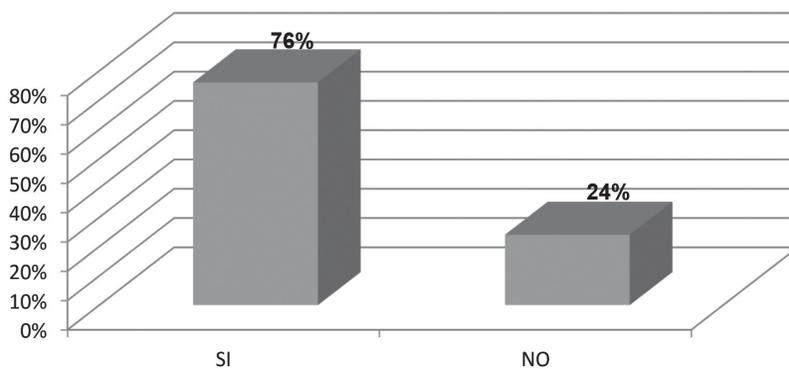
Un elemento importante en el ámbito de la gestión empresarial es el referido a la estructura de la empresa, en la que la propiedad y la participación en la toma de decisiones son, en la mayoría de los casos, ejercidas por el dueño. En Tijuana, el 76% de las pymes responde a un control mayoritario familiar.

Figura 1
Antigüedad



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

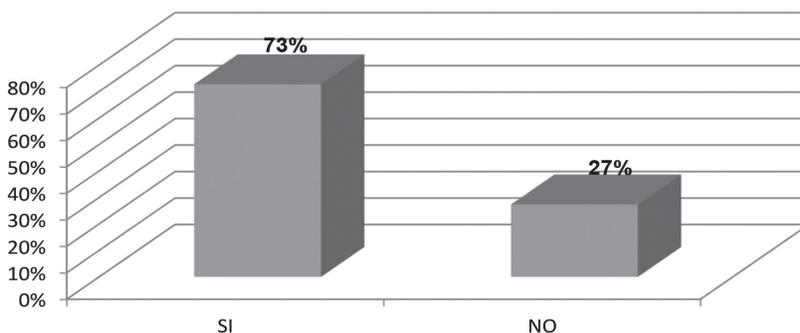
Figura 2
¿El control mayoritario de su empresa es familiar?
(un grupo familiar propietario del 50%)



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

En lo que respecta a la dirección empresarial, el 73% de los puestos de dirección está ocupado por miembros de la familia, lo cual responde a la premisa de funcionamiento y operación de las empresas de menor tamaño.

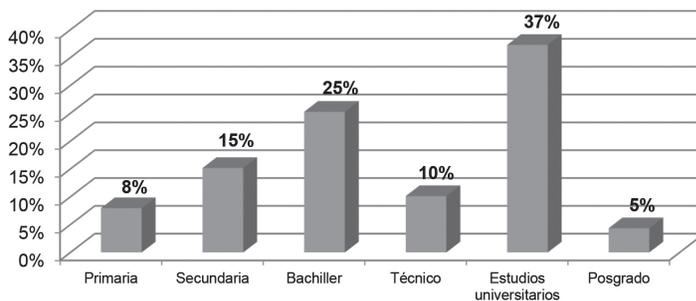
Figura 3
Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

Otro de los elementos que se consideran críticos en la administración de las pymes se refiere a la preparación de quien ejerce la dirección empresarial. El 72% de los empresarios que ejercen un papel de dirección cuenta con estudios de educación media superior o superior; este es un elemento importante en las expectativas empresariales. En este rubro se destaca que poco más de una tercera parte de los empresarios cuenta con formación profesional.

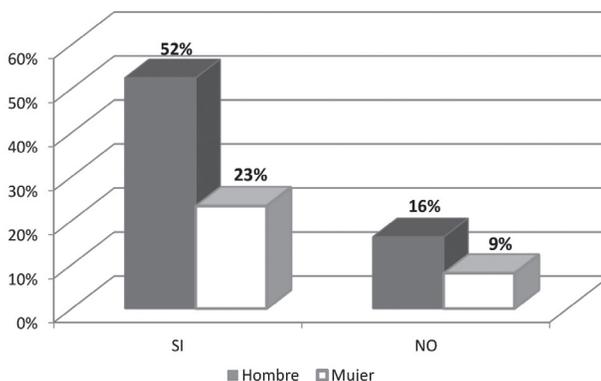
Figura 4
 ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente general de la empresa?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre 2016.

En cuanto a la participación de las mujeres en la actividad empresarial, esta representa una tercera parte.

Figura 5
 ¿El control mayoritario de su empresa es familiar?,
 (un grupo familiar propietario del 50%)



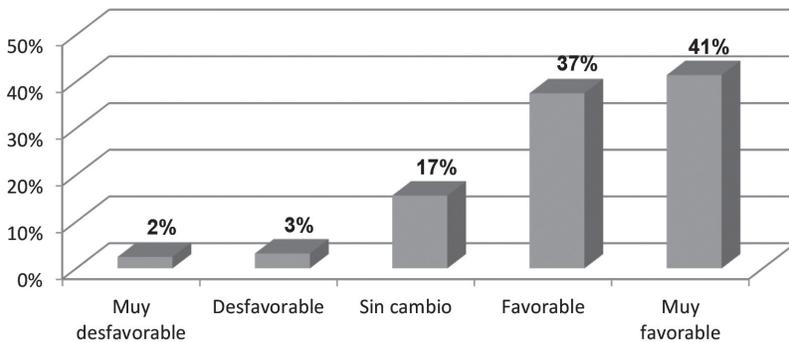
Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

II. Desempeño empresarial

Para obtener un acercamiento a los indicadores de gestión, y evaluando el período 2014-2015, se obtuvo como autovaloración de los empresarios los resultados que se presentan a continuación.

Un 78% de las pymes valora como favorable y muy favorable (37% y 41% respectivamente) la mejora en la calidad de sus productos en los dos últimos años, en tanto solo el 17% refiere ausencia de cambio en este rubro.

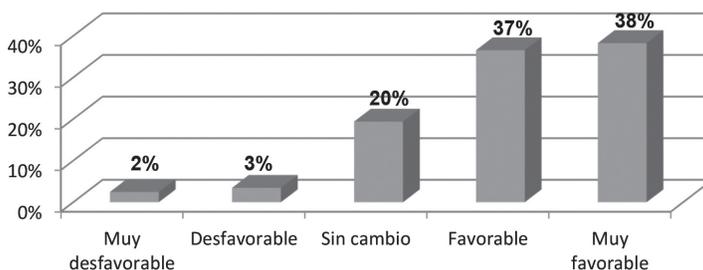
Figura 6
Mejora en la calidad del producto



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

En cuanto a las condiciones del proceso, referidos a la forma en que se elaboran los productos o prestan los servicios, se observa también un 75% de valoración entre favorable y muy favorable, en tanto que el 25% restante declara sin cambio a desfavorable en este rubro.

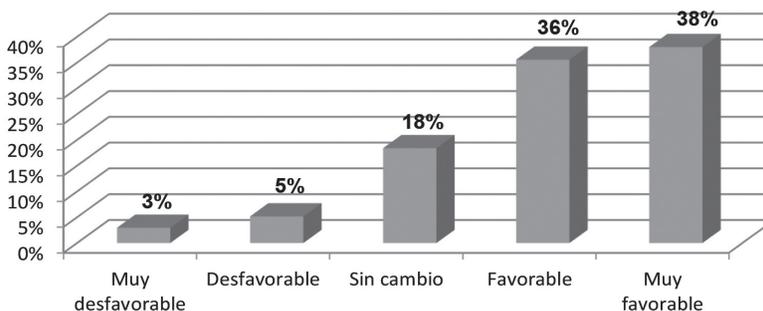
Figura 7
Mejora en las condiciones del proceso



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

La apreciación referida a la mejora en las tareas del personal; es decir, aprendizaje para producir o prestar un servicio, nuevamente se concentra en la apreciación de favorable y muy favorable, para sumar el 74%, mientras que solo el 18% no percibió cambio alguno y el 8% lo consideró desfavorable y muy desfavorable (3% y 5% respectivamente).

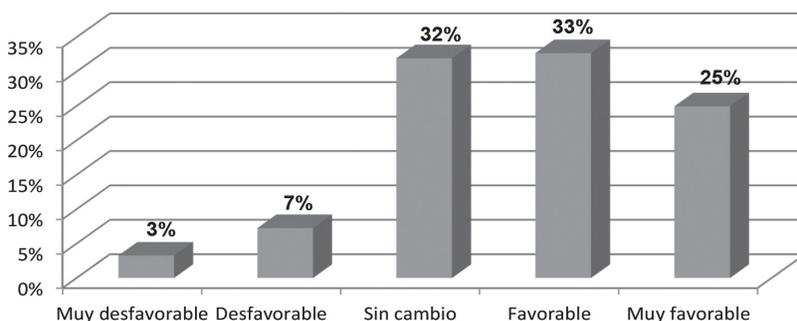
Figura 8
Mejora en las tareas del personal



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

La percepción en cuanto a si han tenido un incremento en la cuota de mercado se concentra, al igual que en los elementos anteriores, en un mayor porcentaje entre favorable y muy favorable (58%). Sin embargo, aquí se aprecia una elevada proporción (32%) que representa a quienes no han percibido cambio alguno y el 10% que se concentra en que ese incremento ha sido desfavorable o muy desfavorable.

Figura 9
Incremento en la cuota de mercado

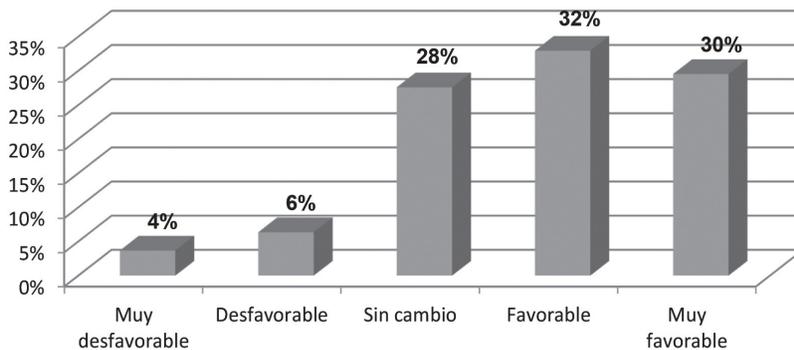


Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

La lógica de la cobertura de mercado y el comportamiento de la rentabilidad se cumplen en tanto se aprecia que la percepción sobre la rentabilidad también ha disminuido; suman un 62% entre quienes la perciben como favorable y muy favorable, pero aumentan al 28% la proporción de empresas que no percibieron cambios al respecto.

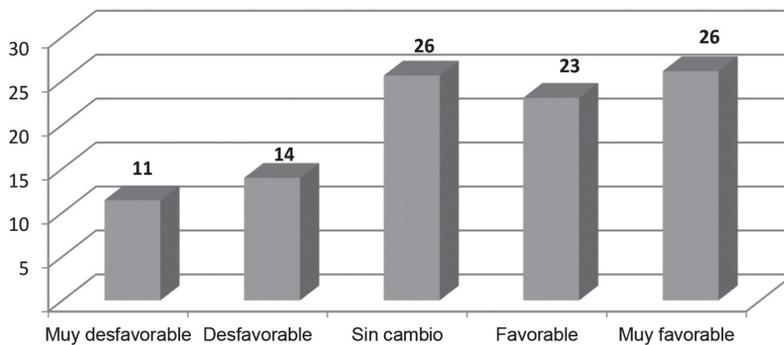
Un elemento importante se refiere al recurso humano y su incidencia en la competitividad de las empresas; en particular, sobre la rotación del personal se observa que solo el 49% consideró como favorable y muy favorable este aspecto, mientras que el 26% no observó cambio alguno y el restante, 25%, lo declaró como desfavorable y muy desfavorable. Cabe destacar que en el caso de ausentismo el porcentaje para desfavorable y muy desfavorable sumó 18%.

Figura 10
Incremento en la rentabilidad



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

Figura 11
Reducción de la rotación de personal
(abandono voluntario de los trabajadores)



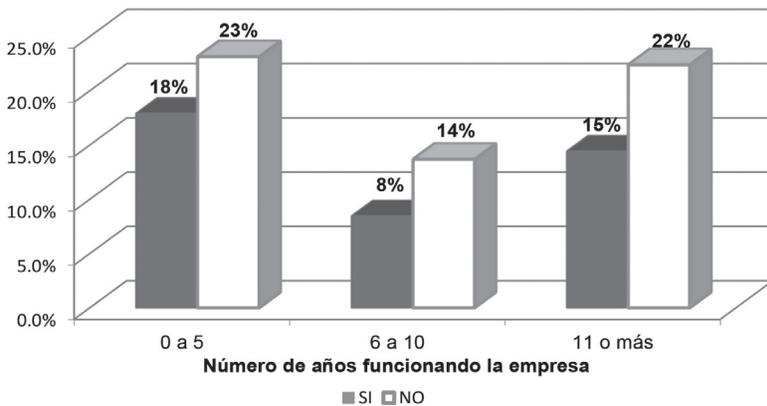
Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

III. Dirección estratégica

En esta sección se abordan algunos elementos que se circunscriben al proceso de planeación empresarial, referidos particularmente a si la empresa realiza o ha realizado un plan estratégico, y si ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas. Este análisis se consideró en referencia a los resultados relacionados con el número de años de la empresa en el mercado.

Como se observa, en los tres grupos de empresas, de acuerdo con su edad en el mercado, una proporción importante no realiza con regularidad planes estratégicos. Sin embargo, resulta interesante el caso del grupo de empresas de menor edad donde el 17% declara que sí realiza tal actividad.

Figura 12
¿Su empresa realiza o ha realizado un plan estratégico?

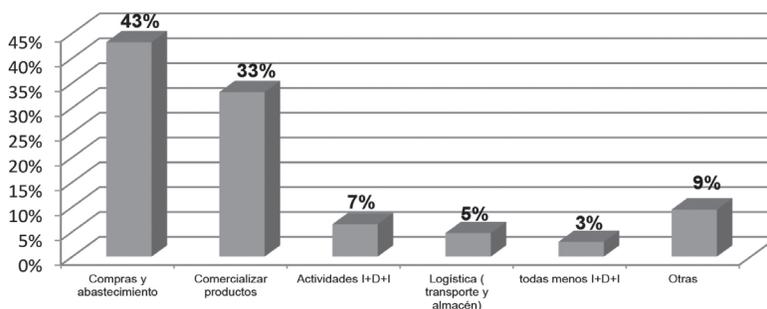


Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

En el caso de la realización de acciones en las que las empresas establecen algún tipo de alianzas, los resultados se concentraron en comercialización de productos, compras y abastecimiento, con el 68%.

Figura 13

Indique si su empresa en los últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

Si bien *a priori* no se establece una correlación entre la realización de planeación estratégica y las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, la declaración de la relación que establecen las empresas en torno a aspectos de compras, abastecimiento y comercialización, entre otras, expresa su dinámica en torno a la importancia de la interrelación con otras empresas de la localidad.

IV. Organización y recursos humanos

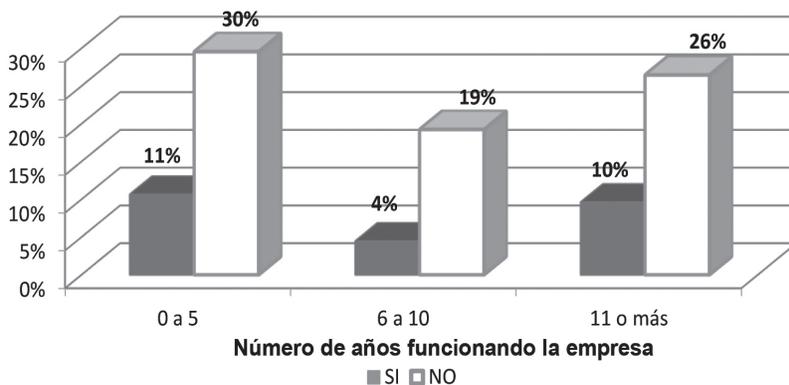
Una de las características de las empresas de menor tamaño se refleja en la ausencia o inexistencia de áreas o departamentos específicos para la realización de tareas que requieren cierto nivel de especialización; tal es el caso de las áreas de mercadotecnia, contabilidad e innovación y desarrollo, entre otras, que, por el tamaño y las complicaciones que las empresas enfrentan en el mercado, les es prácticamente imposible

sostener, no solo por los costos que implican, sino también por el nivel de especialización del personal para atender tales actividades.

Así, se aprecia la congruencia en estos resultados respecto del tamaño de la empresa, y se observa la proporción de las empresas que declaran contar con un departamento para la realización de actividades propias de mercadotecnia (25%), aunque, de acuerdo con la edad de las empresas, el resultado no necesariamente se muestra ascendente.

Figura 14

¿En la empresa existe un departamento de *marketing*?

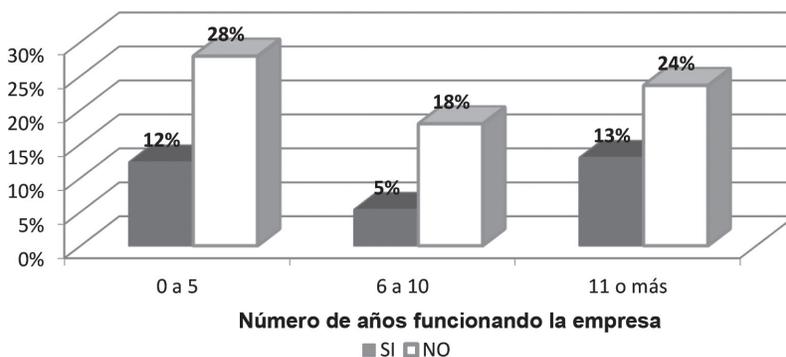


Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

Por otra parte, solo el 30% de las empresas cuenta con un departamento de recursos humanos. Sin embargo, esto no significa que no realicen parte de las tareas correspondientes a dicho departamento, sino que el dueño, gerente, o quien toma decisiones en la empresa, las realiza, probablemente de manera más empírica que atendiendo procesos especializados.

Figura 15

¿En la empresa existe un departamento de recursos humanos?



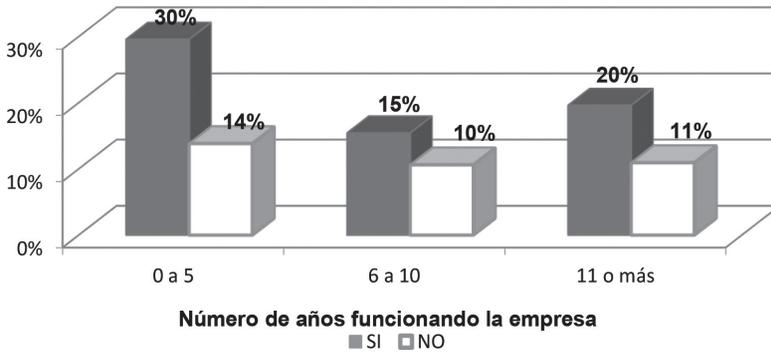
Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

Actividades básicas como la contabilidad de las empresas reflejan un aumento significativo respecto de las tres áreas comentadas anteriormente. Aquí se observa un porcentaje significativamente mayor de empresas que cuentan con un departamento de administración y contabilidad (65%), en tanto el restante 35% no cuenta con un área especializada para la realización de estas tareas.

Parte de las actividades para asegurar su buen funcionamiento se derivan de la selección del personal, a lo que las empresas responden con porcentajes afirmativos; resalta que las empresas jóvenes son las que en mayor medida declaran realizar esta actividad (22%).

Figura 16

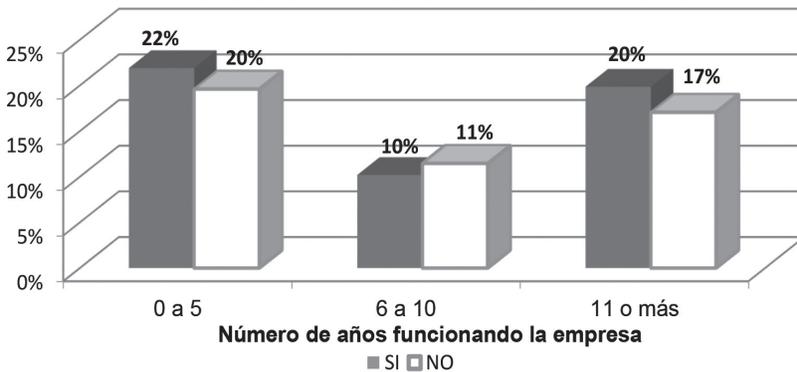
¿En la empresa existe un departamento de administración / contabilidad?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

Figura 17

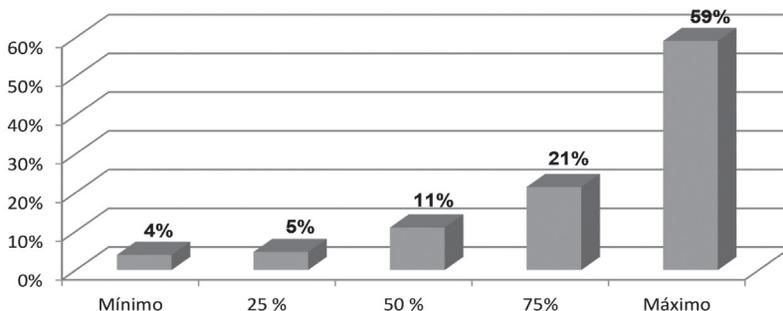
¿Su empresa práctica reclutamiento y selección de personal?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

En cuanto a la importancia que otorgan a la imagen de la empresa, resulta que cerca del 60% confiere a este aspecto una categoría de máxima importancia.

Figura 18
Importancia de la reputación e imagen de la empresa

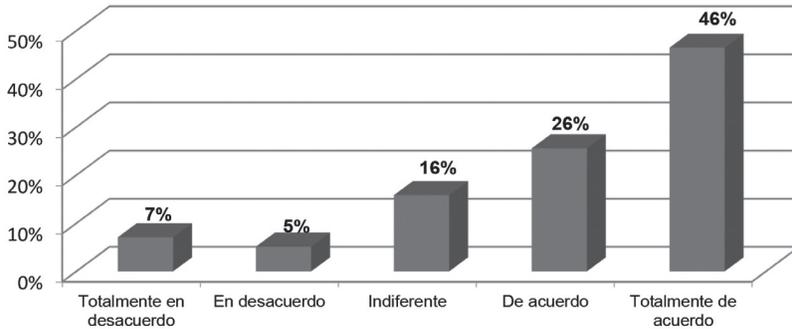


Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre 2016.

En su autovaloración, las empresas definen su operación como aquella que satisface las necesidades y presta o vende los productos requeridos por los consumidores.

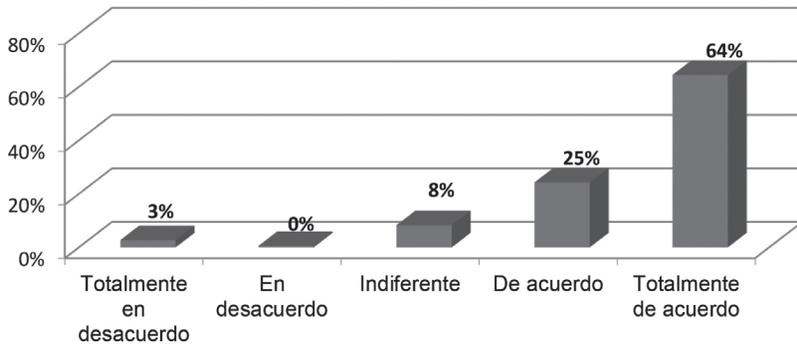
En cuanto al parámetro de competencia, las empresas consideran ser competitivas en precio, de acuerdo con el mercado en que se desempeñan.

Figura 19
 ¿La empresa cumple con los servicios prometidos como reparaciones, cambios u otros?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

Figura 20
 ¿El precio del servicio o producto está acorde con la calidad y los precios de la competencia?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre 2016.

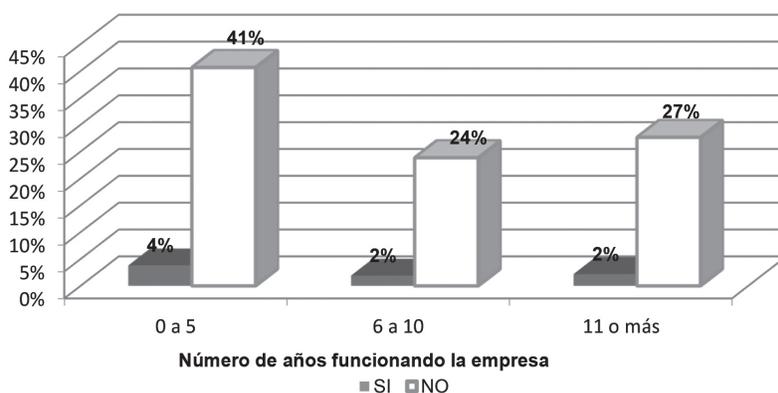
V. *Financiamiento*

Un aspecto importante en el desempeño de las empresas, independientemente de su tamaño, es el relativo al financiamiento externo. En particular para las empresas de menor tamaño, este tema se ha vuelto complejo, en tanto que la obtención de créditos o apoyos financieros depende de un cúmulo de procedimientos y del cumplimiento de requisitos específicos que no siempre son fáciles de atender.

Si dividimos este aspecto en la obtención de financiamientos públicos y privados, encontramos que los créditos de gobierno, federales, estatales o municipales son los menos aprovechados por las pymes, el 8% de las empresas, lo que puede atribuirse a aspectos como falta de información suficiente, deficiencia en la promoción de los programas de apoyo, desconfianza por parte de los empresarios, entre otras. Sin embargo, es necesario un análisis a profundidad en este tema para confirmar tales razones.

Figura 21

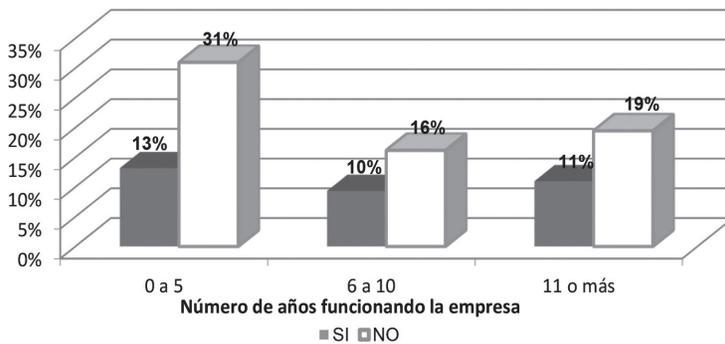
¿La empresa ha recibido apoyo del gobierno (federal, estatal o municipal) para su operación?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

En contraste con el resultado de la gráfica anterior, la obtención de créditos de la banca privada resulta significativamente más alto (33%), aun bajo la consideración del cumplimiento de requisitos específicos, tasas de interés mayores, requerimiento de garantías, entre otras diferencias importantes respecto de los créditos de gobierno.

Figura 22
¿La empresa tiene créditos con instituciones bancarias?



Fuente: Elaboración propia basada en resultados del cuestionario aplicado durante octubre-diciembre de 2016.

En general, los elementos que tradicionalmente han sido complejos para las pymes se atienden en la mayoría de los casos, aunque en proporciones mínimas en algunos casos; parte de esto se asimila como fases de aprendizaje y madurez empresarial en las que es necesario seguir investigando y precisando las razones o encontrando los obstáculos en el desarrollo de este grupo de empresas.

COMENTARIOS FINALES

Parte de los resultados de este trabajo coinciden con la caracterización de las pymes a escalas estatal y nacional, donde se encuentran varias

situaciones, tales como la falta de planeación empresarial, o mínima en el caso de las que sí la implementan, incipiente proceso de innovación y desarrollo, así como un mínimo aprovechamiento de los apoyos financieros gubernamentales.

Conservan características propias de empresas familiares como el control mayoritario de estas, cuyos los puestos directivos son ocupados también por miembros de la familia, en su mayoría del sexo masculino.

Realizan prácticas de subcontratación en procesos y en cierto porcentaje de contratación de trabajadores temporales.

En su estructura organizativa, aunque no en su mayoría, cuentan con departamentos o áreas que realizan tareas de mercadotecnia, recursos humanos y contabilidad, y llevan a cabo prácticas de selección, capacitación y adiestramiento de personal, así como acciones tendientes a reconocer el valor de los conocimientos y la experiencia de los trabajadores.

Lo anterior concuerda con los resultados que demuestran que alrededor del 40% de los empresarios cuenta con estudios profesionales, lo que permite asumir que la dirección o la propiedad de la empresa asimila la importancia de la realización de tales funciones de manera profesional.

Parte importante de trabajos como este se centra en encontrar aquellos elementos que muestren las capacidades y el talento empresarial, lo que en el caso de Tijuana se suma a un tejido empresarial expuesto a dinámicas locales de competencia comercial, no solo provenientes del mercado nacional, sino también de las pymes en la franja fronteriza del lado norteamericano.

Los resultados concuerdan con la percepción que muestran los empresarios acerca de aspectos como la importancia de los recursos físicos, tecnológicos y financieros, así como del aprecio al valor de la experiencia de la mano de obra, de la calidad del producto y de la imagen de la empresa como elementos que le permiten competir en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Boisier, S. (2004). *Desarrollo endógeno: ¿Para qué? ¿Para quién? El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo*.
- Flores J.; Hernández O. y J. Flores (2004). *Pequeñas y medianas empresas: caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación*. 23 junio 2017, de CG de las pymes. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/est/LI_AdminEst/Ruth_Flores/caracterizacion_gral_pymes.pdf.
- INEGI (2014). *Censos Económicos 2014. Resultados definitivos*. 18 junio 2017. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/Censos Económicos 2014>.
- (2019). *Censo Económico 2019. Resultados oportunos*. 10 diciembre 2019. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Mungaray Lagarda, Alejandro; Aguilar Barceló, José Gabriel; Ramírez Angulo, Natanael y Astrid Ortiz Figueroa (2016). “La micro y pequeña empresa como generadora de empleo en Baja California durante la crisis de 2008-2009”. *Estudios Sociales*, julio-diciembre, 247-274.
- Mungaray Lagarda, Alejandro; Ramírez Angulo, Natanael y Martín Ramírez Urquidí (2014). *Políticas públicas para el desarrollo microempresarial en Baja California*. México: Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa.
- Mungaray, A.; Escamilla, A.; Ramírez, N. y J. G. Aguilar (2014). “Crisis, migración y estructura de empleo en Baja California”. *Estudios fronterizos*, 15 (29), 143-171.
- Mungaray, A.; Osuna, J. G.; Ramírez, M.; Ramírez, N. y A. Escamilla (2015). “Emprendimiento de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011”. *Frontera Norte*, 27 (53), 115-146
- Pérez Ramírez, B. y E. Carrillo Benito (2002). *Desarrollo local*. Madrid: ESIC.
- Plazola Rivera, Teresa de Jesús (2017). *Nivel micro de la competitividad sistémica; un análisis de las tiendas de abarrotes en Tecate, B. C.*, tesis doctoral. Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.

Microempresarios y emprendedores: factores determinantes para el emprendimiento universitario

ROBERTO BURGUEÑO ROMERO¹

SANTIAGO PÉREZ ALCALÁ²

MARIANA MONSERRAT VALENZUELA MONTOYA³

INTRODUCCIÓN

Desde el siglo pasado, algunas investigaciones sugieren que las dinámicas de las empresas tienen alguna relación con el entorno económico de un país o de una región. Investigaciones recientes indican que hay diferentes factores para la apertura o el cierre de ellas (Raírez-Urquidy *et al.*, 2013; Mungaray *et al.*, 2015). Ante estos factores, es importante considerar el emprendimiento como el factor relevante para el desarrollo económico de un país, porque contribuye a incrementar la creatividad, la innovación y a generar empleos, a reducir la pobreza.

-
1. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Baja California en la Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, México. Correo electrónico: burgueor@uabc.edu.mx.
 2. Maestro en Contaduría. Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Baja California en la Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, México. Correo electrónico: santiago_perez@uabc.edu.mx.
 3. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California en la Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, México. Correo electrónico: monserrat@uabc.edu.mx.

A escala internacional, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoce que el emprendimiento es una herramienta fundamental para acabar con la pobreza, y que contribuye a la creación del desarrollo sustentable de un país, de ahí que cada nación genere estrategias para incentivar el emprendimiento. En México, como en muchas otras regiones, las instituciones de educación superior (IES), tanto públicas como privadas, están atendiendo la política económica desarrollada por el gobierno para incentivar la creación de nuevas empresas. Una de las estrategias implementadas por las instituciones es la vinculación con el sector productivo y la creación de programas de incubadoras dirigidos principalmente a los estudiantes y público en general.

La educación superior tiene un peso fundamental en el proceso de desarrollo del emprendedor. Las universidades pasaron de ser institución de preservación, conservación, transmisión cultural y del conocimiento a institución que promueve la transferencia de los resultados y la aplicación de los conocimientos. Desde el siglo XVIII hasta hoy en día diversos investigadores de múltiples disciplinas en las ciencias sociales han creado distintas interpretaciones y definiciones para conceptualizar el término “emprendedor”. Con el tiempo, algunos autores han identificado el emprendimiento con la carga de incertidumbre, la coordinación de recursos productivos, la introducción de innovación y aun otros con el suministro de capital (Hoselitz, 1952).

Ante esto, la presente investigación busca en primer lugar analizar algunos factores que inciden en el emprendimiento en los estudiantes universitarios y compararlas con los factores que caracterizan a los microempresarios de las zonas rurales del Valle de Mexicali; en segundo lugar, busca analizar los factores que llevaron al empresario a emprender su negocio, comparados con las características que los estudiantes universitarios presentan y que podrían contribuir a emprender o no su propio negocio a la hora de egresar de la universidad. La investigación se basa en datos obtenidos en las zonas rurales con menos de 2,500 habitantes en el valle del municipio de Mexicali, estado de Baja California, México.

MARCO TEÓRICO

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2005), la microempresa es una muestra evidente del espíritu emprendedor para decenas de millones de familias de menores ingresos en América Latina y el Caribe; no es sinónimo de pobreza, sino una alternativa importante para que las familias de bajos ingresos puedan salir de la pobreza a través de actividades productivas reguladas por el mercado. De ahí que la creación de empresas sea interpretado como el término del emprendimiento para contribuir no solo a reducir la pobreza sino también contribuir a la construcción de sociedades justas y equitativas (Red latinoamericana de Universidades por el emprendedurismo, 2013). Si bien existen expresiones sobre las microempresas que se refirieren a ellas como microemprendimiento y emprendimiento productivo, estos términos se suelen utilizar en algunos países de forma indistinta vinculados a emprendimientos individuales y asociados con el desempleo o el autoempleo y a la informalidad.

En este contexto encontramos un fuerte interés sobre la importancia del emprendimiento y la microempresa a escala internacional. Sin embargo, en México se considera que una microempresa es aquella que tiene de cero a diez empleados, o aquella con ventas anuales hasta por cuatro millones de pesos mexicanos (DOF, 2012). Una de las características de las microempresas en México se basa en que tienden a permanecer en el mismo lugar todo el tiempo, y solo unas cuantas logran un crecimiento significativo en cuanto a su expansión o desarrollo de su infraestructura. Dicho comportamiento se suele atribuir a la baja competitividad ante el pobre nivel de gestión, de nivel educativo y de propensión a emprender del microempresario, y a la falta de financiamiento (Treviño-Rodríguez y Chamiec-Case, 2012).

Un estudio realizado por Bustamante-Ubilla, *et al.* (2018) sobre los modelos mentales que representan a los microempresario en función del liderazgo, la motivación y el aprendizaje nos hace referencia a las características de los microempresarios cuando participan en programas de incubadora, en los cuales el 94% presentó una actitud positiva

hacia el trabajo y hacia sus subordinados, les gusta trabajar si las condiciones son favorables, ejercen autocontrol y autodirección sobre su desempeño, pero también pueden ser creativos a la hora de tomar decisiones en su trabajo. Les gusta hacer bien su trabajo y entablar buenas relaciones con sus trabajadores y suelen confiar más en ellos. Por otra parte, solo al 6% de los encuestados no le gusta su trabajo y trata de evitarlo y de evitar responsabilidades delegando o persuadiendo a sus subordinados para que realicen su trabajo.

En relación con las motivaciones se evidenció que el término “logros” los representa como emprendedores, que presentan un alto deseo por solucionar problemas, toman riesgos calculados, se preocupan por lograr sus metas y tareas, y la motivación es un factor determinante para cumplir sus tareas y metas para lograr sus actividades; por tal motivo, los microempresarios en su mayoría se sienten motivados por sus logros. Por último, sus expectativas suelen ser altas, debido a que suelen trabajar mucho y saben que solo así producirán más.

El término *entrepreneur* nació a principios del siglo XVIII para nombrar un concepto económico en un diccionario francés de comercio; fue definido por Richard Cantillon como “una persona que compra un producto a un precio conocido para venderlo a un precio desconocido, tomando decisiones del uso y obtención del bien y asumiendo el riesgo de emprender”.

Posteriormente, el economista francés Jean-Baptiste Say agregó a la definición de Richard Cantillon la idea de que el emprendedor “ha de ser un líder”. Por su parte, Jean-Baptiste Say afirma que un emprendedor “es alguien que une a otras personas con el fin de crear un organismo único de producción”. Los economistas británicos, como Adam Smith, David Ricardo, y John Stuart Mill, describieron brevemente el concepto de emprendedor, refiriéndose a la gestión empresarial. Adam Smith y David Ricardo restaron importancia al concepto. Por su parte, John Stuart Mill resalta su importancia para el crecimiento económico, al afirmar que el emprendedurismo requiere “habilidades no ordinarias”, y lamenta que no exista una buena palabra equivalente

en inglés que acompañe al significado específico del término francés *entrepreneur* (Schumpeter, 2010).

El emprendimiento poco a poco fue cobrando relevancia en distintas regiones, pero en las zonas rurales se vuelve muy importante el emprendimiento por la falta de empresas que puedan captar a toda la población económicamente activa (PEA) desempleada de las zonas rurales y que necesita emplearse para tener un ingreso más en sus familias, o, peor aún, jóvenes con título universitario que no ejercen sus estudios y que se ven en la necesidad de migrar a la ciudad más próxima en busca de empleo, o buscan alternativas en su localidad que nada tienen que ver con su formación o experiencia.

Ante este panorama, se considera que es importante incentivar los factores que determinan el emprendimiento, como confianza, habilidades interpersonales, edad, escolaridad, actitud hacia el riesgo, iniciativa, años en el mercado, etc. Flórez (2007) señala que la confianza en sí mismo tiene ciertas cualidades a desarrollar, como son independencia, personalidad, optimismo, liderazgo y dinamismo, para formar a un emprendedor que confíe en sus aptitudes y en las ideas que está a punto de llevar a cabo y proceder con su proyecto.

Entre los factores principales sobresalen:

- *Edad*: debido a que influye en el desarrollo de las actividades, tomando en cuenta que ya se tiene mayor madurez para la toma de decisiones.
- *Eficiencia del grupo*: es decir, el desempeño del trabajo (el trabajo adecuado para la persona adecuada).
- *Eficiencia del capital*: para determinar la cantidad de recursos con que se cuenta y determinar si se pueden sufragar gastos.

Por su parte, Low (2009) analiza al emprendedor desde lo más general hasta lo más específico, lo cual permite determinar algunas características fundamentales para el desarrollo de estrategias económicas que permitan tener estabilidad, tanto económica como empresarial.

Algunas de las variables que mayor relevancia tienen dentro del estudio son:

- *Demográfica*: permite ubicarse en el lugar que se desea estudiar, tomando en cuenta que el comportamiento y los factores sociales influyen en el desarrollo de proyectos.
- *Regionales*: disponibilidad del capital financiero y el capital de riesgo, lo cual es fundamental para realizar la apertura del negocio que se desee.
- *La tasa de crecimiento*: para evaluar la viabilidad de negocio y si tendrá rentabilidad.

Por su parte, Benzing *et al.* (2009), basándose en una investigación de Hung Manh Chu y M. I. Katsioloudes (2001), investigan la relación que existe entre la motivación y el éxito, y consideran cuatro categorías fundamentales:

- *Recompensas extrínsecas*: las cuales tienen que ver principalmente con los aspectos económicos, el trabajo y lo que nos permita generar un sustento para la satisfacción de las necesidades personales.
- *Independencia / autonomía*: principalmente se dirige a querer ser únicos, en el sentido de que queremos ser dueños de nuestros propios ingresos, así como no ser dependientes de algún patrón, y que dicha dependencia nos pueda generar flexibilidad en tiempo y dinero.
- *Recompensas intrínsecas*: tiene que ver con los aspectos personales, como la autorrealización y el crecimiento personal
- *Seguridad familiar*: principalmente, la familia es el centro de atención para la motivación, tomando en cuenta que es la base fundamental de los proyectos, porque se recibe el apoyo que se necesita en la mayoría de los casos, y por tanto es importante mantener cierto grado de seguridad.

Se agregan factores motivacionales, considerando que en algunos casos no resultarán muy eficientes, debido a los niveles de ingresos y el empleo de que se trate, pues en algunas situaciones el reto y el logro fungen como los principales motivadores, debido a que se está en constante movimiento dentro de la empresa buscando mejorar continuamente a través de la innovación.

Al identificar variables relacionadas con el éxito, como la forma de pensar de los individuos, es decir, cuán capaces son de asumir los riesgos y aceptar las consecuencias de sus actos, esta capacidad permitirá al emprendedor mantenerse siempre concentrado en lo que hace, y ser constante en sus objetivos, lo cual le garantizará el éxito, entre otras.

Schoar (2014), define el empresario como aquella persona que es innovadora y que es parte de la reestructuración de la economía, este desarrollo se pretende realizar mediante las políticas innovadoras, principalmente incluyendo el espíritu empresarial para tener subsistencia en el primer paso hacia la iniciativa empresarial; por tal motivo, se analizaron las siguientes variables:

- *Iniciativa*: base fundamental de ser y de tener espíritu emprendedor, porque de esta manera se pueden lograr los objetivos planteados, sin importar las barreras a que se enfrenten, ya que, de cualquier manera, si se tiene iniciativa, se buscará la forma de encontrar solución a las problemáticas. La iniciativa empresarial se define como una capacidad que permite, resulta productiva, no tanto por el fomento de la fluidez de la información o de la confirmación de las identidades fijas, sino fomentando la fricción generativa y productiva que interrumpe las categorías recibidas de *business as usual* y permite la redefinición, la redistribución, y la recombinación de los recursos (Vadres y Stark, 2010).
- *Escolaridad*: puede determinar un mayor control en un negocio, tomando en cuenta que se tienen los conocimientos técnicos para entender las cosas de una manera más fácil. La educación y la iniciativa empresarial se consideran el instrumento clave para aumentar las actitudes empresariales (Liñán *et al.* 2011). La iniciativa

empresarial, como producto del proceso cognitivo, depende de la actitud de las personas; por lo tanto, son ellas quienes deciden si desean convertirse en empresarios. Sin embargo, es un hecho que todavía falta mucho por analizar sobre la forma cómo se forman las percepciones individuales, pero es una realidad que, cuando el entorno influye de forma positiva en el individuo, este estimula sus experiencias hacia el emprendimiento y es probable que se decida a convertirse en ello (Liñán, 2008).

- *Actitud hacia el riesgo*: característica que definen a un emprendedor, porque está dispuesto a arriesgar lo que tiene con tal de ampliar sus expectativas.
- *Regulación de negocios*: le brinda mayor visión del mercado, dado que, si se cuenta con los permisos necesarios, es casi imposible que se tengan multas o notificaciones por parte de la autoridad competente.

García *et al.* (2008) toman en cuenta los factores individuales del emprendedor que pueden condicionar la iniciativa empresarial de una persona, y se enfoca en tres tipos de variables:

- *Propensión a emprender*: el querer hacer las cosas, tener la iniciativa y no tenerle miedo al fracaso.
- *Identificación de oportunidades de negocio*: aprovechar las oportunidades que se presentan en un momento inesperado, ya que de estas puede depender el futuro del negocio.
- *Habilidades y conocimientos*: Adquirir las habilidades necesarias, que permitan tener capacidad de hacer lo mejor para tener estabilidad dentro del negocio.

Para Vican y Luketic (2013), la formación de los primeros años de vida de los individuos puede influenciar el desarrollo de habilidades emprendedoras; la educación recibida en el hogar puede ser esencial para crear las bases de habilidades, capacidades y valores necesarias para emprender. Además, Espíritu y Sastre sostienen que, cuando el de-

sarrollo de un individuo tiene lugar en un ambiente empresarial que forma parte de su vida cotidiana, recibe un estímulo para imitar en el futuro el emprendedurismo de sus familiares.

Por su parte Fuentes y Sánchez (2010) consideran que es de suma importancia considerar tres dimensiones que determinan en cierta medida el perfil de un emprendedor: el entorno demográfico, el perfil psicológico y el sociológico, lo cual engloba las características anteriormente mencionadas, ya que en este caso solo lo divide en los aspectos sociales que tienen gran importancia dentro del desarrollo económico y social.

El término *entrepreneur* se relaciona con un proceso donde se identifica una visión, se desarrolla y se lleva a cabo, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas. Se afirma que al utilizar este término se habla de los estudios, las dinámicas sociales, las teorías, las herramientas, la política que tiene su foco en el emprendedor o en su actividad en general (Cabello, 2006). O como el fenómeno asociado con la actividad humana emprendedora, dirigido a la búsqueda de generación de valor mediante la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados (Casas, 2013).

Los emprendedores son parte fundamental de la economía, tomando en cuenta que constituyen el epicentro de la actividad económica, pues fungen como fuentes generadoras de empleo y de innovación para el desarrollo; esto tiene que ver con la iniciativa que tienen los jóvenes en la actualidad de querer tener un negocio propio, para lo cual será necesaria la búsqueda de oportunidades para el desarrollo y el crecimiento económico. Esta iniciativa de tener un negocio propio no solo es asunto de cultura, sino también depende en algunos casos de la educación con que se cuente, pues muchas veces se les inculca a los estudiantes esa cultura empresarial y de llevar a cabo la apertura de negocios a través del uso de las redes sociales o aplicaciones móviles para incrementar las utilidades de sus negocios.

Cabe mencionar que existen distintas escuelas del pensamiento emprendedor y que cada una aporta valiosos elementos para un mejor

análisis del tema, y que esto permite explicarlo a través de las propias disciplinas (Kilby, 1971).

Analizar al emprendedor desde lo más general a lo más específico permite determinar algunas características fundamentales para el desarrollo de estrategias económicas que permitan tener estabilidad, tanto económica como empresarial. Low (2010) identifica algunas de las variables que mayor relevancia tienen dentro del estudio, como las demográficas, las regionales y las tasas de crecimiento. La primera nos permite ubicarnos en el lugar que se desea estudiar, tomando en cuenta el comportamiento y los factores sociales que influyen en el desarrollo de proyectos; la segunda asegura la disponibilidad del capital financiero y el capital de riesgo, lo cual es fundamental para realizar la apertura del negocio, y la tercera nos ayuda a evaluar la viabilidad de negocio y si tendrá rentabilidad.

En cuanto al espíritu emprendedor como un proceso de interrupción generativo, tomando en cuenta que se tiene una iniciativa empresarial como fundamento para el crecimiento de la confianza del emprendedor, según Stark (2014), la confianza es una variable importante que se basa en las expectativas de que se lograrán los objetivos, pero además que se lleven a cabo, al igual que Flórez (2007). Sin embargo, este último considera que tienen ciertas cualidades a desarrollar, como la independencia, la personalidad, el optimismo, el liderazgo y el dinamismo, para formar un emprendedor que confíe en sus aptitudes y en las ideas para proceder con su proyecto.

Por su parte, Schoar (2014) considera que, para subsistir, se debe tener un espíritu empresarial, y que las variables *iniciativa*, *escolaridad*, *actitud hacia el riesgo*, *regulaciones de los negocios* y *creatividad de los trabajadores* son de vital importancia para emprender. La *iniciativa* se considera la base fundamental de ser y de tener espíritu emprendedor, porque con ella se pueden lograr los objetivos planteados, sin importar las barreras a que se enfrenten, ya que de cualquier manera, si se tiene iniciativa, se buscará la forma de encontrar solución a las problemáticas.

La *escolaridad* puede determinar un mayor control en un negocio, tomando en cuenta que se tienen los conocimientos técnicos para

entender las cosas de una manera más fácil. La *actitud hacia el riesgo* es una característica que define a un emprendedor, porque está dispuesto a arriesgar lo que tiene, con tal de ampliar sus expectativas. Las *regulaciones de los negocios* le brindan una mayor visión del mercado, siempre y cuando cumpla con los permisos requeridos. La *creatividad de los trabajadores* se refiere a cuán capaces sean de innovar y trabajar en equipo, ya que esto aumenta las posibilidades de tener éxito con el producto o servicio que se desee ofrecer.

METODOLOGÍA

Se utilizó un análisis cuantitativo a partir del cual se recabaron datos para comprobar los objetivos sobre la base del análisis estadístico, con el fin de establecer pautas sobre el comportamiento del emprendedor y de los microempresarios. A través, de la encuesta “Perfil del emprendedor” desarrollada en junio del año 2015 en el Centro Desarrollo Empresarial (CEDEM) de la Universidad Autónoma de Baja California Unidad (UABC) Guadalupe Victoria, publicada en el Congreso Internacional Desarrollo Empresarial (CIDE) en el mismo año.

El Alfa de Cronbach final del instrumento es de 0.549, que de acuerdo con Huh, Delorme y Reid (2006), menciona que “el valor de fiabilidad en investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6” y Nunnally (1967) dice que “en las primeras fases de la investigación un valor de la fiabilidad debe ser de 0.6 o 0.5”. Así mismo, se aplica el análisis factorial con el objetivo de profundizar en la separación de atributos de las variables. Según Álvarez (1995), el análisis factorial supone que hay una parte común, es decir, una comunalidad de la variabilidad de las variables, explicada por factores comunes no observables. Cada variable tiene una parte de su variabilidad no común propia de cada variable; a esta variabilidad no común se le llama factor común. Se asume que los factores únicos correspondientes a las variables son independientes entre sí.

El análisis factorial supone que la variabilidad de cada variable tiene una parte explicable por factores comunes y otra independiente de las demás variables. Para comprobar si realmente puede aplicarse análisis factorial a las variables analizadas, se utilizó el estadístico de Kaiser Meyer Olkin (KMO), que considera que los valores aceptables para esta prueba deben ser mayores a 0.5. Dichos estadísticos se aplicaron a las variables analizadas en esta investigación. Esta técnica se utilizó para determinar si las motivaciones, las variables de éxito y los problemas se agrupan en factores importantes. El análisis de correlación, análisis de componentes principales y un gráfico de sedimentación fueron utilizados para establecer los factores; se utilizó un análisis factorial de componentes principales con una rotación Varimax para determinar el factor de cargas y comunalidades. Y finalmente la puntuación sumada se calculó para cada factor para determinar qué factor tuvo la mayor influencia en los propietarios de negocios.

RESULTADOS

La tabla 1 muestra el promedio de resultados de los datos obtenidos con respecto a la desviación estándar; nos indica que los valores individuales se alejan respecto del promedio (media); por lo tanto, es útil para buscar probabilidades de que un evento ocurra.

Sobre la de la encuesta aplicada a 348 unidades económicas, conformada por 260 emprendedores y 88 microempresarios, el promedio de edad fue 26.44 años, y en su mayoría las entrevistadas fueron mujeres. El número de hijos en promedio es de 1.84 por familia, y el grado de escolaridad promedio fue de 4.76 años, y se incluyen algunos microempresarios con menor grado de escolaridad que el promedio; es decir, entre primaria y sin educación.

Para el resto de las variables, sus promedios nos indican que el estado civil medio fue soltero, la razón por la que decidió o decidiría emprender un negocio es principalmente incrementar sus ingresos.

Si se presentara un problema indican que tienen la confianza para solucionarla analizando el problema.

Por otra parte, cuando se toma una decisión siempre les preocupa que esa no sea precisamente la mejor opción, pero suelen afrontarla con optimismo, muy a menudo evidenciando aversión al riesgo y confianza muy característica en los emprendedores.

Otros resultados que podemos observar se basan en que generalmente experimentan formas para hacer alguna actividad productiva, mientras que la asignación de las tareas para un grupo de personas se basa en sus habilidades, no en sus conocimientos, como se esperaría para los universitarios.

En relación con las ventas, la principal estrategia que suelen utilizar para vender un producto obedece a la calidad del producto, mientras que el principal problema de sus negocios es la falta de créditos y las bajas utilidades (tabla 1).

Tabla 1
Media y desviación estándar

Núm.	VARIABLES	Media	Desviación estándar
1	Edad	26.44	12.258
2	¿Por qué ha decidido o decidiría emprender un negocio?	3.08	2.267
3	Número de hijos	1.84	1.772
4	¿Cuál es o sería un problema principal para usted en su negocio?	2.80	1.533
5	Número de dependientes económicos	0.71	1.252
6	¿Qué grado de escolaridad tiene?	4.76	1.227
7	Estado civil	1.71	1.019
8	Después de tomar una decisión me preocupa que esta no sea la mejor	2.30	0.939
9	¿Qué estrategia utiliza para solucionar los problemas?	1.41	0.829

Núm.	VARIABLES	Media	Desviación estándar
10	¿Las actividades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo?	1.51	0.772
11	¿Afronta los problemas con optimismo?	1.60	0.707
12	¿Cómo asigna las tareas para un grupo de personas?	1.28	0.706
13	¿Le gusta tomar la iniciativa para llevar a cabo alguna actividad?	1.60	0.703
14	¿Cuál es o sería la principal estrategia para vender su producto?	1.40	0.703
15	¿Qué hace si se le presenta un problema difícil de resolver?	2.74	0.660
16	Cuándo piensa en un proyecto nuevo considera	1.72	0.550
17	Sexo	1.48	0.500
18	Emprendedor o microempresario	1.27	0.445
19	Piensa que el éxito es	1.92	0.371

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas 2, “Emprendedores” y 3, “Microempresarios”, se muestra que para ambos casos la variable número de hijos no es significativa para ninguno de los casos. Asimismo, se considera que las variables que son negativas para el emprendedor resultaron significativas para el microempresario, un resultado esperado en dichas variables. Por otra parte, el resto de las variables resultaron significativas en un nivel del 5%. De las variables a destacar se consideraron: las actividades que realiza lo hace sentirse bien con usted mismo (0.225), afronta los problemas con optimismo (.130), le resulta fácil asignarles tareas a los demás (0.207), y para el que significa éxito (0.165) y por último cuando piensa en un proyecto nuevo considera (0.203).

Tabla 2
Análisis de correlación del emprendedor

Variable	Correlación de Pearson	Significativa (bilateral)
EMPRENDEDOR	1	
Edad	-.760**	.000
Estado civil	-.194**	.000
Número de hijos	-.090	.094
Número de dependientes económicos	-.524**	.000
¿Qué grado de escolaridad tiene?	.391**	.000
¿Las actividades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo?	.225**	.000
¿Afronta los problemas con optimismo?	.130*	.015
¿Le resulta fácil asignarles tareas a los demás?	.207**	.000
¿Cómo asigna las tareas para un grupo de personas?	-.177**	.001
Piensa que el éxito es	.165**	.002
Cuando piensa en un proyecto nuevo considera	.203**	.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Análisis de correlación del microempresario

Variable	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Microempresario	1	
Edad	.760**	.000
Estado civil	.194**	.000
Número de hijos	.090	.094
Número de dependientes económicos	.524**	.000
¿Qué grado de escolaridad tiene?	-.391**	.000

Variable	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
¿Las actividades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo?	-.225**	.000
¿Afronta los problemas con optimismo?	-.130*	.015
¿Le resulta fácil asignarles tareas a los demás?	-.207**	.000
¿Cómo asigna las tareas para un grupo de personas?	.177**	.001
Piensa que el éxito es	-.165**	.002
Cuando piensa en un proyecto nuevo considera	-.203**	.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*La correlación es significante en el nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 de análisis factorial de emprendedores se encontraron cinco factores, dentro de los cuales el primero considera variables como: afronta los problemas con optimismo, le gusta tomar la iniciativa para llevar a cabo alguna actividad y cuando piensa en un proyecto nuevo considera; en el segundo factor se consideran: cómo asigna las tareas para un grupo de personas y qué estrategias utiliza para solucionar los problemas.

En el factor 3 se considera el número de hijos; en el factor 4 la edad y el número de dependientes económicos. Por último, para el factor 5 se considera las variables de estado civil y las actividades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo.

Tabla 4
Análisis factorial emprendedor

Variables	Factores					Comu- nalidad
	1	2	3	4	5	
Edad	-.021	-.184	.486	.682	.089	.743
Número de hijos	-.023	.051	.881	-.062	-.021	.784
Número de dependientes económicos	.034	.030	-.221	.783	-.149	.686
Estado civil	-.064	-.175	.054	-.116	.767	.640
¿Las actividades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo?	.460	.207	-.115	.032	.531	.551
¿Afronta los problemas con optimismo?	.787	.137	.000	.026	.018	.640
¿Le gusta tomar la iniciativa para llevar a cabo alguna actividad?	.744	.152	-.054	.042	.053	.584
¿Cómo asigna las tareas para un grupo de personas?	.076	.739	.250	-.134	-.095	.641
¿Qué estrategia utiliza para solucionar los problemas?	.178	.647	-.169	.032	-.006	.480
Cuando piensa en un proyecto nuevo considera	.532	-.361	.142	-.223	-.339	.598

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los microempresarios, en la tabla 5 del análisis factorial de emprendedores se encontraron cuatro factores; en el primer factor se encuentra la edad, el número de hijos y el estado civil; en el factor 2 se encuentra el número de dependientes económicos, ¿cómo asigna las tareas para un grupo de personas? y ¿qué estrategia utiliza para solucionar los problemas? Para el factor 3 se considera ¿afronta los problemas con optimismo? y ¿le gusta tomar la iniciativa para llevar a cabo alguna actividad?; en el último factor encontramos ¿las activi-

dades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo? y cuándo piensa en un proyecto nuevo considera.

Tabla 5
Análisis factorial de los microempresarios

Variables	Factores				Comu- nalidad
	1	2	3	4	
Edad	.906	-.009	.003	-.044	.823
Número de hijos	.753	.454	.023	.135	.792
Número de dependientes económicos	.004	.686	-.195	.373	.648
Estado civil	.698	.089	.034	.039	.498
¿Las actividades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo?	-.117	.544	.266	-.567	.702
¿Afronta los problemas con optimismo?	-.046	.027	.782	-.094	.623
¿Le gusta tomar la iniciativa para llevar a cabo alguna actividad?	.102	.068	.818	.106	.695
¿Cómo asigna las tareas para un grupo de personas?	.116	.728	.210	-.093	.597
¿Qué estrategia utiliza para solucionar los problemas?	.306	.586	.008	.011	.437
Cuando piensa en un proyecto nuevo considera	.019	.129	.101	.865	.775

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del análisis factorial, existe una clara diferencia entre los emprendedores y los empresarios de las zonas rurales en el primer factor, ya que solo coincide la edad con el factor 4 de los microempresarios y el factor 1 de los emprendedores; sin embargo, emprendedor y microempresario coinciden en el factor 2, donde hay coincidencias en las preguntas sobre cómo se asignan las tareas

para un grupo de personas y ¿qué estrategias utiliza para solucionar los problemas? Por su parte, el factor 4 de los emprendedores coincide con el factor 5 de los microempresarios, que consiste en que las actividades que realiza lo hacen sentirse bien con usted mismo.

De acuerdo con esto, los resultados reflejan una similitud en las variables de confianza y autoestima; sin embargo, factores como la *iniciativa* y la *innovación han resultado relevantes para el caso de los microempresarios, a diferencia de los emprendedores*. Por su parte, en cuanto a las motivaciones, parecen ser significativas bajo este análisis, y se evidencian en diferentes factores. Es importante considerar que existen diversos factores a tomar en cuenta para ser emprendedor y que dentro de las IES toca fortalecer; es evidente que existen dentro de los estudiantes ciertas resistencias, que vienen del seno familiar muchas veces, y por lo tanto se considera que es importante inculcar desde niños el espíritu emprendedor para que se vuelva algo normal en su vida.

Es de suma importancia que en los estudiantes universitarios se involucren más en los proyectos donde brinden respuestas a una necesidad determinada y adquieran la capacidad de organización, investigación y análisis, promoviendo el trabajo en equipo y actividades donde formen una actitud crítica y proactiva. A su vez, la creatividad debe ser la pieza fundamental de los proyectos asociada a las actividades productivas y a los problemas sociales del entorno que los rodea, para permitirles ser partícipes del desarrollo de su comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez R. (1995). *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS. Aplicación a las ciencias de la salud*. Madrid: Díaz de Santos.
- Benzing *et al.* (2009). "Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems". *Journal of Small Business Management*, vol. 47, núm.1, 58-91.
- Bravo, R. M. (2012). "Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento". *Análisis Económico*; vol. 27, núm. 66.

- Brescher, D. M. (2010). *Cómo los Individuos transitan en el emprendimiento usando las redes Sociales*. Estados Unidos.
- Bustamante-Ubilla, M. et al. (2018). "Liderazgo, motivación y aprendizaje en microempresarios de la región del Maule, Chile". *Empresarial*, 12 (45), 27-38. DOI: 10.23878/empr.v12i45.124.
- Cabello, D. C. (2006). "Emprendedurismo dentro del ámbito universitario". En F. Morea y M. Fornoni (Ed.), *La formación de emprendedores como clave para el desarrollo*. Mar del Plata: Suárez, UNMDP, pp. 179-202.
- Casas, F. U. (2013). *Un México de emprendedores: Modelo de ecosistema de emprendimiento*. México.
- Chu, H. y M. Katsioloudes (2001). "Cultural Context In The Vietnamese-American Entrepreneurial Experience", *Journal of Transnational Development*, vol.7, núm. 2, 37-46.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2012). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la MICRO, pequeña y mediana empresa*. Secretaría de Economía (SE), México, D. F., pp. 1-15. Flórez, A. J. (2007). *Cómo crear y dirigir una empresa*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Fuentes, G. F. y C. S. Sánchez (2010). "Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género". *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 28, núm. 3, 1-28.
- García, C. et al. (2008). "Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, núm. 2, 31-48.
- Hoselitz, B. F. (1952). "Entrepreneurship and Economic Growth". *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 12, num. 1, 97-110.
- Huh, J.; Delorme, D. E. y L. N. Reid (2006). "Perceived Third-person Effects and Consumer Attitudes on Preventing and Banning DTC Advertising". *Journal of Consumer Affairs*, vol. 40, núm.1, 90-116.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: The Free Press.
- Liñán, F. (2008). "Skill and Value Perceptions: How do they Affect Entrepreneurial Intentions?". *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 4, núm. 3, 257-272.

- *et al.* (2011). Factors affecting Entrepreneurial Intention Levels: A Role for Education. *Int Entrep Manag J.* vol. 7, núm. 2, 195–218.
- Low, S. A. (2010). “Definiendo y midiendo el emprendedurismo”. *ProQuest*.
- Mungaray, A. *et al.* (2015). “Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011”. *Frontera Norte*, vol. 27, núm. 53, enero-junio, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México, 115-146.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Raccanello, K. y G. Roldán-Bravo (2014). “Instituciones microfinancieras y cajas de ahorro en Santo Tomás Hueyotlipan, Puebla”. *Economía, Sociedad y Territorio*, El Colegio Mexiquense, vol. XIV, núm. 44, 201-233.
- Ramírez-Urquidy, M.; Bernal, M. y R. Fuentes (2013). “Emprendimiento y desarrollo manufactureros en las entidades federativas de México”, *Problemas del Desarrollo*, vol. 174, núm. 44, 167-195.
- Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social (RedUnES) | EU-LAC Foundation, Eulacfoundation.org. Disponible en: <https://eulacfoundation.org/es/mapeo/red-latinoamericana-de-universidades-por-el-emprendedurismo-social-redunes>. Consultado: 19 de octubre del 2020.
- Schoar, A. (2014). *Subsistencia contra transformación*. Chicago.
- Schumpeter, J. A. (2010). *Essays of J. A. Schumpeter (1951)*. Kessinger Publishing.
- Stark, B. V. (2014). *Disrupción generacional y traslape*. Chicago.
- Treviño-Rodríguez, R. N. y L. Chamiec-Case (2012). “Pursuing Financial Inclusion of Family Firms at the Base of the Pyramid (BOP): The Case of Convenience Stores and Microenterprises in Nuevo León, México”. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25 (2), 231-248.
- Vadres, B. y D. Stark (2010). *Disrupción generacional y traslape de grupos*. The University of Chicago Press.
- Vican, D. y D. Luketic (2013). “Self-Assessment of Croatian Elementary School Pupils on The Entrepreneurial Initiative. Management”. *Journal of Contemporary Management*. vol. 18, núm. 2, 57-79.

Parte II

Retos de mipymes en México ante la COVID

Mipymes de hospedaje: caracterización y retos ante la crisis y pandemia

REYNA MARÍA IBÁÑEZ PÉREZ¹

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha consolidado por su importancia económica mundial. Durante el año 2019 viajaron por el mundo 1,500 millones de turistas, lo que mostró un crecimiento del 4% con relación al periodo previo. Los ingresos generados se colocaron por arriba de \$1,500 miles de millones de dólares (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2020a).

El crecimiento sostenido de esta actividad se asocia a múltiples factores; de manera particular, está íntimamente relacionado con las tendencias en los servicios de hospedaje. Cabe resaltar que al cierre del 2018 existían 184,299 hoteles en el mundo, y en total 16,966,280 habitaciones (Hosteltur, 2018); los cuales, no solo pertenecen a grandes cadenas ya que, las pymes conforman más del 90% de los hoteles en diversas economías del mundo (Schmidt y Santillán, 2019) y, de igual manera, representan oportunidades de empleo para gran número de personas, en especial en México, donde representan una de las principales fuentes de divisas y de empleos directos.² Además, México se ha

-
1. Profesora investigadora del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. Correo electrónico: ribanez@uabcs.mx.
 2. La Secretaría de Turismo (SECTUR, 2019) estima que en el segundo trimestre del 2019 registró 4,308,000, 4.3% más que en el año anterior.

consolidado como el séptimo país más visitado del mundo, toda vez que en 2019 recibió 41 millones de turistas (OMT, 2020a), gracias a la existencia de diversos atractivos naturales y culturales, además de la vasta infraestructura de hospedaje, que se constituye por 22,560 establecimientos de hospedaje y 808,139 cuartos. Estos se agrupan por sus características en diferentes tipos, de los cuales los centros de playa mantienen tradicionalmente la mayor tasa de ocupación (SECTUR, 2020a).

Es importante señalar que las cifras presentadas en enero de 2020, tanto internacionales como nacionales, mostraban un crecimiento positivo (OMT, 2020a). Sin embargo, dado que los factores que intervienen en su desarrollo son diversos, y pese a que la historia de su desarrollo nos muestra su capacidad, la situación generada por el sars cov2 ha cambiado drásticamente las expectativas, pues ha paralizado prácticamente toda la actividad turística en el mundo y mostrado su enorme vulnerabilidad (OMT, 2020b; OMT, 2020c). Como medida cautelar ante la pandemia, en destinos del mundo se ha ordenado la suspensión de vuelos, cruceros, reuniones, *tour*s, festejos y eventos masivos, e incluso de restaurantes, y el cierre de todos los establecimientos de hospedaje.

En México esto no ha sido la excepción y aunque las cifras que corresponden a la segunda semana de marzo de 2020 (previas a la contingencia sanitaria) denotaban una caída de tan solo el 2% en la ocupación (SECTUR, 2020b), al paso de las semanas se presentaron reducciones abruptas, y resultaron los más afectados: Los Cabos, con un desplome del 73.7%; Puerto Vallarta, con el 64.1%; Cancún, con el 57.4%; Ciudad de México, con el 54.6%, y Querétaro, con el 52.1% (Silva, 2020).

Lo anterior, sumado a los procesos de integración y globalización presentes en la economía mundial, que han generado una mayor competencia entre las empresas de todos los tamaños y nacionalidades, la baja en los ingresos públicos y privados, la desaceleración de la economía (previa y posterior a la pandemia) y la baja tasa de supervivencia de nuevas empresas,³ presenta un entorno adverso para el turismo en

3. El 75% de los *startups* cierra operaciones en el segundo año de existencia (López, 2020).

general; de manera particular, para las *mypes* de hospedaje, toda vez que su condición las hace más vulnerables ante las grandes empresas que poseen mayor acceso a recursos financieros para afrontar la crisis actual.

Ante tal situación se requiere conocer las características internas de las empresas de hospedaje, la forma en que operan, sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, a fin de proponer estrategias que pudieran tomar como referencia para mitigar los impactos de la actual crisis.

Tomando como referencia la problemática anterior, dentro de esta investigación se tomó como caso de estudio las *mypes* de hospedaje del municipio de La Paz, considerado como el segundo destino turístico más importante de Baja California Sur (BCS), aunque enfrenta serias dificultades. Por un lado, su dependencia de la economía norteamericana lo hace vulnerable a eventos y fluctuaciones originadas en Estados Unidos, lo que se suma a que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI, 2020) registró una reducción del 3.7% en la actividad económica estatal. Adicionalmente, la esperanza de vida de sus negocios es menor en comparación con el promedio estatal (INEGI, 2016a); además, hasta el 15 de abril de este año, se ubicó a escala nacional dentro de la entidad con mayor tasa de contagio o incidencia de casos de personas infectadas por el virus sars cov2 (Secretaría de Salud, 2020). Adicionalmente, por sus condiciones, las autoridades de salud determinaron ampliar la sana distancia y la suspensión de actividades no esenciales (entre estas, las de alojamiento incluyendo servicios provistos en plataformas como Airbnb) cuando menos hasta el 30 de mayo de 2020. En su conjunto, la combinación de tales eventos representa una seria limitante para la pronta reactivación de la actividad económica; en especial, en las vinculadas directamente con la prestación de servicios de alojamiento, pues tales condiciones (entre otros aspectos) contribuyen a la mala promoción del sitio.

En este sentido, el objetivo de este capítulo es identificar las características de las mipymes de hospedaje del municipio de La Paz, BCS, el grado de aplicación de herramientas y estrategias administrativas,

así como los principales retos en materia económica y administrativa que afrontan ante la crisis y la pandemia actuales.

Las interrogantes planteadas al iniciar este estudio fueron las siguientes: 1) ¿cómo han evolucionado variables representativas asociadas al desempeño de los servicios de hospedaje en el área de estudio?, 2) ¿las empresas encuestadas cuentan con herramientas o acciones administrativas como: misión, visión, valores, políticas, metas, planes estratégicos, controles, o las aplican?, 3) ¿utilizan medios o instrumentos para identificar características de sus clientes y d, el mercado donde operan?, 4) ¿manejan algún sistema o medio de control para evaluar el desempeño del personal y para mantener los estándares de calidad?, 5) ¿poseen algún distintivo o reconocimiento?, 6) ¿implementan acciones amigables con el ambiente?, 7) ¿qué aspectos las diferencian de la competencia y cuáles les gustaría mejorar?, 8) sobre la base de las características encontradas, y basándose en contexto actual: ¿cuáles son sus principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas?, 9) ¿qué estrategias pueden contribuir a mitigar los impactos económicos de la crisis actual? A fin de dar respuesta a tales preguntas, se empleó metodología mixta, que consistió en aplicación de encuestas, entrevistas a expertos, revisión exhaustiva de literatura especializada, actualización de estudios previos y de la técnica FODA.

La organización de la información dentro de este capítulo se encuentra distribuida en cinco segmentos, el primero de los cuales es esta introducción. Posteriormente se describen aspectos teóricos vinculados con aspectos centrales de la investigación. A continuación se describe la zona de estudio, así como la metodología empleada. Después se presentan los hallazgos más relevantes. Finalmente, se emite un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

MARCO TEÓRICO

Los preceptos teóricos y conceptuales presentados versan sobre temas centrales relacionados con la presente investigación, que van desde: i)

el turismo, sus modelos de análisis y componentes, con énfasis en la oferta, ii) la contextualización de la empresa de hospedaje y el proceso administrativo, así como la importancia de su estudio desde un enfoque abierto.

El turismo, su significado y enfoques de análisis

A pesar de ser uno de los fenómenos más estudiados, a la fecha existen debates sobre la definición genérica del turismo y de sus propios componentes (Jiménez, 2011). Antes de la versión institucional que hoy rige, autores como Von Schullern (1911) y Fernández (1981) señalaban que el turismo es el total de operaciones, en especial económicas, que se relacionan directamente con la entrada, la estadía y los movimientos de visitantes foráneos dentro y fuera de cierto país, región o ciudad. Actualmente, organizaciones mundiales han oficializado su definición haciendo referencia al turismo como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su sitio de residencia habitual, por motivos personales o de negocios/profesionales (OMT, 2014, p.1). En México, dentro de la Ley General de Turismo (LGT) se hace referencia a las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias temporales en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines de ocio y otros motivos (*Diario Oficial de la Federación* [DOF], 2009, p. 2).

Independientemente del enfoque empleado en su definición, como consecuencia de su desarrollo se generan efectos tanto positivos como negativos, sea en el entorno natural y en las zonas edificadas, sea en la población local de los lugares visitados, en los visitantes y, dado el contexto actual, en la salud de estos dos últimos. Esto contribuye a que su estudio resulte cada vez más complejo, pues, tal como señala la propia OMT (2014), se asocia a una amplia gama y variedad de factores de producción que se necesitan para producir los bienes y servicios, al mismo tiempo que existe un amplio espectro de agentes involucrados o afectados por su desarrollo.

Dado su carácter multidimensional (Mathienson y Wall, 1982), desde hace varias décadas, diversos estudiosos se han dado a la tarea de definir el turismo desde un enfoque sistémico. De acuerdo con Ibáñez (2020), esa perspectiva de análisis se ha enriquecido gracias a una corriente denominada Teoría General del Turismo (TGT), que parte de un enfoque sistémico y toma como base a Bertalanffy (1973), que considera un sistema como un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí y también con el entorno.

De esta forma, la TGT se considera como un campo de estudio referido al estudio ordenado y sistematizado de conceptos, producto del estudio, el desarrollo y el análisis del turismo y la investigación crítica, que busca prever y proyectar su enfoque humano, social y económico (Jiménez, 1986).

De la misma manera, estudios realizados por Cuervo (1967), Leiper (1990), Molina (1991), Ascanio (2012), Santana (1997), Osorio (2000), Benni (2001), Gunn y Var (2002), Cooper y Hall (2008), Monterrubio (2011) y Panooso y Lohmann (2012) han contribuido a que el turismo se considere como un sistema interrelacionado e integrado, caracterizado por los siguientes aspectos: i) es dependiente de varios elementos que, a su vez, se encuentran interrelacionados y cooperan entre sí, ii) es dinámico, cambiante y complejo y iii) es difícil de predecir (Ibáñez, 2020; Ibáñez y Cabrera, 2011).

Con relación a lo anterior, como señalan Palmas *et al.* (2011), se han generado diversas propuestas que analizan el turismo en el contexto de la Teoría de Sistemas Complejos, entre ellos Serrano (2008), Osorio (2000), Artesi (2002), y Segrado *et al.* (2010). Como factor común, los autores plantean que el turismo es un elemento dentro de un sistema aún más complejo. Al respecto, De la Torre (1981, p.143) apunta que el turismo está integrado por un conjunto de partes o subsistemas que se relacionan para alcanzar un objetivo común.

Por su parte, Molina (1986, 1991) propone un conjunto de subsistemas que componen el sistema turístico: i) demanda, ii) infraestructura, iii) atractivos naturales y culturales, iv) equipamiento y las instalaciones, v) comunidad receptora, vi) superestructura. Si bien cada

subsistema es vital para el desarrollo turístico, dados los objetivos de esta investigación, se profundizará en el estudio de lo que Molina (1986, 1991) llama equipamiento y las instalaciones; específicamente, del subcomponente que hace referencia a los servicios de hospedaje, cuyas implicaciones se describen a continuación.

Los servicios de hospedaje: la empresa, proceso administrativo y gestión estratégica bajo un enfoque abierto

Desde antaño, los servicios de hospedaje han permitido cubrir una necesidad básica del visitante; si bien los primeros establecimientos eran albergues que formaban parte de residencias privadas (Lattin, 1998, p. 13) en la actualidad están integrados por el conjunto de establecimientos que ofrecen de forma provisional o profesional (fija o semifija) servicios de alojamiento y además permiten satisfacer necesidades básicas de hospedaje y, en algunos casos, de alimentación, o proveen servicios complementarios a cambio del pago de una tarifa establecida. A su vez está representada por empresas de distinto tamaño que, por su grado de confort, características y ubicación se clasifican como hoteles, moteles, casas de huéspedes, posadas, alberges, hostales, cabañas, zonas de campamento, roteles, condominios, cruceros, solo por mencionar algunos.

Su relevancia económica y social ha contribuido a que diversos autores los tomen como objeto de estudio. Por ejemplo, Ibáñez *et al.* (2020) retoman a Jeffrey y Barden (2000) y Jeffrey *et al.* (2001) en un estudio de los determinantes de las tasas de ocupación, y encuentran que la estacionalidad y la duración de la temporada resultaban estadísticamente significativas. Por otra parte, Jang y Lu (2002), Lam y Lei (2010) y Sean (2016) incorporaron en sus análisis indicadores relacionados con servicios complementarios. Por su parte, Mutlag y Mzaiel (2003), Hong (2010), O'Neill (2011), Ging (2011), Lei y Lam (2015) y Arbelo *et al.* (2018) estudiaron la influencia de características del hotel como localización, tamaño y número de cuartos.

En México, las investigaciones con relación al objeto de estudio en su mayoría se refieren a estudios generales; por ejemplo, Guzmán *et al.* (2011), que analizan los determinantes de la demanda internacional del turismo “de manera global”, o existen estudios centrados en un sitio particular, como se indica en el trabajo de Cruz *et al.* (2016), que analizan las tendencias de viajeros no residentes en Los Cabos, BCS. Por su parte, en trabajos de distinta naturaleza, Schmidt y Santillán (2019) analizan las empresas familiares en el contexto de la pyme hotelera en el destino de playa de Mazatlán, Sinaloa. En su trabajo logran documentar un caso excepcional que rompe con las estadísticas de fallecimiento de las pymes, en particular de las relacionadas con hotelería. Sin duda, casos como el anterior se asocian a una forma innovadora de administrar dichas empresas, que toman en consideración que el entorno empresarial actual es dinámico.

Es relevante precisar que, bajo un enfoque moderno, se entiende como empresa todo aquel organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (Romero, 1997, p. 9). Por otra parte, García del Junco y Casanueva (2001, p. 3) la describen la empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. Del mismo modo, Andrade (2005, p. 257) se centra en aspectos económicos y hace referencia a la empresa como la entidad formada con un capital social, y que, aparte del propio trabajo de su promotor, puede contratar un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o en la prestación de servicios. Independientemente de la definición que decidamos adoptar, está claro que la empresa es una organización sumamente importante para cualquier economía, ya que se encarga de elaborar y distribuir bienes y servicios que permiten satisfacer los deseos y necesidades de las personas, e igualmente generan ingresos y empleos.

Por otra parte, es indispensable considerar que, al estar la empresa inmersa en un sistema, su supervivencia y su éxito dependen de gran cantidad de factores, algunos de carácter interno y otros que, por su naturaleza externa, están fuera de su control. En este sentido, para aspirar a: i) alcanzar sus objetivos, ii) perdurar, iii) generar nuevas formas de posicionarse concretamente dentro de un mercado y iv) hacer frente a un entorno complejo, es indispensable una visión empresarial abierta además de una correcta aplicación del proceso administrativo y, por supuesto, de la adecuada aplicación de herramientas para una gestión estratégica (Pike, 2004). Al respecto, en un estudio exploratorio realizado por Ibáñez (2017, p. 226) se encontró que más del 50% de las empresas de hospedaje seleccionadas de La Paz no contaban con objetivos definidos, y tampoco estaban aplicando planes estratégicos.

En términos de las mypes de hospedaje situados en La Paz, otros investigadores se concentran en determinar la calidad en el servicio; tal es el caso de Treviño (2019). Sin embargo, no profundizan en sus características internas y el grado de aplicación de herramientas administrativas.

En síntesis, a escalas regional y local son escasos los trabajos donde se aborden las pymes de hospedaje de la zona de estudio considerando sus características y principales desafíos ante la compleja situación actual. Por ello este capítulo representa una oportunidad para profundizar en los nuevos retos y oportunidades que afrontan ante la combinación de una desaceleración económica y una epidemia sanitaria.

ZONA DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA

Descripción de la zona

Es la capital del estado y se localiza en los 24° 09' latitud norte y en los 110° 19" longitud oeste, a una altura de 30 msnm; limita al norte con el municipio de Comondú, al sur con el de Los Cabos, al oeste con el océano Pacífico, y al este con el golfo de California (figura1). Es el

segundo municipio más grande de BCS; su superficie representa el 21.1%, y sus litorales el 26% del total de esa entidad (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED], 2020).

Figura 1
Localización del municipio de La Paz, BCS



Fuente: Tomado de INAFED, 2020.

El territorio paceño alberga diversidad marina y terrestre que se hace presente en sus tres áreas naturales protegidas: una reserva de la biosfera, un parque nacional y un monumento natural.

Estimaciones del gobierno del estado de Baja California Sur (GOB-BCS, 2020a, pp. 1-8) indican que se ha mantenido un aumento poblacional positivo, pero mejor que el promedio de la entidad. Actualmente, La Paz está habitado por 301,961 personas; de las cuales 49.9% hombres y 50.1% mujeres. Es el segundo ayuntamiento más poblado de la entidad, y su densidad de población se encuentra muy por debajo del promedio nacional, ya que solo alcanza veinte habitantes por km². Igualmente, el 28.6% de su población nació en la entidad o dentro del país; la recepción de migrantes proviene principalmente de entidades del norte, también del centro y el occidente, y en menor medida de otras naciones.

Datos correspondientes a 2019 muestran que la población ocupada (PO) en su cabecera municipal era de 146,471 personas, de las cuales 74.6% trabajadores subordinados y remunerados, el 16.7% trabaja por cuenta propia y el resto labora, pero no recibe un ingreso. En la economía paceña las actividades terciarias representan la principal fuente de empleos, ya que el 82.1% de la PO labora en ese sector, el 16.1% en el secundario, y el 1.8% en el primario. Del mismo modo, la mayoría (76% de la PO) labora en unidades económicas de micro a medianas (GOB-BCS, 2020a, pp. 22-24).

Con relación al nivel de bienestar, el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2016) registra un índice de marginación para La Paz, de -1.658, correspondiente a un grado muy bajo. Por su parte, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) se computó en 0.8895, que clasifica como alto. En el nivel de pobreza, el 24.7% de la población municipal padecía algún tipo de pobreza (INEGI, 2016b). Se estima que, al cierre de 2019, el 64% recibió ingresos en un rango de uno a cinco salarios mínimos (GOB-BCS, 2020a, p. 26).

METODOLOGÍA

En la presente investigación se empleó metodología mixta que consistió en aplicación de las siguientes herramientas o técnicas:

- I. *Trabajo de gabinete.* Se analizó información de estadísticas institucionales de indicadores turísticos (de los últimos diez años) y relativas a la evolución de la covid-19 en México (del 20 de marzo al 20 de abril de 2020); sobre este último aspecto se consideraron también informes, decretos, conferencias e investigaciones. Paralelamente, se estudió literatura especializada y reciente (artículos, libros, manuales, estudios económicos, tesis, capítulos), además de investigaciones efectuadas previamente.
- II. *Entrevistas a expertos.* Se realizaron entrevistas dirigidas a una muestra a conveniencia a cinco propietarios de empresas familia-

res de hospedaje; su aplicación se realizó de manera telefónica y virtual, durante el periodo del 1 al 20 de abril del presente. Su propósito fue recaudar sus puntos de vista sobre los efectos económicos de la contingencia actual, así como sobre las posibles medidas para mitigar sus impactos.

- III. *Encuestas*. En este caso se perfeccionó y dio seguimiento al estudio y a la encuesta aplicada por Ibáñez (2017), la cual quedó finalmente conformada por dos segmentos, el primero de los cuales corresponde a aspectos generales, mientras que el segundo bloque busca identificar las herramientas, acciones o estrategias utilizadas en el contexto del proceso administrativo en etapas de planeación, organización, dirección y control. En total, contaba con 35 preguntas. La aplicación fue a una muestra aleatoria, tomando como referencia los datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI (2019), con los siguientes criterios de búsqueda: a) clasificación de actividad económica: 721 servicios de alojamiento temporal, b) tamaño del establecimiento, todos los rangos de 0 a 250 empleados, c) área geográfica: municipio de La Paz. Se empleó la fórmula para muestras finitas, considerando un 99% de confianza y un rango de error de 10%, cuya estimación y ampliación se muestra en la tabla 1.
- IV. *Técnica FODA*. A fin de delinear un diagnóstico que servirá de base para la elaboración de estrategias o acciones de mejora, la información recopilada se dividió en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas generales.

Finalmente, a través del análisis de los resultados obtenidos mediante las distintas fuentes, se contrastaron las interrogantes planteadas al inicio de este trabajo y, posteriormente, se formularon las conclusiones y recomendaciones.

Tabla 1
Características metodológicas de la encuesta aplicada

Características, técnicas y métodos	Descripción
Método:	Cuantitativo
Instrumento:	Encuesta estructurada
Cobertura geográfica:	La Paz, BCS
Público objetivo:	Establecimientos de hospedaje registrados en el DENUF, 2019
Total de unidades económicas con características de interés:	124
Método de evaluación:	Personal (cara a cara)
Muestreo:	Muestreo probabilístico aleatorio
Tamaño de la muestra:	72 (más dos de reemplazo).

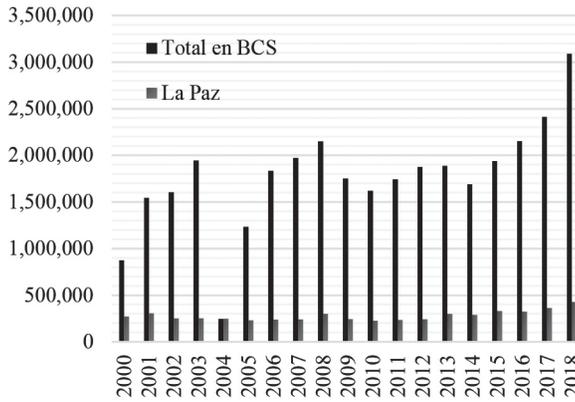
Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Estudio del desarrollo reciente de la industria de hospedaje: visión institucional

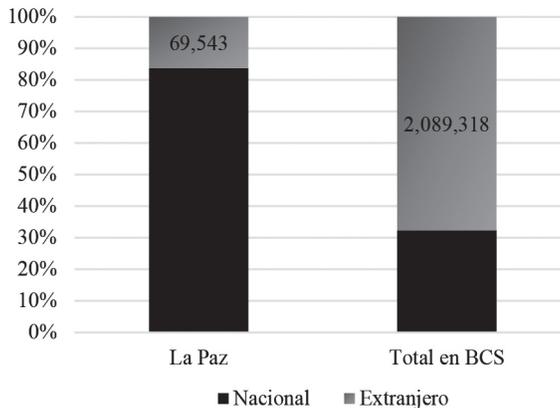
Las características y los atractivos del municipio de La Paz favorecen la recepción de visitantes, quienes realizan actividades que van desde el disfrute de la vida nocturna hasta turismo deportivo, kayakismo, campismo, ecoturismo, buceo, *snorkel*, pesca deportiva, golf, *glamping*, caminatas, visitas a playas y zonas rurales, por mencionar algunas. Tan solo en el año 2018, el número de visitantes fue de 427,253, cifra que representa el 14% del total de los que arribaron a BCS, y desde hace más de una década se ha consolidado como el segundo destino más importante de la entidad. La afluencia de turistas es: 84% nacionales y 16% extranjeros. Ello contrasta con la tendencia estatal, donde predomina el turista no residente (figuras 2 y 3).

Figura 2
 Número de visitantes en el municipio de La Paz y total en BCS, 2000-2018



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016c; 2017 y GOB-BCS, 2020b.

Figura 3
 Visitantes según origen en el municipio de La Paz y total en BCS, 2018



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016c; 2017 y GOB-BCS, 2020b.

Otro dato relevante es que el 34% de los viajeros se hospedaron en establecimientos de dos estrellas, el 32% en alojamientos de cuarta categoría, el 19% en alojamientos de tres estrellas, el 9% en hoteles de cinco estrellas y el 6% en unidades de una estrella.

En términos, globales el número de visitantes creció en 57% del año 2000 al 2018, al 3% promedio anual. La cifra está muy por debajo del incremento promedio en BCS, que alcanzó un incremento del 253% en ese mismo periodo.

Durante 2018 y 2019 se estimó que la mayoría de los viajeros se hospedaron en establecimientos de dos y cuatro estrellas, lo que representa el 66% del total, el 28% en alojamientos de tres y cinco estrellas, y el 6% en unidades de una estrella. Asimismo, se recibió 8,784 cruceristas; es decir, el 2% de total que arribó por esa vía a BCS (GOB-BCS, 2020b).

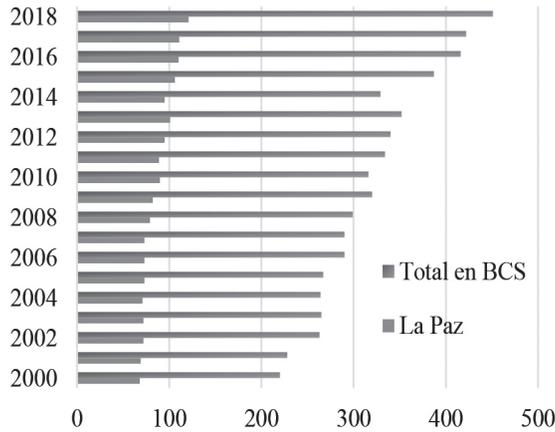
Para el cierre de 2020 se esperaba superar la barrera de los 500,000 visitantes. No obstante, con motivo de la crisis sanitaria actual el arribo de visitantes a la entidad es prácticamente nulo desde el 20 de marzo, situación que continuará así cuando menos hasta el 30 de mayo de este año. Esto, sin duda, impactará negativamente en el desempeño de los principales indicadores turísticos y económicos; por ende, será imposible cumplir con las estimaciones de diversas instituciones y grupos de académicos.

En lo relativo a la evolución en la cantidad de hoteles y moteles, como se aprecia en la figura 4, al cierre de 2018 existían 121 unidades, cifra que representaba el 27% de la oferta estatal. Durante el periodo de 2000 a 2018, aumentaron 78%.

El número de cuartos ha presentado fluctuaciones, como se indica en la figura 5; en el año 2000 alcanzó las 2,025 unidades, y en 2018 totalizó 3,487. Durante ese periodo se observó un aumento acumulado del 78% y el 3% en términos promedio anuales.

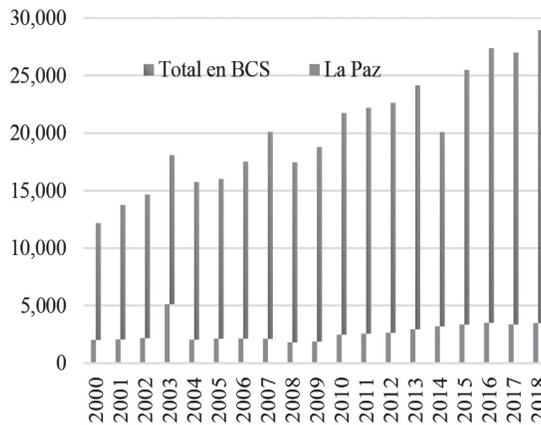
Indicadores de los años 2018 y 2019 apuntan a que la Paz posee el 14% de los cuartos disponibles en BCS. La oferta de cuartos en su mayoría se asocia a establecimientos sin categoría, de tres y dos estrellas.

Figura 4
 Número de visitantes en el municipio de La Paz y total en BCS, 2000-2018



Fuente: elaboración propia con base en INEGI, 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016c; 2017 y GOB-BCS, 2020b.

Figura 5
 Visitantes según origen en el municipio de La Paz y total en BCS, 2018

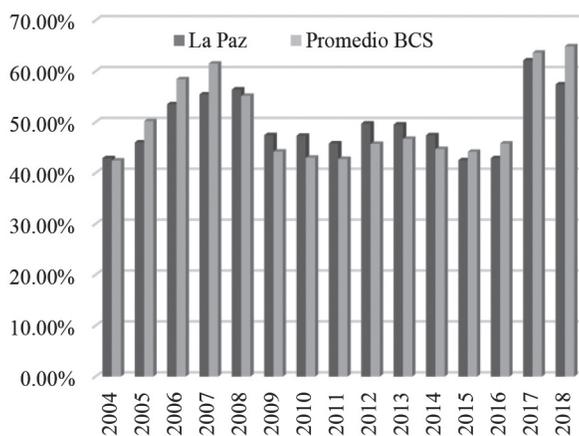


Fuente: elaboración propia con base en INEGI, 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016c; 2017 y GOB-BCS, 2020b.

En los últimos cinco años se han integrado a la oferta de hospedaje cadenas y marcas de nombre como City Express, Seven Crown y One. Actualmente, están en construcción cinco establecimientos de hospedaje: un Hilton Garden Inn, tres hoteles *boutique* (Hotel Boutique Casa de los Santos, Hotel Boutique Casa Obregón, Hotel Boutique Bésame Mucho) y un Hotel Bahía. Con ello se esperaba incrementar la infraestructura dirigida a personas que realizan actividades de negocios (Soto, 2019).

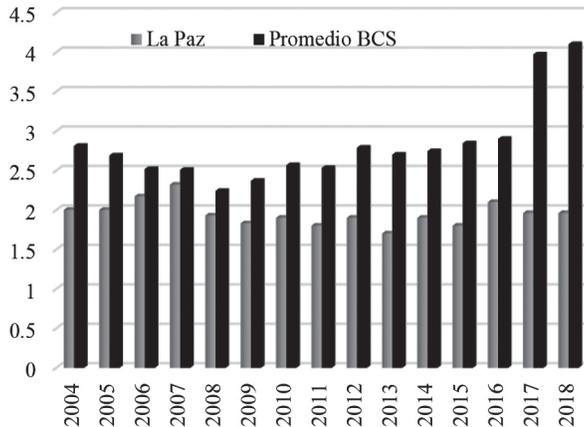
En cuanto a la ocupación hotelera, esta se incrementó en 34% en términos acumulados, al pasar del 43% en 2004 al 57% en 2018. Como se indica en la figura 6, desde 2015 es menor que la tasa promedio estatal.

Figura 6
Ocupación hotelera en el municipio
de La Paz y total en BCS, 2004-2018



Fuente: INEGI, 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016c; 2017 y GOB-BCS, 2020b.

Figura 7
Estadía del visitante en el municipio
de La Paz y total en BCS, 2004-2018



Fuente: INEGI, 2005; 2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016c; 2017 y GOB-BCS, 2020b.

La estadía promedio sufrió una ligera caída, ya que, en 2018 se ubicó en 1.94, mientras que en el año 2004 alcanzaba las dos noches por visitante, dato que se encuentra por debajo de la tasa promedio estatal (figura 7). Pese a ello, sobre la base de un estimado elaborado según datos del GOB-BCS (2020b), como promedio, la derrama económica directa generada por los turistas que arribaron a La Paz al cierre de 2019 ascendió a \$ 2,367,289,767 pesos.

Recientemente, la realización de inversiones públicas y privadas de gran envergadura, la reciente remodelación del malecón costero y de los sitios estratégicos del centro de la ciudad, la reactivación del centro de convenciones, el incremento en las certificaciones y la capacitación turísticas y la realización de eventos masivos (deportivos, musicales, científicos, de negocios, entre otros) permitirían generar un mayor repunte en la actividad turística paceña. Desafortunadamente, al igual que otros sitios del mundo, no se vislumbraba una ca-

tástrofe sanitaria como la que actualmente se vive. Aunque no existen cifras institucionales oficiales, un grupo de expertos representados a través de las cámaras empresariales registra pérdidas diarias en hoteles de alrededor de seis millones de pesos (Olacea, 2020).

Caracterización e implementación de herramientas administrativas.

Sobre la base de los resultados de las encuestas aplicadas, se encontró que las empresas de hospedaje estaban distribuidas según el número de empleados de la siguiente manera: el 35% correspondía a aquellas con entre 0 y 5 empleados, el 22% tenía entre 6 y 10, el 23% tenía entre 11 y 30, el 11% contaba con 31 a 50, el 7% entre 51 y 100 y el 3% daba empleo a entre 101 y 250 personas.

Con relación a la utilización de herramientas básicas relacionadas con el proceso administrativo, se encontró que el 59% contaba con un perfil de puestos, el 51% con un manual de organización, el 53% con un organigrama, el 8% mencionó que además de los anteriores tenía definidos objetivos, controles por área, reglamento interno de trabajo, y el 11% señaló que no aplicaba ningún elemento. De la misma manera, al preguntar sobre la existencia de elementos relacionados con el proceso de planeación, se encontró que entre el 55% y el 92% tenían misión, visión, valores y políticas. Un dato importante a destacar es que, los valores que más predominaron fueron honestidad, respeto, calidad en el servicio, confianza, limpieza; ningún establecimiento señaló algún aspecto relacionado directamente con la salud o la seguridad. En cuanto a la existencia de metas en distintos horizontes de tiempo, el 65% contaba con metas a corto plazo, el 49% a mediano y el 59% a largo. Esto implica que entre el 35% y el 51% de las empresas no poseen metas claras. También se preguntó si se contaba con un plan estratégico; el 55% respondió que sí, el 36% que no, y el resto no contestó. En el caso de los establecimientos que sí tenían un plan estratégico, la mayoría hizo referencia a que este se relacionaba con temas o alcances vinculados con las ventas y el funcionamiento interno. Resaltó que ninguno manifestó poseer un plan estratégico o de contingencia ante eventos

relacionados con crisis sanitarias. Adicionalmente, se preguntó sobre las herramientas que se empleaban para monitorear objetivos, y en este caso se encontró que el 75% utilizaba seguimiento de indicadores básicos, cuadros de mando integral o datos financieros y tasas de ocupación. Lo anterior implica que un cuarto de los establecimientos no implementaba un método formal para revisar el logro de sus propósitos.

Sobre el medio utilizado para definir o segmentar el mercado, el 19% se basaba en noticias, periódicos y otros medios de comunicación de información de la actividad, el 18% en sugerencias de conocidos y expertos, el 16% en estudios de mercado, el 14% en informes de la competencia, el 13% en estudios de información interna, el 12% en análisis FODA, el 5% en otras (principalmente, experiencia o trabajo en campo), y el 3% no utilizaba ninguna. Del mismo modo, el 77% utilizaba más de dos medios o fuentes, y el 20% empleaba solo una.

De igual manera, los instrumentos o medios que aplican o analizan para allegar información acerca de sus clientes en un 30% son medios electrónicos (principalmente comentarios y evaluaciones en redes sociales y portales especializados), 21% de la radio, 20% de medios escritos (internos y externos, como informes de satisfacción), 18% mediante la tv, 9% otros (observación directa y comunicación directa con el cliente), 2% en indagación de boca en boca; el resto no contestó.

En cuanto a las estrategias para aumentar las ventas, se encontró que el 35% utiliza publicidad en Internet (páginas *web* y Facebook), el 19% paquetes, tarifas, promociones y descuentos, el 18% propaganda en diversos medios, el 18% remodelación o mejora de la infraestructura y el servicio, el 4% visitas y promoción en zonas y eventos masivos, el 4% fijan sus estrategias sobre la base de proyecciones de temporada alta y baja; el resto comentó que el único medio que emplea es la publicidad de boca en boca.

En lo que se refiere a los medios empleados para promocionar la empresa, se encontró que el 27% se apoyaba en medios electrónicos (redes sociales y servidores *web*), el 19% en folletos y trípticos, el 11% en prensa y medios escritos, el 10% en radio, el 10% en tv; el 1% señaló

que otros (*flyers*, *moppings*, visitas a agencias y empresas, colocación de espectaculares en avenidas concurridas), y el resto hizo referencia a la promoción de boca en boca, la cual, según expresan es la más barata y eficiente. Cabe precisar que el 86% de los establecimientos empleaba más de un medio de promoción y el 14% solo uno.

Las acciones para la imagen de la empresa principalmente se basaban en limpieza y mantenimiento, con 28%, seguidas de la remodelación y la mejora de instalaciones y equipos, con el 20%; el 19% implementaba medidas basadas en la opinión y la atención al cliente, el 16% se basaba en procesos de mejora continua en todos los rubros, el 14% en capacitación y actualización, el 1% en otros (observación y experiencia), y el 1% no respondió. Además de las medidas anteriores, el 70% lleva a cabo medidas para sobresalir en el mercado, tales como mejorar la calidad en el servicio para diferenciarse de la competencia y para incrementar las ventas.

Por otra parte, el 98% considera tener plenamente identificado los aspectos que lo distinguen de la competencia, haciendo referencia a los siguientes aspectos: 40% ubicación y experiencia, 32% calidad, 19% precios, 7% otros (servicios únicos, trato personalizado y privacidad). Del total, el 59% declaró contar con un mínimo de dos aspectos que les permiten sobresalir con relación a otras empresas. Sin embargo, ninguno hizo referencia directamente al tema de seguridad sanitaria. Aun así, el 99% realiza acciones permanentes para mantener sus estándares de calidad; entre estas, el 40% observación directa de áreas de oportunidad, el 23% aplica encuestas periódicas, el 18% emplea técnicas de análisis y solución de problemas, el 17% estudia los resultados de indicadores e informes internos, el 2% otros (vigilancia y supervisión directa), y el resto no hizo referencia a ningún aspecto. Sin embargo, el 96% consideró que todavía cuenta con aspectos que debe mejorar; por ejemplo: 35% promoción y publicidad, 22% infraestructura, 21% variedad de productos y servicios, 15% capacitación del personal, 10% ubicación de la empresa, 3% otros (organización interna, alianzas estratégicas y capacidad de respuesta).

Con relación a acciones de capacitación, 92% efectuó adiestramientos al personal al momento de ingresar y 64% durante su permanencia a la empresa. Los principales temas de capacitación fueron: empatía, trabajo en equipo, trato al cliente, identidad de la empresa, calidad en el servicio, primeros auxilios, higiene y seguridad en el trabajo. De igual manera, no se mencionó tácitamente la orientación al personal en términos del manejo de crisis. Sumado a ello, se encontró que el 81% aplica algún método o estrategia para evaluar el desempeño laboral del personal de contacto, como observación, desarrollo asertivo, registros internos, recomendaciones y quejas de los clientes.

Con respecto a agentes externos, se preguntó sobre los instrumentos para recolectar información de los proveedores; el 37% consideraba la calidad de sus productos o servicios, el 24% las facilidades y medios de pago, el 21% las políticas de la empresa proveedora, el 15% la puntualidad con el tiempo de entrega, el 2% otras (disponibilidad y necesidades del cliente); las otras no emplean ninguna. Por otro lado, en cuanto a la importancia de mantener una excelente relación con el sector público o gubernamental, el 84% señaló que esto era indispensable, pues es regulador, promotor, al mismo tiempo favorece su buen funcionamiento; el 15% manifestó que no era relevante, y 1% no respondió.

En términos de la implementación de acciones amigables con el ambiente, el 42% se refirió a la utilización de focos ahorradores, el 17% reciclaba, el 16% contaba con celdas solares, el 16% manejaba agua tratada, el 8% otros mecanismos (manejo de residuos y reforestación), el 3% no empleaba ninguno; en este último caso, se encontró que eran empresas que poseían entre seis y diez empleados. Cabe precisar que en el 53% de los establecimientos se manejan por lo menos dos acciones de las arriba mencionadas, en el 44% solo una.

Además, el 84% del total refería tener algún certificado o distintivo de calidad, de los cuales el 32% hizo referencia al distinto M-moderniza, el 18% al S-sustentabilidad o calidad ambiental turística, el 10% al H de manejo higiénico de alimentos, el 23% señaló otros, como punto limpio, excelencia Trip Advisor, empresa socialmente responsable.

De igual forma, se les preguntó si era indispensable aplicar preceptos de la administración bajo un enfoque estratégico; al respecto, el 50% respondió que sí, ya que se podía aplicar en diversos ámbitos, como *marketing*, planes de negocio o de trabajo, organización, control o planeación; el 12% no la consideró relevante, y el porcentaje restante no respondió, argumentando que no conocía el tema con profundidad.

Finalmente, sobre las estrategias que pueden contribuir a superar la crisis actual, se mencionó la necesidad de trabajo coordinado (con el sector público, los gremios y la misma sociedad), de apoyo del sector gubernamental, tanto financiero como en materia de capacitación (sumado a temas de calidad y certificación y el manejo de eventos extraordinarios como los acontecidos recientemente), y la implementación de medidas para activar el turismo mediante la promoción en el mercado nacional.

ESTUDIO FODA DE LAS MIPYMES DE HOSPEDAJE DEL MUNICIPIO DE LA PAZ, BCS EN EL CONTEXTO ACTUAL DE CRISIS Y PANDEMIA

A manera de un primer diagnóstico general, las principales fortalezas y debilidades encontradas se mencionan en la tabla 2.

Con esta perceptiva, y dadas las condiciones actuales, muchas de las que antes eran consideradas como una debilidad se han convertido en una fortaleza. Por ejemplo, el hecho de contar con escasa conectividad área con países extranjeros, que, sumado al cese de actividades recreativas y turísticas, ha permitido un mayor manejo de los casos. Sin embargo, por su naturaleza, las mipymes afrontan retos todavía más complejos y difíciles de superar, que van desde el aumento en los precios hasta la poca o nula recepción de ingresos y la necesidad de seguir haciendo frente a obligaciones financieras.

Ante el panorama actual también se presentan diversas oportunidades y amenazas, las cuales se detallan en la tabla 3.

Tabla 2
Análisis de FODA (componente interno) de las mipyme
de hospedaje del municipio de La Paz, BCS

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Menor dependencia del turismo extranjero • La mayor proporción de los establecimientos reconoce la importancia de una adecuada administración • En casi todos se aplican herramientas e instrumentos relacionados con procesos de planeación, organización, dirección y control • Cuando menos ocho de cada diez refieren contar con algún certificado o distintivo de calidad • Cuentan con experiencia en el manejo general de visitantes • Muestran preocupación por la preservación e implementan acciones para cuidar el ambiente • Diversos estudios registran que las personas que se alojan en establecimientos de hospedaje de La Paz evalúan como satisfactoria su estadía • Al menos ocho de cada diez considera indispensable mantener una excelente relación con el sector público o gubernamental • La insuficiente conectividad área con ciudades y países del extranjero ha contribuido a que el número de casos positivos a la covid-19 no haya alcanzado la misma magnitud que en otros destinos de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Se localizan en una de las entidades del país con mayor incidencia de casos de coronavirus (covid 19). • No todas las empresas aplican estrategias administrativas; por ejemplo, un cuarto de los establecimientos no implementaba un método formal para revisar el logro de sus propósitos, además de una gran proporción que no mide el logro de sus metas • Ninguna manifestó poseer un plan estratégico o de contingencia ante eventos relacionado con crisis sanitarias • La capacitación del personal se orienta más al trato con el cliente y se carece de adiestramiento necesario en caso de manejo de crisis. • No se posee algún distintivo o reconocimiento en materia de seguridad sanitaria o casos de pandemias • Cierre total temporal y pérdidas no esperadas con motivo de la epidemia • Escasez y alza de precio de servicios e insumos diversos. • Mayor descapitalización y riesgo de permanecer en el mercado, derivado de la baja estadía y derrama económica del visitante, compromisos financieros en algunos casos; la obligatoriedad por la ley de pagar a sus empleadas cuando menos el salario mínimo durante 30 días de contingencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Análisis FODA (componente externo) de las mipymes
de hospedaje del municipio de La Paz, BCS

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos estatales aprobaron facilidades o suspensión de pago en trámites y cuotas como <i>impuesto sobre nómina</i> y de la <i>revista vehicular</i> • Gobierno federal visualiza la implementación de una estrategia digital para la contención de la crisis del sector turístico, además de acciones de capacitación y promoción de proyectos de apoyo a pymes turísticas (Hosteltur, 2020) • Gremios y asociaciones de turismo se pronuncian a favor de poner en marcha un plan de atención a crisis emergente que permita al sector enfrentar la situación provocada por la covid-19 • En general, existe voluntad política local que puede favorecer la implementación de acciones en pro de una recuperación • Surgimiento de nuevas propuestas y distintivos para mejorar y certificar la capacidad de los establecimientos frente al manejo de huéspedes en una crisis epidemiológica • La posible contención temprana de la crisis puede contribuir a la apertura de los establecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la publicidad negativa del destino y de sus establecimientos de hospedaje, como consecuencia de la evolución de casos de coronavirus • Sumada a la crisis epidemiológica, existe la posibilidad latente de que se presenten huracanes y otros eventos naturales • Las acciones de los distintos órdenes de gobierno en pro de la reactivación al turismo, y en especial a la industria de hospedaje ambiguas e insuficientes • Tensiones y rigidez en la relación gobierno-empresa • Priorización de proyectos de gran envergadura y limitada intervención gubernamental ante las problemáticas de las mipymes de alojamiento • Lenta recuperación de indicadores relacionados con el desempeño de la industria de hospedaje, tal el caso de afluencia de visitantes, ocupación y estadía promedio • Pérdida de empleos y cierre de empresas • Disminución del poder adquisitivo e incremento de la inestabilidad económica y social

Fuente: Elaboración propia.

Sin duda, el trabajo coordinado entre la iniciativa privada y la gubernamental representa un área de oportunidad que puede permitir a las

empresas hacer frente a la situación actual. Contrariamente, la ausencia o la insuficiencia de colaboración sumadas a la posible presencia de eventos naturales, pueden contribuir a extender la recuperación de las mipymes de hospedaje.

CONCLUSIONES

Ante la complejidad del entorno donde operan las empresas que brindan servicios de alojamiento, se hace necesario profundizar en aspectos inherentes a su funcionamiento y a los limitantes internos y externos que afrontan. De manera particular, las mipymes resultan de especial interés, toda vez que representan la mayor proporción en gran número de destinos turísticos.

Dentro de esta investigación se identificaron las características de las mipymes de hospedaje, así como los retos que afrontan como consecuencia de la crisis y la pandemia.

Los principales hallazgos llevaron a corroborar que con antelación a la pandemia el crecimiento de los indicadores relacionados con el desempeño de la industria de hospedaje en el municipio de La Paz era moderado, pero estable.

De manera particular, una de las principales características y fortalezas de las mipymes estudiadas es que en su mayor parte expresaron que una adecuada administración es esencial para el buen funcionamiento de sus negocios, y esto se observó en la aplicación de acciones, herramientas, estrategias y medios en sus procesos de planeación, organización, dirección y control, toda vez que la mayor parte hizo referencia a la aplicación de aspectos como misión, visión, valores, políticas, metas, planes estratégicos, controles, medios para identificar a sus clientes y el mercado donde operan, además de sistemas o medios de control para evaluar el desempeño del personal, de acciones amigables con el ambiente, y de herramientas para identificar los aspectos que las diferencian de la competencia, por mencionar algunas.

Sin embargo, su principal debilidad es que la situación antes mencionada no se muestra en todos los establecimientos. No todas aplican estrategias administrativas, y se encuentra que cerca del 25% no implementa técnicas para revisar el logro de sus propósitos y metas. Lo anterior resulta preocupante, toda vez que, como se ha comentado, las empresas inmersas en el ámbito del turismo se enfrentan a un ambiente sumamente competitivo donde se requiere tener, además de una buena organización, metas y estrategias perfectamente definidas. Sumados a ello, aspectos inherentes a los impactos de la crisis actual, como la descapitalización que han sufrido por la nula presencia de huéspedes, las hace aún más vulnerables y limita su capacidad de contar con recursos para afrontar el largo camino hacia la recuperación.

Las oportunidades se vinculan mayormente a la colaboración entre empresarios y gobierno. En contraste, la escasa coordinación entre ambos representa una fuerte amenaza. Situación que se suma a la mala promoción, como consecuencia del número de casos de confirmados de coronavirus y la latente posibilidad de que en un futuro cercano se presenten fenómenos naturales de gran intensidad que terminen por debilitar su infraestructura, tal como ha sucedido en años previos y como ha sido documentado ampliamente en la literatura (Juárez *et al.*, 2015).

Los hallazgos aportan información consistente que puede servir como base para diseñar medidas para la recuperación de empresas y economías locales en tiempos posteriores a la covid 19. A partir de ello, y con la finalidad de que las mipymes cuenten con mayores posibilidades de afrontar con éxito los estragos económicos de la pandemia actual, se emiten algunas recomendaciones: i) mantener el compromiso de considerarlas dentro de los apoyos económicos brindados por el sector gubernamental, toda vez que algunas son empresas familiares, ii) diseñar, aprobar y promover la implementación de un nuevo distintivo en materia de manejo de crisis sanitarias; esto permitiría estar preparados ante tales eventos y otorgaría una ventaja competitiva frente a otros destinos; cabe precisar que países como España y Singa-

pur trabajan en un nuevo certificado denominado Hoteles Covid Free (García, 2020), iii) a través de un trabajo coordinado entre las cámaras y el sector público, hacer conciencia en las empresas sobre la necesidad de implementar planes estratégicos más integrales y basados en la respuesta a fenómenos de diversa índole, tanto económica como social, climática, bélica y sanitaria, iv) de igual manera, mediante trabajo coordinado y con el apoyo de expertos, debe diseñarse y proponerse una ruta de acción previa a la reapertura de los establecimientos, v) incorporar medidas de higiene más rigurosas para la atención a los huéspedes y el cuidado de los colaboradores, vi) ampliar la oferta de *amenities* mediante la venta o inclusión de guantes, mascarillas y gel desinfectantes en la tarifa de la habitación, vii) incluir en los manuales que se encuentran a disposición del cliente información sobre las nuevas medidas de higiene recomendadas, viii) una vez terminada la pandemia actual, promover, de la mano con autoridades sanitarias y migratorias, restricciones a la entrada de viajeros al país mediante una tarjeta que avale su vacunación contra enfermedades infecciosas como coronavirus e influenza, por mencionar algunas, ix) promover mayor vinculación entre el sector académico, los investigadores, las autoridades y las empresas de hospedaje, a fin de evaluar el impacto económico y vislumbrar acciones inmediatas y coordinadas en pro de la mitigación de los impactos económicos y sociales de la epidemia actual.

Finalmente, cabe precisar que las áreas de oportunidad de esta investigación se traducen a la omisión de preguntas para la obtención de información de interés, tal es el caso del nivel de ventas, la existencia de un fondo de contingencia para situaciones excepcionales, la tasa de endeudamiento de la empresa, y el porcentaje de base y eventual en el establecimiento, entre otros; adicionalmente, no fue posible realizar un cruce de la información obtenida mediante las encuestas con las cámaras empresariales. Pese a ello, los resultados corroboran lo manifestado por Ibáñez (2017, p. 232), quien encontró que las empresas de hospedaje (de todos tamaños) “requerían” apoyo en relación con el seguimiento y la implementación de acciones, a fin de delinear objetivos

y diseñar medidas para subsistir y mejorar su posición competitiva en el mercado. Por ello las recomendaciones aquí emitidas también pueden contribuir en ese sentido.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. Lima: Andrade.
- Arbelo, A.; Arbelo, M. y P. Pérez-Gómez (2018). "Estimation of Profit Efficiency in the Hotel Industry using a Bayesian Stochastic Frontier Model". *Cornell Hospitality Quarterly*, 0 (0), 1-12.
- Artesi, L. (2002). "Turismo, desarrollo local y redes". *Aportes y Transferencias*, 6 (2), 71-92.
- Ascanio, A. (2012). *Teoría general del turismo*. México: Trillas.
- Beni, C. (2001). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.
- Bertalanffy, L. V. (1973). "Significado da Teoria Geral de Sistemas. Teoría General de Sistemas". *Metrópolis (RJ): Vozes*, 52-81.
- CONAPO (2016). *Datos abiertos de marginación*. Disponible en: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Datos_Abiertos_del_Indice_de_Marginacion.
- Cooper, C. y M. Hall (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford, Inglaterra: Elsevier.
- Cruz, G.; Hernández, V.; Avilés, G. y R. Valdivia (2016). "Turismo extranjero y crecimiento económico en México. Evidencia empírica para Los Cabos". *Economía, Sociedad y Territorio*, XVI (50), 1-38.
- Cuervo, R. (1967). *Un método para evaluar condiciones que afectan la decisión sobre el otorgamiento de la 5ª libertad en el tráfico aéreo internacional: el turismo como medio de comunicación humana*. México: Departamento de Turismo del Gobierno de México.
- DOF (2009). *Ley General de Turismo*. Ciudad de México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Fernández, L. (1981). *Teoría y técnica del turismo*. Madrid: Editora Nacional.
- García del Junco, J. y C. Casanueva (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.

- García, R. (2020). *Estrategias de recuperación para hoteles*. Disponible en: https://www.aprendedeturismo.org/estrategias-de-recuperacion-para-hoteles/?fbclid=IwAR1gDGU6XACjBKY4g3ojaj4F2JGHk31fCFFDRDa5_Q7U-k3oksdg2nDZtCTw.
- Ging, L. C. (2011). The determinants of hotel room rates: another visit with Singapore's data. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 756-758.
- GOB-BCS (2020a). *Información estratégica del municipio de La Paz, BCS: 2020*. Gobierno del Estado de Baja California Sur. Disponible en: http://setues-bcs.gob.mx/doctos_estadisticos/estrategico_la_paz_2020_red.pdf
- GOB-BCS (2020b). *Cuarto informe de gobierno, anexo gráfico y estadístico*. Disponible en: <http://www.bcs.gob.mx/documentos/4to-Informe-Anexo-grafico-estadistico-optimizado.pdf>.
- Gunn, C. A. y T. Var (2002). *Tourism Planning: Basics. Concepts Cases*. London: Routledge.
- Guzmán, E.; De la Garza, M.; Rebollar, S.; Hernández, J. y J. García (2011). "Factores determinantes de la demanda internacional del turismo en México". *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5 (3), 30-49.
- Hong, S. K. (2010). "Hotel Property Characteristics and Occupancy Rate: Examining Super Deluxe 1st Class Hotels in Seoul, Korea". *International Journal of Tourism Sciences*, 10 (3), 25-47.
- Hosteltur (2018). *¿Cuántos hoteles hay en el mundo?* Disponible en: <https://tendenciasturismo.com/2018/04/07/cuantos-hoteles-hay-en-el-mundo/>.
- (2020). *México financiará y capacitará a sus pymes turísticas en 2020*. Disponible en: https://www.hosteltur.com/lat/133801_mexico-financiar-y-capacitara-a-sus-pymes-turisticas-en-2020.html.
- Ibáñez, R. (2017). "Gestión estratégica y aplicación de herramientas administrativas en empresas turísticas de La Paz, Baja California Sur (BCS)". En M. Cortes (Coord.). *Herramientas administrativas enfocadas en la calidad, competitividad y planeación estratégica*. La Paz, BCS: Tecnológico Nacional de México, pp. 226-236.
- (2020). "Eventos que inciden en la resiliencia turística de centros de sol y playa. Una aproximación al estudio del destino: Los Cabos, Baja Cal-

- ifornia Sur, México”. En F. Denegri, D. Solorio y A. Almanza (Coord.). *Ciudad y sustentabilidad: estudios desde las resiliencias*. Baja California: Universidad Autónoma de Baja California, México (en dictaminación), pp.1-27.
- y C. Cabrera (2011). *Teoría general del turismo: un enfoque global y nacional*. La Paz, BCS: UABCS y Academia de Investigación Turística.
- ; Almendarez, M. e I. Sánchez (2020). “Determinantes de la ocupación hotelera de los principales destinos de sol y playa de México”. *Noesis*, 29 (58), 1-20.
- INAFED (2020). *Enciclopedia de Baja California Sur*. Disponible en: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMMOBajacaliforniasur/municipios/03003a.html>.
- INEGI (2001). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2001*. Aguascalientes: INEGI.
- (2002). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2002*. Aguascalientes: INEGI.
- (2003). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2003*. Aguascalientes: INEGI.
- (2004). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2004*. Aguascalientes: INEGI.
- (2005). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2005*. Aguascalientes: INEGI.
- (2006). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2006*. Aguascalientes: INEGI.
- (2007). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2007*. Aguascalientes: INEGI.
- (2008). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2008*. Aguascalientes: INEGI.
- (2010). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2010*. Aguascalientes: INEGI.
- (2009). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2009*. Aguascalientes: INEGI.
- (2011). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2011*. Aguascalientes: INEGI.

- (2012). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2012*. Aguascalientes: INEGI.
- (2013). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2013*. Aguascalientes: INEGI.
- (2014). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2014*. Aguascalientes: INEGI.
- (2015). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2015*. Aguascalientes: INEGI.
- (2016a). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf.
- (2016b). *Encuesta interesal: tabulados descarga, Baja California Sur*. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=33725ys=est>.
- (2016c). *Anuario estadístico de Baja California Sur, 2016*. Aguascalientes: INEGI.
- (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas - INEGI*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.
- (2020). *Indicador trimestral de la actividad económica estatal, base 2013*. Cifras desestacionalizadas. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/itaee/>.
- Jang, S. y L. Yu (2002). "Analysis of Return on Hotel Investment: A Comparison of Commercial Hotel Companies and Casino Hotel Companies". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26 (1), 38-53.
- Jeffrey, D. y R. R. D. Barden (2001). "Multivariate Models of Hotel Occupancy Performance and their Implications for Hotel Marketing". *International Journal of Tourism Research*, 3, 33-44.
- Jeffrey, D.; Barden, R; Buckley, P. y N. Hubbard (2002). "What Makes for a Successful Hotel? Insights on Hotel Management Following 15 Years of Hotel Occupancy Analysis in England". *The Service Industries Journal*, 22 (2), 73-88.
- Jiménez, A. (2011). "Una aproximación sistémica al turismo: implicaciones para la multi y la transdisciplinariedad". *XIII Congreso Nacional y 7º Inter-*

- nacional de Investigación Turística*, 1 de diciembre de 2014. Distrito Federal: RIICIT.
- Jiménez, L. (1986). *Teoría turística: un enfoque integral sobre un hecho social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Juárez, J.; Ibáñez, R.; Cruz, P.; Urciaga, P. y G. Cruz (2015). “Competitividad en el destino turístico de La Paz”. En E. Arnais y J. Juárez (Coord.). *Desarrollo, crisis y turismo*. México: Universidad de Guadalajara, pp. 46-66.
- Lattin, W. (1998). *Administración moderna de hoteles y moteles*. Distrito Federal: México.
- Lam, C.C. y W. S. C. Lei (2010). “Hotel Occupancy Rate in a Gambling Destination: A Longitudinal Study of the Macao Hotel Industry 2004-2007”. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 34-43.
- Lei, W. S. y C. C. Lam (2015). “Determinants of Hotel Occupancy Rate in a Chinese Gaming Destination”. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 22, 1-9.
- Leiper, N. (1990). *Tourism System. An Interdisciplinary Perspective*. Occasional paper, 2. Massey: Massey University.
- López, J. (2020). *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>.
- Mathieson, A. y G. Wall (1982). *Tourism: Economic: Physical and Social Impacts*. Essex: Longman House.
- Molina, S. (1986). *Planificación del turismo*. México: Nuevo Tiempo Libre
- (1991). *Conceptualización del turismo*. México: LIMUSA.
- Monterrubio, J. (2011). *Turismo y cambio sociocultural: una perceptiva conceptual*. México: Plaza y Valdez.
- Mutlag, R. A. S. y A. N. F. Mzaiel (2013). “Factors affecting Hotels Occupancy Rate (an Empirical Study on some Hotels in Amman)”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (6), 142-159.
- Olachea, A. (2020). *Cada día que pasa con la contingencia covid-19, hoteles de La Paz, pierden 6 mdp*. Disponible en: <https://www.bcsnoticias.mx/cada-dia-que-pasa-con-cierre-por-contingencia-de-covid-19-hoteles-de-la-paz-pierden-6-mdp/>.

- OMT (2020a). *World Tourism Barometer*. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/DOI/pdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.1>.
- (2020b). *Las llegadas de turistas internacionales podrían caer un 20-30% en 2020*. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>.
- (2020c). *Covid-19: anteponiendo a las personas*. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>.
- (2014). *Entender el turismo. Glosario básico de la OMT*. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.
- O'Neill, J. (2011). "Hotel Occupancy: Is the Three-year Stabilization Assumption Justified". *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 176-180.
- Osorio, G. M. (2000). "Nuevos caminos para el estudio del turismo desde la Teoría de Sistemas". *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 7 (23), 219-235.
- Palmas, D.; Serrano, R.; Cruz, G. y J. Gutiérrez (2011). "Enfoques teóricos para aplicaciones concretas". *Gestión Turística*, 15, 99-125.
- Pananosso, A., y B. Lohmann (2012). *Teoría del turismo: conceptos, modelos y sistemas*. México: Trillas.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organizations*. Oxford: Elsevier.
- Romero, R. (1997). *Marketing*. España: Palmir EIRL.
- Santana, A. (1997). *Antropología del turismo, ¿nuevas hordas, viejas culturas?* Barcelona: Ariel.
- Sean, J. M. (2016). *A Study of Large Hotel Occupancy Rates on the Island of St. Lucia*, tesis doctoral. University Scholar Work. Walden.
- Schmidt, N. y M. Santillán (2019). "Contrastación teórico-pragmática de la realidad de la empresa familiar en el contexto de la pyme hotelera mexicana, caso de estudio Mazatlán Sinaloa". *Revista Iberoamericana de Turismo-RITUR*, 9, 119-141.
- Schullern, H. von (1911). *Turismo y economía*. España, 1 de enero de 2005. Edición a texto completo. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>.
- SECTUR (2019). *4 millones 308 mil empleos registró el sector turismo al segundo trimestre de 2019*. Disponible en: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/4-mi>

- lones-308-mil-empleos-registro-el-sector-turismo-al-segundo-trimestre-de-2019-215433?idiom=es.
- (2020a). *Reporte monitoreo hotelero 70 centros turísticos febrero 2020*. Disponible en: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inventario-Turistico.aspx>.
- (2020b). *Resultados preliminares acumulados a la semana 11 de 30 de diciembre de 2019 al 15 de marzo de 2020*. Disponible en: https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2020_Semana_11.pdf.
- Segrado, R. D.; González, L. Arroyo y M. Palafox (2010). “El desarrollo de Cancún, analizado desde la Teoría de Sistemas Complejos”. *Gestión Turística*, 14, 9-32.
- Serrano, R. (2008). “Hacia un modelo teórico-metodológico para el desarrollo, la sostenibilidad y el turismo”. *Economía, Sociedad y Territorio*, VIII (26), 313-355.
- Silva, B. (2020). *Se desploma ocupación hotelera nacional por covid-19*. Disponible en: <https://turquesanews.mx/mexico/se-desploma-ocupacion-hoteler-nacional-por-covid-19/>.
- Soto, M. (2019). *Se construirán 4 nuevos hoteles en La Paz*. Disponible en: <https://www.nitu.mx/index.php/2019/03/29/se-construiran-4-nuevos-hoteles-en-la-paz/>.
- SS (2020). *Conferencia 15 de abril*. Disponible en: <https://coronavirus.gob.mx/2020/04/14/conferencia-15-de-abril/>.
- Torre, O. de la (1981). *El turismo, fenómeno social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Treviño, G. (2019). *Evaluación de la calidad en el servicio, caso de estudio: hotel Hacienda Bugambillas*, tesis de maestría. UABCS. La Paz, México.

Responsabilidad social empresarial y comunicación en mypes del valle de Mexicali en tiempos de la COVID-19

ANA MARÍA VÁZQUEZ ESPINOZA¹
GRISELDA GUILLÉN OJEDA²
CARLOS GASPAR PÉREZ VÁRGUEZ³

INTRODUCCIÓN

Ante la pandemia del nuevo coronavirus, los sistemas económicos, de salud, educativos, transporte y el diario vivir de muchos países se paralizaron. Para enfrentar la crisis, el gobierno de México implementó estrategias guiadas en especial por la Secretaría de Salud y las distintas secretarías de gobierno. Entre las estrategias destacaron las del sector económico, a partir de las cuales se permitió que empresas comerciales e industriales de productos y servicios básicos continuaran funcionando, siempre respetando la estrategia general de “Sana

-
1. Doctora en Ingeniería. Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria. Correo electrónico: anyvazquez@uabc.edu.mx.
 2. Maestra en Ciencias de la Comunicación. Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria. Correo electrónico: griseldaguillen@uabc.edu.mx.
 3. Doctor en Investigación de la Comunicación. Profesor de tiempo completo Universidad Anáhuac Mayab, Escuela de Comunicación. Correo electrónico: carlos.perez@anahuac.mx.

distancia”. Muchas de estas empresas fueron mypes, a las cuales, por las características de “vivir al día”, se les dificulta cerrar, incluso por horas; sin embargo, se identifican acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) para enfrentar a esta crisis.

Específicamente en el valle de Mexicali, Baja California, las mypes predominan en la zona y proporcionan productos y servicios a la población en un contexto rural. Ante la emergencia sanitaria nacional y mundial, surgen interrogantes respecto de la responsabilidad de las mypes en esta contingencia sanitaria. Este capítulo tiene por objetivo describir la responsabilidad social empresarial (RSE) y las acciones de comunicación que mypes del valle de Mexicali tienen ante la covid-19.

Para lograr el anterior objetivo se abordará primeramente el surgimiento de la pandemia y la importancia para realizar acciones por parte de los distintos países; se continúa con las estrategias de México ante la epidemia y las medidas de seguridad sanitaria; asimismo, se abordará la concepción y las dimensiones de RSE y la importancia de la comunicación ante la covid-19, para dar paso a las características de las mypes del valle de Mexicali, posteriormente presentar el apartado metodológico y finalizar con los resultados y la discusión respecto de las acciones de RSE y comunicación de las mypes del valle de Mexicali.

SURGE LA COVID-19 COMO PANDEMIA

El 31 de diciembre de 2019, la Comisión Municipal de Salud de Wuhan, en China, notifica un número significativo de casos de neumonía en Wuhan, lo cual se confirmó como brote de coronavirus. El 24 de febrero de 2020 la Misión Conjunta OMS-China, integrada por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Japón, Nigeria, República de Corea, Rusia y Singapur, recomienda, en el *Report the WHO-China Joint Mission on Coronavirus Disease 2019* (OMS, 2020), cinco encomiendas sobre la covid-19 a los sistemas de salud y la población de países que aún no estaban infectados:

Prepárese para activar de inmediato el nivel más alto de respuesta de emergencia, mecanismos para activar el enfoque de todo el gobierno y de toda la sociedad que es esencial para la contención temprana de un brote de covid-19; evaluar rápidamente la comprensión de la población general de covid-19, ajustar materiales y actividades nacionales de promoción de la salud en consecuencia, y comprometer campeones clínicos para comunicarse con los medios (OMS 2020, p. 21).

El director general de la OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, declara pandemia a la covid-19 el 11 de marzo y afirma:

tenemos más de 118,000 casos en 114 países, y 4,291 personas han perdido la vida (...) sabemos que estas medidas están teniendo un gran impacto sobre la sociedad y sus economías (...) todos los países deben encontrar un delicado equilibrio entre la protección de la salud, la minimización de los trastornos sociales y económicos, y el respeto de los derechos humanos (OMS, 11 marzo, 2020).

Además, recomienda en su discurso que entre las medidas de salud ante la epidemia se consideren las acciones de la “prevención, preparación, salud pública, liderazgo político y, por encima de todo, las personas” (OMS, 11 marzo, 2020).

El nivel de letalidad de la covid-19 es muy alto, puesto que es de fácil transmisión y afecta más a personas mayores de 60 años, o con enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes, obesidad, afecciones respiratorias como fibrosis, o mujeres embarazadas, también menores de cinco años, personas con cáncer o VIH, enfermedades que poseen “siete de cada diez adultos, cuatro de cada diez adolescentes y uno de cada tres niños en México” (Secretaría de Salud, 2018). Con el panorama anterior se realizaron acciones para reducir el número de contagios y no saturar los hospitales.

MÉXICO ANTE LA COVID-19

Estrategia de distanciamiento social ante la epidemia

El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Salud, informó el 29 de marzo las estrategias generales para enfrentar la epidemia. Las acciones se publicaron en el micrositio *coronavirus.gob.mx* (Gobierno de México, 2020). Entre las primeras que se informaron se encontraron las relacionadas con la higiene, que incluían lavado de manos, uso de gel antibacterial, evitar tocarse la cara y limpieza de superficies. Con relación al lavado de manos, se crearon videos, gráficos, comunicados, conferencias, manuales, donde se explica el procedimiento y en tiempo en que es necesario lavarse las manos para desechar el virus. También se recomendó como opción alternativa el gel antibacterial, con indicaciones específicas para su uso. Evitar tocarse ojos, nariz y boca fue otra recomendación, por ser las vías por las que el virus ingresa al sistema humano. Respecto de la limpieza de las superficies, se dio información con relación a cómo y con qué se deberían limpiar las superficies de casa y los negocios para evitar el contagio. Por otra parte, con respecto al cubrebocas, no fue recomendado su uso, puesto que el común denominador es que la gente no lo incorpora correctamente, lo propicia un mayor contacto con la cara por esa causa, y así se incrementa el índice de contagio.

De igual manera, la interacción social se limitó a través de las medidas como “Sana distancia”, “Quédate en casa” y “Saludos a distancia”. Respecto de la “Sana distancia”, se estableció el espacio social necesario para evitar transmitir el virus durante la interacción. La más significativa medida fue el “Quédate en casa”, la cual declara que las personas permanezcan en casa; es decir, no salir al trabajo, escuela, reuniones, fiestas (en un inicio con un máximo de 50 personas, después cambiado a 25 personas), el impacto de esta medida fue uno de los hechos más significativos, puesto que implica no solamente lograr que millones de personas en el país detengan su actividad laboral, vida social y familiar limitando su interacción, sino también detener la economía con el

cierre temporal de las empresas, con lo que disminuyen los ingresos percibidos y se pone en riesgo las fuentes de empleo. Finalmente, el saludo de mano se elimina totalmente para sustituirlo con una señal cordial a distancia. Las anteriores acciones fueron informadas a través de campañas por distintos medios de comunicación en México.

Estrategia de comunicación ante la covid-19

Como parte de la estrategia nacional y la campaña para prevenir y mitigar la covid-19, se establecieron estrategias de comunicación, las cuales consistieron en conferencias de prensa matutinas, campañas apoyadas por medios de comunicación, tanto por los nuevos medios de comunicación, como por los tradicionales (Gobierno de México, 2020).

Las conferencias matutinas fueron de vital importancia, ya que, si bien el presidente de México las ofrecía desde el inicio de su gestión, a partir de la epidemia lo acompañó el subsecretario de Salud, quien informaba los principales datos y la situación respecto de la covid-19; también se impartía la conferencia vespertina, dedicada a informar respecto de la pandemia. Esta forma de comunicación fue relevante para reforzar la campaña de distanciamiento social, en específico “Quédate en casa”, pues el subsecretario de Salud explica con gran elocuencia, paciencia y asertividad la importancia de llevarla a cabo; además en estas conferencias, se informa con detalles datos de contagios, enfermos ambulatorios, en terapia intensiva, dados de alta y fallecidos. Las estadísticas fueron de todo el país, conforme avanzaba la situación, y se publicaron junto con las videoconferencias en la página www.coronavirus.gob.mx.

Las campañas de higiene e interacción social de “Sana distancia” y “Quédate en casa” fueron básicas en cada etapa de la epidemia. Para estas campañas se utilizaron medios de comunicación tradicionales, integrados por televisión, radio y prensa; sin embargo, los medios electrónicos más novedosos fueron básicos para difundir y reforzar la información; consistían en páginas de Internet, lonas y redes sociales.

Las estrategias propuestas y sus acciones son piezas clave para que las empresas las implementen en sus espacios y actúen responsablemente con empleados, clientes y proveedores cuidando la salud. Al ser las mypes las que predominan en el país, su participación se vuelve relevante en esta contingencia. Ello nos lleva a plantear la pregunta: ¿cuáles de estas acciones realizan las mypes ante la contingencia?

IMPACTO EN EMPRESAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las acciones de distanciamiento social, como indicó la OMS, impactan en todos los sectores, incluyendo el económico, puesto que las empresas deben cerrar sus negocios para evitar conglomeraciones. El 7 de abril, el *Diario Oficial de la Federación* (2020), publicó un decreto en el que se establece qué empresas son consideradas de primera necesidad y podrían permanecer abiertas, siempre respetando las medidas de seguridad sanitaria para empleados, clientes y proveedores; el resto de las empresas debería cerrar, independientemente de su tamaño y condición económica.

El 22 de abril se publica el decreto que anuncia nuevas medidas económicas, referentes a que:

no será despedido ningún trabajador, pero no habrá incremento de personal; se extenderá la suspensión de labores con goce de sueldo debido a la pandemia del coronavirus hasta el primero de agosto; se otorgarán 3 millones de créditos dirigidos a la población más necesitada y a la clase media, se crearán 2 millones de nuevos empleos, todo lo cual hará posible proteger al 70% de las familias mexicanas equivalente a 25 millones de hogares, sobre todo a los pobres y los integrantes de las clases medias (Gobierno de México, 22 de abril, 2020).

La Secretaría de Economía y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) identificaron a las empresas que, además de no haber despedido a su personal, continuaban pagándoles sueldo; en total, estas em-

presas fueron 645,102, de las cuales el 89% eran microempresas, 8% pequeñas y 1% de medianas a grandes (Presidencia de la República, 2020). Lo anterior es un indicador de que las mypes son las que más se comprometen con sus empleados; el mismo informe identifica que son estéticas, abarrotes, fondas, refresquerías, entre otras. Este tipo de empresas demostró mayor solidaridad con los empleados y continuó brindándoles trabajo y sosteniendo su salario.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) elabora una encuesta dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI 2016), e identifica que, de cuatro millones de mipymes, el 97.6% corresponde a mypes (entre uno y diez empleados) y las empresas pequeñas (que tienen entre once y treinta empleados), con el 2.0%. Lo anterior destaca la importancia que las mypes tienen en México por su contribución a la economía del país.

En el contexto anterior, respecto la importancia de las mypes en el país y la pandemia, las preguntas que surgen son: ¿cuáles son otras acciones específicas que realizan?, ¿qué trato les han dado a los trabajadores?, ¿qué medidas de seguridad han implementado con su personal, proveedores, clientes y sociedad en general?, ¿cuáles son las acciones de comunicación que han aplicado? Para conocer lo anterior, lo abordaremos desde la responsabilidad social empresarial (RSE), comenzando por su conceptualización y sus dimensiones, además de la importancia de la comunicación.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, COMUNICACIÓN Y MICROEMPRESAS

Concepción de responsabilidad social empresarial

En este apartado definiremos el concepto de RSE y sus dimensiones, como primer paso para profundizar en las mypes y su responsabilidad ante la covid-19. Desde su surgimiento, el concepto de RSE ha evolucionado de tal manera que distintos autores proponen diversas

perspectivas. De ahí que exista una gran cantidad de términos como desarrollo sostenible, gobierno corporativo, acción social, ética empresarial, entre otros.

Desde una perspectiva económica, las acciones de responsabilidad social inducen a las instituciones hacia la eficacia, por dar un valor agregado a sus productos o servicios, debido a que exige prácticas orientadas por la ética corporativa. Cajiga (1997) señala que la RSE es inherente a la empresa, es una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa tiene operaciones sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses y buscando el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad. El autor resalta que se debe sustentar en los valores expresados por la empresa y ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla.

Por otra parte, desde la perspectiva social, Mababu (2010) establece que la RS, además de abarcar la acción social, incluye elementos como la sustentabilidad, el medio ambiente, las relaciones internas de los colaboradores y la integración de grupos vulnerables. La RSE es un componente interno, que desarrolla estrategias para facilitar que el individuo sea prioritariamente el motor de este tipo de programas, centrándose en el colaborador. Al respecto, Jaramillo Naranjo (2011) explica que, desde el punto de vista interno, la responsabilidad social se concibe no solo como el respeto a los derechos de los trabajadores, la legislación laboral y las normas de la organización internacional del trabajo, sino también como un compromiso con el desarrollo de los colaboradores y una aportación a la sociedad. La empresa debe invertir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como proporcionar una mejora en las condiciones y la calidad de vida en el trabajo, de modo que se establezca un equilibrio entre la vida familiar y la laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales.

Tomando como referencia autores anteriores, podemos definir como RSE a la decisión propia de la empresa por el respeto a los derechos de los trabajadores, así como la realización de procesos sus-

tentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los actores internos y externos de la empresa y buscando propiciar la sustentabilidad.

Dimensiones de la responsabilidad social empresarial

Carrol (1991) propone la Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que ilustra las dimensiones que la integran. El autor propone primeramente el nivel de responsabilidad económica que toda empresa debe cumplir, traducido en proporcionar bienes y servicios a la sociedad y ser rentable; el segundo nivel es el de responsabilidad legal, que consiste en que la empresa juega bajo las reglas que gobierno federal, estatales y demás autoridades implementan; estas reglas codifican lo que es bueno o malo de una empresa, por lo que es necesario seguirlas. El tercer nivel se refiere a la responsabilidad ética, que radica en el actuar de la empresa, basado en lo que es bueno, justo y equitativo. Finalmente la responsabilidad filantrópica está relacionada con el bienestar de la sociedad, sin que sea una obligación de la empresa; un ejemplo son los aportes económicos para acciones de artes, deportes, educación, salud, entre otros.

Carrol apunta que en realidad estos niveles se mezclan en la práctica y relaciona uno con otro; sin embargo, el esquema funciona para conceptualizarlo y que los empresarios puedan guiar sus acciones. El autor agrega que, con el paso del tiempo, estas responsabilidades se modifican según la evolución de la sociedad y las necesidades.

Por su parte, Palazzi y Starcher (1998) establecen seis dimensiones de la responsabilidad social corporativa (RSC). La primera es la responsabilidad social con empleados, la cual citan como “calidad de vida en el espacio laboral y en su vida personal” (p. 7); lo anterior se refiere a que la empresa ayude a que el trabajo sea significativo para los empleados, que se desarrollen y realicen como personas brindándoles también un salario justo, servicios de salud, y ambiente laboral favorable que incluya un clima de respeto.

La segunda es la responsabilidad social con el cliente, que definen como la que “implica comportamiento ético de honestidad respecto a las especificaciones del producto y servicio, y las relaciones con el cliente” (p. 4); ello implica producir bienes y servicios que el cliente pueda comprar y usar de manera eficiente, de calidad, y proponer al cliente como prioridad en su negocios, construir relaciones positivas, y que el negocio sea rentable. En este caso, estas acciones construyen la reputación de la compañía, la que depende de cuán beneficioso sea o no para el cliente.

La responsabilidad social con socios comerciales se refiere a relaciones con proveedores o competidores; esto es, tener relaciones de calidad, “al desarrollar relaciones a largo plazo y trabajar estrechamente con socios comerciales, los líderes pueden reducir la complejidad y los costos y aumentar la calidad a través de proyectos conjuntos de ingeniería” (p. 6). Ello implica, en términos de relaciones con los proveedores, trabajar estrechamente para el beneficio mutuo, de modo que les ayude a reducir los costos e incrementar la calidad. Por ejemplo, que se ofrezcan ofertas y precios justos que ayuden a cada uno a mejorar el producto o servicio para los clientes; otro ejemplo es el tema de derechos humanos al momento de producir productos o servicios empleando niños o brindando precios justos a los trabajadores. En este aspecto muchas veces se implementan reglas de conducta ética para los proveedores.

Respecto de la responsabilidad social con la comunidad, los autores afirman que proporcionar trabajo a la comunidad puede tomarse como responsabilidad social; sin embargo, esto no es suficiente, pues es necesario involucrar la salud, la estabilidad y la prosperidad del entorno en que se vive, así como la educación, que finalmente ayuda a la empresa a ser más competitiva, y reduce la delincuencia por drogas que tarde o temprano la afectará. Los autores clasificaron ciertas acciones de responsabilidad social comunitaria como: caridad, inversión social, asociaciones y negocios.

La responsabilidad social con el ambiente se relaciona con la sustentabilidad, la cual Palazzi y Starcher la enlazan con el concepto que

Paul Hawken sobre sustentabilidad, enunciada como “estado económico donde las demandas de las personas y el comercio sobre el medio ambiente se pueden satisfacer sin reducir la capacidad del medio ambiente para proporcionar a las generaciones futuras”; los autores escriben que ello implica hacer más con menos aprovechando el reciclado de productos, reducir el consumo de energía, reducir los productos tóxicos, aumentar el material reciclable, maximizar el uso de recursos renovables, extender productos durables y mejorar las funciones de los bienes y servicios.

Finalmente, la responsabilidad social con inversionistas, “un número cada vez mayor de líderes empresariales e inversores reconocen responsabilidades más amplias que las de aquellos inversores que buscan los rendimientos instantáneos más altos” (p. 5). Es posible generar rendimientos, ser ambientales y socialmente responsables y tener consideraciones éticas y morales.

Las anteriores dimensiones ilustran el camino por el cual transitan la definición y los elementos de la RSE en general, lo que nos da una visión de las diferencias sutiles en las propuestas de cada autor. Para este trabajo se tomará la propuesta de Palazzi y Starcher, puesto que su esquema dibuja y explica cada uno de los públicos con que la empresa tiene responsabilidad social, aspecto de interés para esta investigación de las mypes y las acciones que realizan frente a la covid-19. Sin embargo, para adecuarlo al tema se tomarán solamente: responsabilidad con los empleados, clientes, proveedores y la sociedad.

COMUNICACIÓN EN LA RSE

Retomando las dimensiones de RSE que proponen Palazzi y Starcher (1998), se evidencia la necesidad de la comunicación, que no solamente apoya que se desarrollen las actividades de RSE, sino además es el área de experticia que puede decidir qué se dice, a quién, por qué medios, en qué momento, y da forma a la misma organización; través de la

comunicación se logran las distintas acciones en cada una de las dimensiones de RSE.

Antes de explicar el aporte de la comunicación en cada dimensión de la RSE, es necesario aclarar qué es la comunicación y cómo se aplica en las organizaciones. La comunicación organizacional, es una subdisciplina de la comunicación que estudia la comunicación en las empresas. El Código Ético para el Ejercicio de la Comunicación Organizacional explica que los profesionales en comunicación organizacional:

tienen como propósito el estudio, atención y mediación de los procesos comunicacionales de los sistemas organizacionales, a través de la integración e interpretación de datos desde una perspectiva interdisciplinaria por medio de métodos cualitativos y cuantitativos para realizar diagnóstico, planeación estratégica, intervención y evaluación en dichos procesos (AMIPCO, 2019, p. 8).

Es decir, este profesional es la persona experta en los medios de comunicación de la empresa, que no solamente los administra y gestiona, sino también es un mediador organizacional entre empleados y directivos, que promueve que se den los espacios para la interacción y la comunicación, y con ello sinergia en la empresa; tiene la capacidad de crear planes estratégicos de comunicación para la empresa, considerando su objetivo y sus características y el contexto en que se encuentra.

Esta perspectiva, que humaniza la visión de las organizaciones, permite establecer un discurso comprometido con la sociedad donde los actores internos que coexisten en la organización se convierten en fundamentales que permiten el cumplimiento de los objetivos. Todo esto debe comprenderse desde el diálogo y la participación, que son el punto medular de la comunicación. Para lo anterior es indispensable la integración de un comunicólogo en las organizaciones, que sea capaz de proponer iniciativas basadas en la cohesión organizacional y que facilite los flujos de información garantizando un comportamiento estable y motivado por parte de los colaboradores.

Las estrategias de comunicación son una herramienta fundamental para la aplicación de sistemas comunicacionales dentro de las grandes y micro empresas. Respecto de las microempresas, si bien la comunicación es más espontánea por estar en espacios pequeños, también es necesaria la planificación de las empresas de la comunicación y la RSE.

Las herramientas que se emplean son medios de comunicación tradicionales y nuevas tecnologías. En los medios tradicionales encontramos los impresos: lonas, folletos, volantes, carteles, revistas, espectaculares y anuncios, además de los tecnológicos, como radio, televisión; sin embargo hoy tenemos nuevas tecnologías que han producido medios que aportan a públicos masivos y al mismo tiempo interpersonales: página *web*, boletines electrónicos, Facebook, Twitter, Whatsapp; estas nuevas tecnologías permiten a las mypes aprovecharlas para impulsar la comunicación entre los distintos públicos de forma accesible y económica. También la comunicación interpersonal es clave en las microempresas, está conformada por reuniones, conversaciones uno a uno o en pequeños grupos y a través de estas es posible.

Respecto de las dimensiones de la RSE de Palazzi y Starcher (1998), la comunicación aporta creando la mediación entre los distintos participantes, empresario, empleados, clientes, sociedad, inversionistas, proveedores y medio ambiente; el diálogo les permite conocerse para saber sus necesidades, como salud, educación, prosperidad, entre otros, teniendo la posibilidad de apoyarse mutuamente y entenderse ante las situaciones; la mediación ayuda a que el empresario construya relaciones de calidad, ganar-ganar, en un ambiente de respeto, de honestidad y responsabilidad.

Las microempresas, aunque pequeñas, también suelen pasar por momentos de crisis. Según Orjuela (2019), crisis proviene del griego crisis, que significa juicio o decisión; en Medio Oriente esta misma palabra significa cambio, y es bien sabido que el cambio es una oportunidad. Una contingencia es un momento de crisis en el cual las personas participan. Si en una crisis, como lo es la covid-19, existe escasa información, o es difusa, la crisis puede paralizar a las personas y

disminuir la capacidad de reacción o la asertividad. Lo mismo sucede con las empresas. Para la autora la gestión de crisis consiste en reconocer cuándo viene una dificultad y prepararse ante ella para actuar asertivamente. Toda empresa, sin importar su tamaño, debería tener estos conocimientos. Por lo tanto, se debería contar con un plan antes, durante y después de las crisis. Esto le permitirá a la empresa salir lo menos afectada posible, reducir la incertidumbre e incluso aprovechar la oportunidad de aprender y crecer. Los procesos de comunicación de RSE, y crisis, destacan las relaciones de calidad con sus públicos y tener un plan para adquirir información clara, correcta, oportuna para enfrentar la situación.

MICROEMPRESAS DEL VALLE DE MEXICALI: CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS

Actualmente el valle de Mexicali está conformado por una población de 97 mil habitantes (INEGI, 2011), distribuida en 74 localidades; Algodones, Guadalupe Victoria y San Felipe están entre las más importantes en la zona en cuanto a población, unidades económicas, personal ocupado y en términos de valor agregado. Sus actividades económicas son agricultura, comercio, servicios y cinegética. En materia de agricultura, en el valle de Mexicali se siembran 182,000 hectáreas agrícolas de productos como trigo, cebada, algodón, alfalfa, sorgo, forrajero y hortalizas (Gobierno del Estado de Baja California, 2018), los cuales se exportan a países como Estados Unidos, China, Corea del Sur, Japón, Inglaterra, Marruecos, Hong Kong, Canadá, India, entre otros (SEDECO, 2019). La agricultura hace que se tenga un alto flujo de personas para trabajar en el campo.

Dentro de las características de la población, el Censo INEGI 2010 indica que el valle cuenta con 72,094 habitantes, 50.59% hombres y 49.34% mujeres. La población económicamente activa es de 29,083 personas, apenas el 40% de la población. Las empresas en el valle son de comercio, servicios, industrial y agrícola. Actualmente el gobier-

no de México ha clasificado nueve poblados del valle, como Zonas de Atención Prioritaria, las cuales define como poblados con “muy alto o alto grado de marginación o grado de rezago social” (*Diario Oficial de la Federación*, 2018).

En el contexto de un valle con poblados identificados como zona de atención prioritaria, las mypes continúan su labor por necesidad de ingreso; muchas están instaladas en la casa del propietario, en un local o ser ambulantes; pueden funcionar con el apoyo de redes sociales como familia, vecinos, o amigos; además se ha identificado que las mypes del valle de Mexicali poseen un bajo índice de innovación y tienen actitud tradicionalista, por lo general no aceptan cambios o sugerencias para su empresa; el nivel educativo de los microempresarios del valle es secundaria como promedio; otorgan poca formalidad a sus empresas; al menos la mitad de las mypes son familiares; si bien el empresario reconoce sus fallas en la comunicación, no hay una búsqueda de solución (Burgueño Romero, Vázquez Espinoza, y Guillén Ojeda, 2014; Guillén, Vázquez y Espinosa, 2018).

La RSE es un tema poco conocido para las microempresas, incluso consideran que solo es para las grandes empresas; no obstante, se ha identificado que existe un interés de las mypes por el beneficio a la comunidad; es decir, llevan a la práctica acciones en apoyo a la comunidad, aunque muchas veces no lo den a conocer (Guillén 2020).

Aunque pequeñas, las mypes, por la cantidad, tienen impacto económico, social y ambiental; por tanto, una responsabilidad con clientes, empleados, proveedores y comunidad. Sin embargo, es notable el daño económico que ha ocasionado la emergencia sanitaria, a pesar de lo cual deben cumplir obligaciones contractuales, como renta por alquileres, suministros de luz, agua, teléfono, sueldos y compromisos que adquirieron como empresa, sin olvidar brindar seguridad y acciones de salud a sus empleados, clientes y proveedores. Por lo anterior, en este documento se busca describir la responsabilidad social empresarial (RSE) y las acciones de comunicación que las mypes del valle de Mexicali tienen ante la covid-19.

METODOLOGÍA

Método

Se trata de un estudio exploratorio para describir las acciones de RSE y comunicación que las mypes del valle de Mexicali realizan frente a la covid-19. Se aplicó el instrumento solo una vez durante el mes de abril de 2020, por vía electrónica y presencial. La encuesta se integró con veintidós reactivos basados en cuatro dimensiones de la RSE propuestas por Pazzini y Strangel (1988), de las cuales se tomó la responsabilidad con: empleados, clientes, proveedores, y comunidad, en relación con estrategias aplicadas ante la contingencia de la covid-19.

Población y muestra

La encuesta fue respondida en su mayoría por directivos o administradores de 45 mypes del valle de Mexicali. Se utilizó la técnica de bola de nieve para contactar a los empresarios; los criterios para la participación fueron que tuvieran hasta diez empleados y que la empresa estuviera ubicada en el valle de Mexicali. Los giros de las empresas que respondieron la encuesta fueron: servicios 27.2%, alimentos y bebidas 22.7%, papelería y regalos 13.6%, refaccionaria y ferretería 13.6%, agrícolas 6.8%, venta de ropa 6.8%, farmacéutica 4.5% y venta de autos 2.2%.

RESULTADOS

Datos generales de las empresas

Se aplicó un total de 45 encuestas a mypes del valle de Mexicali, de las cuales el 64.4% fue de empresas comerciales y el 35.6% de servicio. Respondieron la encuesta: los propietarios (71%), los gerentes (17.8%) y los

empleados (11.1%); el 95% tenía hasta diez empleados, y el 4.4% entre 11 y 30 empleados; el 71% fue de empresas familiares.

Estrategias aplicadas ante la covid-19

Respecto de las acciones realizadas ante la covid-19, las mypes manifestaron que implementan varias acciones a la vez; las más frecuentes fueron las relacionadas con la higiene: uso de cubrebocas en el 90% de las empresas, seguido del uso de guantes (54.8%), y uso de gel (42.9%); en menor cantidad, la limpieza del espacio (4.4%). En cambio, aunque el distanciamiento social es menos frecuente, los empresarios desarrollan más acciones al respecto: restringir la entrada a los clientes el 48.9%, ventas solo para llevar, el 4.4%, atención solo por una ventanilla, no entrada a niños, no entregas a domicilio y aislar el área de producción, el 2.2% cada una. Las acciones de comunicación se relacionan con la promoción de información respecto de medidas de prevención de la covid-19, realizado en el 35.5% de las empresas. Lo anterior destaca que las estrategias propuestas por gobierno ante la covid-19, de distanciamiento social e higiene a través de las campañas (Gobierno de México, 2019), llegaron a las mypes y estas las pusieron en práctica (tabla 1).

Respecto de la comunicación ante la crisis de la covid-19, fueron varias las acciones que cada empresa realizó. El 61.3% de las mypes afirma que, cuando se enteraron de las medidas de distanciamiento, lo primero que hicieron fue poner atención a los medios de comunicación, después tomaron la decisión de aplicar las medidas; el 29% de las empresas realizó reuniones con los empleados; el 22.6% de las mypes observó a otros negocios, y el 19.4% conversó con otros empresarios. Sin embargo, al preguntarles si tenían una estrategia de comunicación en caso de emergencia, solamente el 51.6% afirmó tenerlo establecido, y consistía en comunicación vía telefónica o redes sociales, como Facebook o Whatsapp.

Son los medios de comunicación los que transmitieron la información respecto de las medidas de prevención ante la covid-19, puesto

que las mypes manifiestan estar atentas a la información que generan; adicional a esto algunas decidieron tomar en cuenta a los empleados al realizar reuniones con ellos referente al tema, aspecto que favorece la comunicación, sin embargo, el porcentaje de las empresas que lo hicieron es bajo; por otro lado, se evidencia una iniciativa, aunque incipiente, por hacer frente común entre el gremio empresarial. La comunicación ante la crisis es también incipiente, puesto que apenas la mitad tiene un plan y consiste en comunicarse a través de los medios, aspecto poco trabajado ante una crisis de esta naturaleza (Orjuela, 2019).

Tabla 1
Acciones implementadas por mypes ante la covid-19

Acciones	Acciones implementadas	Porcentaje de empresas que implementaron
Higiene	Uso de cubrebocas	90%
	Uso de guantes	54.8%
	Uso de gel	41.9%
	Limpieza cuatro veces al día	4.4%
Comunicación	Promovieron información de medidas de prevención	35.6%
	Restringieron la entrada a los clientes	48.9%
Distanciamiento social	Ventas solo para llevar	4.4%
	Atención solo por una ventanilla	2.2%
	No entrada a niños	2.2%
	Dejar de entregar a domicilio	2.2%
	Aislar el área de producción	2.2%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

Responsabilidad social con los empleados

Respecto de las acciones de RSE con los empleados, se destacan el distanciamiento social y la higiene; otorgarles a los empleados todas las

medidas de seguridad, 66.79%; descansos por turnos, 26.7%, y fomentar el comer separados, 4.4%. Además, en cuanto al salario, si bien el 48.9% de las empresas redujo la jornada de trabajo, también el 20% de las empresas dio descanso con goce de sueldo. Finalmente, en lo relativo a la salud, el 8.9% dio descanso a empleados con alguna enfermedad crónica o a adultos mayores.

En sus acciones prevalecen medidas de seguridad dictadas por gobierno, pero, además, en cuanto a los salarios, realizan acciones para no afectar tanto a los empleados, aunque en menor porcentaje. Se aprecia siguiendo a Palazzi y Starcher (1998), que los empresarios aplican la RSE brindando a los empleados un ambiente seguro en cuanto a la salud, al implementar higiene y distanciamiento social; sin embargo respecto del salario no es tan significativo el apoyo (tabla 2).

Tabla 2

Acciones de mypes dirigidas a empleados ante la covid-19

Acciones de ambiente seguro	Acciones implementadas	Porcentaje de empresas que implementaron
Distanciamiento social e higiene	Otorgar todas las medidas de seguridad	66.79%
	Descanso por turnos	26.7%
	Comer separados	4.4%
Salario	Reducción de jornada de trabajo por día	48.9%
	Descanso con goce de sueldo	20%
Salud	Ninguno	11.1%
	Descanso total a los empleados con alguna enfermedad crónica o adultos mayores	8.9%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

Responsabilidad social con el cliente

En acciones para los clientes se destacan el distanciamiento social y la higiene. El 86.7% de las mypes señala que brinda todas las medidas de seguridad al cliente, además de limitar el número de personas en el local, en el 55.6%. Del mismo modo, hay acciones referentes a productos y servicios; resalta el respetar los precios (68.8%), reducir el horario de atención (44.4%), e implementar ofertas (8.9%). Igualmente, en el tema de comunicación con el cliente, el 61.3% de los empresarios recibió información respecto de qué espera el cliente de la empresa; al respecto, los clientes señalaron que esperan que no cierre la empresa, continuar con las medidas de seguridad que dictan las autoridades y respetar los precios (tabla 3).

Tabla 3
Acciones de mypes dirigidas a clientes ante la covid-19

Acciones de ambiente seguro	Acciones implementadas	Porcentaje de empresas que implementaron
Distanciamiento social e higiene	Aplicaron todas las medidas de seguridad	86.7%
	Limitaron el número de clientes	55.6%
	Proporcionaron cubrebocas	2.2%
Productos y servicio	Respetaron los precios de sus productos	68.8%
	Reducir horario de atención	44.4%
	Implementar ofertas	8.9%
	Brindar el servicio para llevar	4.4%
	Entrega a domicilio	2.2%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

Las mypes aplican acciones de RSE con el cliente dándole seguridad con las recomendaciones del gobierno de distanciamiento social e higiene, y cuidando los productos y servicios que ofrecen con precios,

ofertas y horario de atención (Palazzi y Starcher, 1998). Enfatiza una comunicación si bien no en todas las empresas, si en más de la mitad de estas al procurar la opinión del cliente, este papel de la comunicación, Palazzi y Starcher (1998), AMIPCO (2018) y Orjuera (2019) la destacan como clave para establecer un diálogo, mediación y reducir la incertidumbre ante la crisis que se vive de la covid-19.

Responsabilidad social con los proveedores

Con relación a las medidas de prevención con los proveedores, el 31.8% de las mypes realiza pedidos grandes, lo cual hace que la frecuencia de contacto disminuya; así también, el 22.2% indica que los reciben con todas las medidas de seguridad, el 17.8% dice que limita el número de proveedores, y el 2.2% que los programa a distintas horas. En materia de comunicación, promueven las medidas de seguridad, aunque en una menor proporción, pues solo el 15.6% lo hace (tabla 4).

Tabla 4
Acciones de mypes dirigidas a proveedores ante la covid-19

Acciones de ambiente seguro	Acciones implementadas	Porcentaje de empresas que implementaron
Distanciamiento social e higiene	Realizar pedidos grandes	31.8
	Recibirlos con todas las medidas de seguridad	22.2%
	Limitar el número de proveedores	17.8%
	Ninguna	8.9%
	Llegan a distintas horas	2.2%
Comunicación	Promover información de medidas de seguridad	15.6%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

Aunque en menor medida, hay acciones de RSE con los proveedores; al respecto Palazzi y Starcher (1998) destacan su importancia para las re-

laciones entre socios y para cuidarse mutuamente a través de acciones como las que aplican las mypes del valle de Mexicali.

Responsabilidad social con comunidad

Respecto de la RSE hacia la comunidad, el 71% de las mypes indica que respeta los precios de los productos y servicios, y el 13.3% implementa ofertas y promociones. Además, han realizado apoyos en especie, como otorgar despensas el 24.4% de las mypes, donación de productos para protección ante covid-19 el 20% de las empresas, y apoyo a desinfección de espacios públicos, el 2.2%. En cuanto al distanciamiento social, se ofrece atención en línea. Finalmente, en comunicación se promueve información de prevención por el 28.9% de las mypes. Se identifican mypes que hacen acciones de beneficio de la comunicación respetando precios y poniendo ofertas, pero además con la salud de la misma; se destacan las acciones de solidaridad con la comunidad (Palazzi y Starcher, 1998) (tabla 5).

Tabla 5

Acciones de mypes dirigidas a la comunidad ante la covid-19

Acciones de ambiente seguro	Acciones implementadas	Porcentaje de empresas que implementaron
Productos y servicios	Respetar los precios de los productos	71.0%
	Implementar ofertas y promociones	13.3%
Apoyo en solidaridad	Proporcionar despensas a personas	24.4%
	Donar insumos para protección de la covid-19	20.0%
	Apoyo a gente que está desinfectando	2.2%
Distanciamiento social e higiene	Ofrecer atención en línea	2.2%
Comunicación	Promover información de medidas de prevención	28.9%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta aplicada.

DISCUSIÓN

El objetivo de este capítulo fue describir la responsabilidad social empresarial (RSE) y las acciones de comunicación que mypes del valle de Mexicali tienen ante la covid-19. Al respecto se pudo identificar que las mypes del valle, en el contexto de ruralidad en que se encuentran, aplican acciones de RSE basadas en la propuesta de Palazzi y Starcher (1998) ante la covid-19; se destacan las acciones de higiene, como cubrebocas, uso de gel y limpieza de espacios; así también la sana distancia con restricción de acceso a la empresa, descansos por turnos o reducción de jornada laboral. Estas acciones son las que el gobierno difundió en sus campañas (Gobierno de México, 2020). Referente a las decisiones que tomaron las mypes en un inicio tomar decisiones en lo individual después de consultar a los medios de comunicación, para después colegiar con los empleados y luego con el gremio; lo que indica que fueron reflexionando, buscando respuestas y finalmente haciendo alianzas. Las empresas se guiaron por los medios de comunicación para mantenerse informadas y determinar las medidas de seguridad y los cambios de operación de sus negocios. Además, hicieron uso de las redes sociales para comunicar a la sociedad los cambios de operación de sus empresas, como el uso de cubrebocas para entrar a sus empresas, las modificaciones de horarios, las promociones y la limitación de la cantidad de las personas.

La mayoría de las empresas que permanecieron abierta respetó y dio seguimiento a las medidas de seguridad establecidas por el sector salud, por lo que la mypes están haciendo y fomentando la responsabilidad, y se les reconoce a escala nacional.

Específicamente con los empleados, buscan buenas relaciones, al seguir contratándolos y realizar reuniones juntas referentes al tema, aunque se reduce la jornada laboral. Respecto del cliente, suman el respeto a los precios de los productos y servicios. En cuanto a la comunidad, realizan acciones de beneficio, como otorgar dispensas y respetar precios. Con el proveedor hacen pedidos grandes y más espaciados de lo común.

Si bien las mypes realizan acciones de RSE, en realidad los porcentajes de acciones son muy altos. El público al que más acciones de RSE aplican son los clientes (el 86.7% de las mypes aplica todas las medidas de seguridad). Los públicos por quienes se realizan menos acciones de RSE son los proveedores (la actividad que más se realiza alcanza apenas el 38.7%), son los proveedores los menos protegidos ante la covid-19, seguidos de la comunidad y los empleados. Lo anterior nos indica que las mypes aún no han alcanzado una conciencia total de la importancia de sus acciones, que, aunque pequeñas, son significativas en cantidad ante la emergencia sanitaria.

Respecto de la comunicación, aunque aisladas, se identifican iniciativas para establecer buenas relaciones con sus públicos, en especial con clientes y empleados. El tema de la comunicación aún está en desarrollo. Si bien el empresario ha recibido retroalimentación del cliente, lo cual es bueno para guiarlo en sus acciones como empresa y actuar responsablemente, un porcentaje significativo (38.7%) declara que no sabe qué espera el cliente de su empresa. Respecto de medios de comunicación y reacción ante una crisis, no hay preparación, lo cual puede provocar que la contingencia se vuelva una emergencia ante la incertidumbre; lo ideal es que, como resultado de esta situación, los microempresarios puedan aprender que es necesario anticiparse a estas situaciones (Orjurla, 2019).

Como consecuencia de esta pandemia se revela la conciencia a nacional, primero, de la importancia de las mypes en sus acciones, al identificarlas como empresas responsables socialmente a escala nacional; segundo, que, aunque pequeñas, su aporte es significativo por la cantidad de estas empresas que hay en México y su impacto social y económico. También se revela la importancia de la comunicación en las mypes, primero de recibir información a través de instituciones oficiales, pero además por generar comunicación con sus públicos para un diálogo que ayude a la RSE.

Finalmente, se destaca que la RSE en las mypes no se ajusta a los lineamientos de la administración de las grandes empresas, pues tienen formas distintas de ver la realidad y su utilidad. Así también son

formas de conocer y enfrentar la realidad que pueden mejorar en la medida que se les permita.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (2018). *Código Ético para el Ejercicio Profesional de la Comunicación Organizacional*. Disponible en: <http://amipco.org/DOCS/CODIGO%20ETICO%20PARA%20EL%20EJERCICIO%20PROFESIONAL%20CO%2009-28-18.pdf>.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 39, julio-agosto.
- Diario Oficial de la Federación (2020). 7 de abril.
- Gobierno de México (2018). *Decreto por el que se formula la declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2019*. Diario Oficial de la Federación, 28 de diciembre, 1.
- (2020a). *Coronavirus*, 15 de abril. Disponible en: <https://coronavirus.gob.mx>.
- (2020b). *Coronavirus*. Conferencias y comunicados, 29 de febrero. Disponible en: <https://coronavirus.gob.mx/2020/02/29/conferencia-29-de-febrero/>.
- (2020c). *Coronavirus.gob.mx*, 1 de abril. Disponible en: <https://coronavirus.gob.mx/covid-19/>.
- (2020d). *Secretaría de Economía*, 2 de abril. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=fOiwVTR-e-8>.
- Gobierno del Estado de Baja California (2018). *Actividad económica de Mexicali*. Disponible en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/mexicali/sectorprod.jsp.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Censos Económicos 2009. Ciudad de México: INEGI.

- (2016). *Se difunde estadística detallada sobre micro, pequeñas y medianas empresas en el país*. Aguascalientes: INEGI.
- Jaramillo Naranjo, O. (2011). “La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte”. *Pensamiento y gestión*, 31. Universidad del Norte, 167-195
- Mababu, R. (2010). “Responsabilidad social corporativa: Comparación de las percepciones de los Empresarios y Directivos”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 101-114.
- Organización Mundial de la Salud (2020a). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la covid-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. Disponible en: <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.
- (2020b). *Covid-19: cronología de la actuación de la OMS*, 1 de abril. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>.
- (2020c). *Report of the WHO-China Joint Mission*. Disponible en: <file:///C:/Users/Gris/Desktop/2.%20CIDE-Mex1%20y%20Yucat%C3%A1n/covid-19/OMS/who-china-joint-mission-on-covid-19-final-report.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. París: OECD.
- Orjuela, S. (2019). *Congreso Internacional Desarrollo Empresarial*, noviembre. Mexicali, Baja California, México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Palazzi, M. y G. Starcher (1998). *Corporate Social Responsibility and Business Success*. París.
- Presidencia de la República (2020). *Gobierno de México*, 20 de abril. Disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/articulos/version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-lunes-20-de-abril-de-2020>.
- Sámano Ángeles, A.; Escamilla Salazar, Z. y E. Velázquez Mendiza (2014). “Prácticas de responsabilidad social en materia ambiental en mipymes florícolas y financiamiento: una aproximación empírica”. *Investigación*

Administrativa, 67-80, julio-diciembre. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044957004>.

Secretaría de Economía (2019). 6 de agosto. Disponible en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/fomento-a-la-produccion-y-las-exportaciones>.

Secretaría de Salud (2018). *Gobierno de México*, 10 de diciembre. Disponible en: <https://www.gob.mx/salud/articulos/sobrepeso-y-obesidad-factores-de-riesgos-para-desarrollar-diabetes?idiom=es>.

El comportamiento de las mipymes ante la COVID-19: aproximación empírica en México

JOSÉ LUIS ESPARZA AGUILAR¹

JOSÉ LUIS ZAPATA SÁNCHEZ²

MARÍA DE JESÚS PÉREZ HERVERT³

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en México representan el principal motor de la economía. De acuerdo con los censos económicos de 2019 (INEGI, 2019), las micro representan el 95% del total de unidades del país, las pequeñas el 4% y las medianas el 0.8%. En conjunto aportan el 68.4% a la generación de empleos y el 52.2% a la concentración de ingresos. Por lo tanto, cualquier contingencia que estas empresas sufran se verá reflejada de manera importante en el empleo y en la generación de ingresos.

La covid-19 es una enfermedad proveniente del coronavirus sars-cov2, que ha llegado desde China (lugar donde apareció) y ha afectado tanto en lo económico como en lo social y cultural en diversos países, a través de una pandemia. En México se está viviendo desde el mes de

-
1. Profesor investigador, Universidad de Quintana Roo, DCSEA. Correo electrónico: jlesparza@uqroo.edu.mx.
 2. Profesor investigador, Universidad de Quintana Roo, DCSEA. Correo electrónico: jzapata@uqroo.edu.mx.
 3. Profesora investigadora, Universidad de Quintana Roo, DCSEA. Correo electrónico: hervert@uqroo.edu.mx.

febrero, y partir de marzo cuando se inició la emergencia sanitaria; sin embargo, las mipymes son las que se ven más afectadas, porque no se han implementado estímulos fiscales o financieros adecuados para que sobrevivan a esta contingencia.

El presente estudio se encuadra en la teoría de la contingencia, la cual establece, además de sus principales postulados, que las empresas que no se adaptan a los cambios del ambiente externo tenderán a desaparecer; por lo tanto, deben saber adaptarse ante las contingencias que se les presenten en el desarrollo de sus actividades económicas.

Por lo relevante y actual del estudio, y a efectos del presente trabajo, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál ha sido el comportamiento de las mipymes mexicanas ante la presencia de la covid-19? El presente estudio amplía la literatura al abordar los efectos de la crisis en los propietarios de micro y pequeñas empresas, y busca identificar las estrategias para la supervivencia empresarial después del colapso económico generado por una pandemia.

Sobre la base de estos argumentos se establece el objetivo principal del presente trabajo de investigación, consistente en analizar el comportamiento de las mipymes mexicanas ante la presencia de la covid-19, respecto de sus ventas, porcentaje de disminución en ventas, impacto económico en pérdidas, otros impactos relevantes, medidas implementadas para cuidar a su personal, y medidas futuras a implementar ante esta contingencia.

Este capítulo se ha organizado de la siguiente manera: en el primer apartado se aborda el marco teórico sobre el impacto económico de la covid-19, las mipymes en México, el enfoque de la teoría de la contingencia y el comportamiento de las mipymes ante contingencias sanitarias; a continuación se expone la metodología utilizada; posteriormente se analizan y muestran los principales resultados y, finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo, las principales limitaciones e implicaciones, así como las referencias bibliográficas.

MARCO TEÓRICO

El impacto económico de la covid-19

La CEPAL (2020) expone en un reciente informe especial sobre la covid-19, que

La economía mundial vive una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes en el último siglo y que evoluciona continuamente. Ante la pandemia de la enfermedad por coronavirus (covid-19), las economías se cierran y paralizan, y las sociedades entran en cuarentenas más o menos severas, medidas solo comparables a las de situaciones de guerra. Aunque no se sabe cuánto durará la crisis ni la forma que podría tener la recuperación, cuanto más rápida y contundente sea la respuesta, menores serán los efectos negativos. Algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a la interrupción de las actividades productivas y la consiguiente contracción de demanda (p. 1).

Este mismo informe señala el impacto económico en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina, las cuales representan alrededor del 99%, ya que constituyen la mayor parte de las empresas en casi todos los sectores de la actividad económica. Asimismo, las personas empleadas en estas empresas son muy vulnerables a la crisis de la pandemia. Lo anterior conlleva el cierre temporal de sus actividades económicas y las medidas de cuarentena preventiva implicarán una importante reducción de los ingresos. Las ventas podrían ser insuficientes para la supervivencia de esas empresas, que no podrían pagar los salarios, las contribuciones de los empleados y los aportes a la seguridad social, y podrían incluso quebrar (CEPAL, 2020, p. 12).

Para los países de Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua), Segovia (2020) plantea que se están realizando diversas acciones para dar respuesta oportuna a la emergencia de la pandemia de la covid-19, como mantener el comercio regional de alimentos y materias primas básicas, el apoyo a las mipymes,

y recibir el apoyo financiero regional del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) a los países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), del que también forman parte Belice, Panamá y República Dominicana, los cuales han aprobado el Plan de Contingencia Regional, de más de 1,900 millones de dólares.

En México, a mediados de marzo 2020, el gobierno federal determinó diversas acciones encaminadas a proteger a los grupos económicamente más afectados por la contingencia, como el de las personas adultas mayores o discapacitadas, así como a los micronegocios. Para esto, el presidente de la República Mexicana anunció la disposición de un fondo de alrededor de 400 mil millones de pesos, para implementar un programa de apoyo a un millón de micros y pequeños empresarios con créditos blandos de hasta 25 mil pesos (Cruz Reyes y Patiño Fierro, 2020).

El Sindicato Patronal en México (COPARMEX) señala que las micro, pequeñas y medianas empresas deberían estar preparadas e implementar estrategias ante un evento sanitario como la covid-19, para enfrentar y garantizar la continuidad y el cumplimiento de las responsabilidades con colaboradores, clientes, y sociedad en general (Flores, 2020). La Ley Federal del Trabajo también hace referencia a que, en caso de declaratoria de una contingencia sanitaria de este tipo, los trabajadores no serán obligados a trabajar, y los patrones deberán seguir pagando sus salarios (salario mínimo) y reanudar las actividades tan pronto termine la contingencia (LFT, 1970, 42 bis). Al respecto, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS), en su informe del 8 de abril de 2020, indica que en total se han perdido 346,878 empleos en el periodo de la contingencia del 13 de marzo al 6 de abril, y los sectores donde se registra la mayor cantidad de despidos son comercio, servicios y turismo, y los estados con mayor pérdida de empleos y despidos en lo que va este periodo fueron Quintana Roo, Ciudad de México y Nuevo León, con despidos exorbitantes: 63,847, 55,591 y 23,465, respectivamente.

Las mipymes en México

Las mipymes representan un bastión altamente significativo en la economía de un país, tanto local como globalmente, porque ayudan a reducir las tasas de desempleo y suprimir la pobreza (Pradita, Woro y Supramono, 2018) y contribuyen de manera importante al PIB (Coetzee y Buys, 2017).

En México, según los resultados obtenidos de los censos económicos de 2019 (INEGI, 2019), existen 6,269 309 establecimientos; las micro representan el 95% del total de unidades del país, las pequeñas el 4%, y las medianas el 0.8%. En conjunto aportan el 68.4% a la generación de empleos y el 52.2% al producto interno bruto (PIB) (tabla 1).

Tabla 1
Clasificación de las empresas en México

Tamaño de empresa	% establecimientos	% generación de empleo	% aportación al PIB
Micro	95.0	37.8	14.2
Pequeña	4.0	14.7	16.1
Mediana	0.8	15.9	21.9
Grande	0.2	31.6	47.8
Total	100	100	100

Fuente: Censos económicos 2019 (INEGI, 2019).

En contraste con las empresas de mayor envergadura, las mipymes mexicanas tienen que superar diferentes inconvenientes para su progreso y sobrevivencia. Diversas investigaciones realizadas han revelado que los principales obstáculos que enfrentan las mipymes son información funcional, financiamiento, recursos humanos, tecnología, infraestructura de *marketing* y el entorno externo, así como el apoyo del gobierno y el servicio de desarrollo empresarial (Trianni y Cagno, 2012; Wijaya, Nurhadi y Kuncoro, 2017; Larios-Gómez, Cuevas y Estrada, 2016), y también los han relacionado con los obstáculos para la

accesibilidad de las mipymes a información respecto de las oportunidades de mercado mientras se expande el negocio, y cambiar de tecnología también se considera como otra barrera para la innovación.

Enfoque desde la teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia se vislumbra a finales de los cincuenta e inicios de los sesenta en los Estados Unidos de Norte América, donde se encontró que el ambiente (factores externos) influye directamente en las organizaciones y, por consiguiente, en el cumplimiento de los objetivos que establecidos, de manera que el tamaño de la empresa, la tecnología y el ambiente son elementos fundamentales en un plan de contingencia, en el cual se presenta una relación funcional entre los entornos ambientales y las técnicas administrativas para el cumplimiento de los objetivos; ello deja claro que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales (Mintzberg, 1984; Thompson, 1967; Donaldson, 1996). El autor más representativo y precursor de esta teoría ha sido el austriaco Fred Fiedler. En general, la teoría de la contingencia hace referencia a que las empresas no pueden alcanzar la eficacia organizacional siguiendo un único modelo organizacional, no hay técnicas únicas para organizar y administrar con el propósito de alcanzar los diferentes objetivos de las empresas dentro de un entorno que también es cambiante, como el que se está viviendo en el mundo.

Merece la pena ahondar en la palabra *contingencia*, la cual Bueno Campos define (1996) como “toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente” (p. 168). Por su parte, Luthans (1976) la define como “La administración contingencial hace referencia a las relaciones entre variables relevantes del medio ambiente y los conceptos y técnicas administrativas apropiadas que orientan una efectiva obtención de metas y objetivos” (p. 29).

Como se puede observar, las anteriores definiciones destacan elementos similares; sin embargo, en el fondo todas apuntan hacia lo mismo, que las variables externas afectan el comportamiento de las empresas y que, por lo tanto, no existe forma única de organizar y administrar que sea aplicable a todas las empresas. Para las empresas el enfoque de la contingencia es importante porque examina las relaciones dentro y entre los subsistemas, así como también las relaciones entre las organizaciones y su medio ambiente, y define los estándares de las relaciones de las variables.

Las mipymes y su comportamiento ante contingencias

Las crisis financieras mundiales son problemas contingentes que han provocado una desaceleración sustancial en la formación de nuevas empresas, en su desempeño y en su existencia en el mercado competitivo. Durante una crisis económica, las mipymes son más vulnerable, debido a la debilidad del flujo de caja y las estructuras financieras, las bajas o nulas reservas de capital, el potencial de adaptación limitado y la flexibilidad para la reducción de personal, los problemas de liquidación, la excesiva dependencia de los recursos financieros externos, las líneas de crédito ajustadas, los retrasos en los pagos de las cuentas por cobrar y la falta de recursos y de habilidades para adoptar o tomar decisiones estratégicas necesarias (Sannajust, 2014; Karadag, 2016).

El riesgo social, como otro efecto contingente, no es muy adecuado para el crecimiento y la competitividad de las mipymes. Las pandemias mundiales, como la pandemia del síndrome respiratorio agudo severo (sars) de 2003, y la pandemia de gripe H1N1 en 2009, pueden tener impactos directos e indirectos en estas empresas. Kuo *et al.* (2008) señalan que el sars tuvo un gran impacto en las mipymes, particularmente en el sector del turismo y los hoteles en países muy afectados, como China, Canadá, Tailandia y Hong Kong.

Otros autores han encontrado que muchas mipymes no reconocen las pandemias como un riesgo significativo (Asgary, Ozdemir y Özyürek, 2020). Si bien los gobiernos han tratado de crear conciencia

y proporcionar recursos para mejorar la preparación ante una pandemia por parte de las empresas, la conciencia o la preocupación y la preparación real no han cambiado mucho, y la mayoría de las mipymes no tiene planes de preparación y continuidad adecuados para futuras pandemias (Watkins *et al.*, 2008).

Ambrocio y Juselius (2020) advierten que la covid-19 afectará a las mipymes, que tendrán disminuciones significativas en las ventas y ganancias, lo que les ocasionará grandes dificultades financieras, debido a que estas empresas dependen más de los recursos propios y, por lo tanto, son más vulnerables a las perturbaciones de los créditos bancarios y comerciales, así como a los ingresos temporales. Todo esto repercutiría en quiebras que podrían originar despidos de personal a gran escala.

Rebmann *et al.* (2013), en un estudio sobre continuidad de negocio y preparación ante la influenza H1N1, registraron que los componentes con mayor frecuencia de un plan de pandemia de la empresa incluyeron proporcionar licencia por enfermedad pagada para los empleados, ofrecer al personal la vacuna contra la influenza estacional anualmente, dar tiempo disponible para que los empleados cuiden de un familiar enfermo o se queden en casa para atender a sus hijos si las escuelas están cerradas durante una pandemia, e implementar una política que aliente al personal a quedarse en casa cuando estén enfermos. Lo que menos frecuentemente encontraron fueron los componentes de la continuidad del negocio, que incluyen la participación en un simulacro regional y proporcionar incentivos para maximizar la retención del personal durante la contingencia. Dentro de los componentes menos registrados está la preparación para una pandemia, que incluye tener una reserva de medicamentos, una política de restricción de viajes y una obligatoria política de vacunación contra la gripe. Sin embargo, la literatura sobre la respuesta de las micro y pequeñas empresas a factores externos e impredecibles, como los desastres naturales y las pandemias, no han sido tratados con profundidad. Ante cualquier situación de catástrofe, es probable que las pequeñas empresas se vean afectadas en la misma medida (o mayor) que las grandes empresas.

Runyan (2006) señala que los eventos que generan crisis en las mipymes por efecto de los fenómenos naturales se caracterizan generalmente por tener graves consecuencias, baja probabilidad de pronóstico, ambigüedad y presión en el tiempo para la toma de decisiones. Señala en su investigación que las secuelas del huracán Katrina provocaron que los propietarios de pequeñas empresas en la región del golfo de Estados Unidos sufrieran por falta de planificación, vulnerabilidad a la interrupción del flujo de efectivo, falta de acceso al capital para la recuperación, problemas causados por asistencia federal, y graves problemas de infraestructura que impidieron la recuperación.

La literatura sobre la crisis generada en las mipymes por eventos catastróficos describe la fase de recuperación como la etapa en la cual las organizaciones intentan “educarse” de la crisis, tal como señalan en su investigación Vargo y Seville (2011), según la cual los dueños de negocios cuentan con experiencias que involucran: sars, terremotos, enfermedad de las vacas locas, derrame de petróleo del golfo de BP, 11 de septiembre, escándalo de Enron, huracán Katrina, retiro de Ford / Firestone y la crisis de *Auckland Power*, por mencionar algunos. Desafortunadamente, la percepción de crisis que ocurren con mayor frecuencia no es simplemente anecdótica: Mitroff (2004) afirma que la ocurrencia de las crisis, tanto naturales como provocadas por el ser humano, se encuentra en aumento. La gripe porcina y la crisis financiera mundial son simplemente las últimas de una creciente ola de crisis que afectan la capacidad de las empresas para mantenerse.

De acuerdo con Leaming, Adoff y Terndrup (2013), el virus de la influenza A (H5N1), o gripe aviar, y H1N1, o gripe porcina, han sido motivo de preocupación más reciente. Identificado por primera vez en Hong Kong en 1997, el brote de la cepa de la gripe H5N1 resultó en dieciocho infecciones y seis muertes. Desde su mutación original, el virus de la gripe aviar H5N1 se ha extendido a más de quince países, ha infectado a 552 personas y matado a 322 a partir de abril de 2011, una tasa de mortalidad de aproximadamente el 58%. Si la cepa H5N1 hubiera mutado y desarrollado la capacidad de transferencia por contacto humano, el mundo podría haber estado al borde de una pande-

mia. Actualmente, el virus H1N1 fue declarado pandemia en 2009, con una cantidad estimada de personas infectadas entre 43 y 89 millones, hasta abril de 2010. En ese entonces, para fortalecer la capacitación en la toma de decisiones a través de la experiencia de simulación, las pyme determinaron siete factores críticos de éxito: (1) tener políticas y procedimientos claros para trabajar con organizaciones externas, (2) tener políticas y procedimientos internos claros para la operación, (3) mantener recursos y suministros adecuados y confiables y servicios externos, (4) tener una comunicación confiable de voz y datos dentro y entre las organizaciones, (5) apoyar al personal de salud física y psicológicamente, y (6) tener políticas y procedimientos para mantener informado al público.

Desde la perspectiva de Katz, Jung y Callorda (2020), la pandemia de la covid-19 plantea un desafío al sistema socioeconómico mundial. Ellos señalan que el fenómeno afecta por igual a economías desarrolladas y países en grado de desarrollo, en la medida en que, “tanto por sus efectos, como por las políticas públicas puestas en práctica, representa un replanteamiento de prácticas sociales y sistemas productivos que hasta finales del año se daban por normales”.

Muchos investigadores anticipan estancamiento o recesión global este año, debido a la crisis causada por el nuevo coronavirus. Fitch ha recortado sus previsiones y estima que el PIB global de 2020 será 850 mil millones de dólares inferior al dato que se pronosticaba en diciembre, pese a lo cual mantiene una perspectiva global de crecimiento del 1.3% (frente al 2.5% que pronosticaba en diciembre). No obstante, su reciente predicción indica que la perspectiva se orientará a la baja, en dependencia de los acontecimientos (Katz, Jung y Callorda, 2020). La recuperación para el dueño de una pequeña empresa significa volver a la normalidad, restablecer el flujo de efectivo. Significa ser autosuficiente y no tener que depender de otros para ganarse la vida; el éxito de la respuesta de una organización a la crisis dependerá en cierta medida del tipo de planificación que se haya tenido para hacer frente ante alguna contingencia prevista (Runyan, 2006).

La investigación de adaptación al riesgo de inundación considerando la implementación de medidas a escala comunitaria, protección de la propiedad a escala individual, y medidas de resistencia y continuidad del negocio de Wedawatta y Ingirige (2012), llevada a cabo en el Reino Unido, donde se experimentaron varios eventos de inundación durante algunos años antes de 2011, y se pronosticaba que la intensidad y la frecuencia de tales eventos aumentarían en el futuro debido a las condiciones climáticas cambiantes. En consecuencia, se planteaba mejorar la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (pyme) ante el riesgo de inundación, lo que se había convertido en un tema importante. Sin embargo, las pyme a menudo tienden a subestimar el riesgo de una inundación, lo que consideran como de baja prioridad en su agenda de negocios. Ingirige y Wedawatta (2011) informaron que las pymes tienden a depender principalmente de las estrategias generales de gestión de riesgos / continuidad del negocio, aunque también se descubrió que el nivel de absorción fue mayor entre las pyme con experiencia previa en riesgos relacionados con inundaciones, y tales empresas tenían más probabilidades de implementar medidas de protección de la propiedad que las pyme sin dicha experiencia. De acuerdo con los resultados, la obtención de un seguro de propiedad, un plan de continuidad comercial, el uso de un sistema de respaldo de datos comerciales y la obtención de un seguro de interrupción comercial fueron las medidas de continuidad comercial comúnmente implementadas por las pyme.

Las pequeñas y medianas empresas terminan padeciendo el “efecto dominó” de muchas de estas crisis, por el capricho de los comportamientos cambiantes del mercado y las expectativas de los clientes. Esto representa, sin lugar a duda, desafíos para que las personas que responden a las crisis deban tomar conciencia de la situación y crear una cognición compartida de lo que se desafía. La conciencia de la situación del equipo requiere elementos adicionales de coordinación e intercambio de información (Vargo y Seville, 2011).

Por todo lo anterior, un plan de contingencia puede resultar importante ante estas situaciones, pues es un documento que establece

el curso de acción que una empresa debe tomar en respuesta a eventos futuros, como huracanes, terremotos, maremotos, incendios, pandemias, como el caso de la covid-19, o cualquier otro fenómeno natural e impredecible que no se puede controlar. Este tipo de eventos puede ser perjudicial para una empresa, debido que hace improbable continuar sus actividades con normalidad. El objetivo es minimizar el impacto que estos incidentes podrían producir en la empresa. Un plan de contingencia tiene como finalidad planificar y describir la capacidad para respuestas rápidas requeridas para el control de contingencias. Contar con este documento es importante debido a que facilita que las empresas continúen con sus operaciones normales y evita las interrupciones de sus actividades. Planificar es anticiparse a los eventos que ocurran, es analizar los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización (Soto y Dolan, 2004; David, 2003), lo que significa aumentar la capacidad de organización de la empresa en caso de que se presente una contingencia o un siniestro. De ahí que el plan de contingencia debe establecer objetivos estratégicos y planes de acción para alcanzar dichos objetivos. El plan de este tipo puede ser aplicable tanto a empresas grandes como a empresas pequeñas. Para estas últimas, que tienden por lo regular a ser poco rentables y de escasos recursos, un evento de este tipo las hace todavía más vulnerables, con riesgos de desaparecer del mercado, por lo que la implementación de un plan de contingencia podría tener un efecto positivo en la continuidad de sus operaciones.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un análisis exploratorio y descriptivo de corte transversal con una muestra de 113 mipymes de algunos estados del país. Se puede observar en la tabla 2 la distribución de la muestra obtenida. El tamaño de las mipymes se encuentra establecido en los criterios de estratificación de empresas (DOF, 2017).

El diseño general de la muestra tiene como base los principios del muestreo aleatorio simple en poblaciones finitas. En cada uno de los estratos la selección se hizo a través de un proceso aleatorio, con la intención de recabar información al momento de esta contingencia.

Tabla 2
Distribución de la muestra utilizada, por estado y tamaño

Estado	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Quintana Roo	67	8	1	76
Yucatán	8		1	9
Ciudad de México	6			6
Estado de México	6			6
Aguascalientes	2	2		4
Colima	4			4
Veracruz	2	1		3
Chiapas	1			1
Baja California Sur		1		1
Zacatecas		1		1
Tamaulipas		1		1
Sinaloa	1			1
Total	97	14	2	113

Fuente: Elaboración propia.

La metodología utilizada para la obtención de datos ha sido la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El instrumento de medición seleccionado fue un cuestionario en línea (*online*) aplicado mediante *Google Forms*, estructurado en dos bloques de preguntas dirigidos directamente a los gerentes o propietarios de las empresas que se contactaron. Finalmente se obtuvieron 113 encuestas válidas. El trabajo de campo se realizó entre los meses de marzo-abril de 2020.

Para el análisis de la información obtenida se han generado cuadros estadísticos descriptivos, prueba de Chi-cuadrado y Anova de un factor mediante la utilización de programas de cómputo como MS-Excel y *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

RESULTADOS

Para analizar los resultados del presente capítulo se muestran en primera instancia los cuadros descriptivos generales de las empresas estudiadas. Se puede observar, en la tabla 3, las principales características de las empresas.

Tabla 3
Características generales de las empresas

Tamaño de la empresa	Frecuencias	%	Tipo de propiedad	Frecuencias	%
Micro	97	86	Empresa familiar	89	79
Pequeña	14	12	Empresa no familiar	24	21
Mediana	2	2	N	113	100
N	113	100			
Sexo propietario	Frecuencias	%	Antigüedad de la empresa	Estadísticos	
Hombre	60	53	Media	10	
Mujer	53	47	Mediana	8	
N	113	100	Desv. Estándar	9.3	

Fuente: Elaboración propia.

Como se describe en la tabla anterior, la mayoría de las empresas son micro, de tipo familiar; los hombres son los que predominan como gerente/propietario, y la antigüedad promedio de las empresas es de diez años.

En la tabla 4 se muestra el comportamiento en las ventas que han tenido las empresas, desde que han disminuido hasta si se han incrementado. Se puede observar que, en la mayoría de los tamaños de empresa, las ventas han disminuido en un alto porcentaje. Lamentablemente, no se puede generalizar a todas la mipymes del país, en virtud de que los resultados no fueron significativos.

Tabla 4
Comportamiento de las ventas/ingresos

Descripción	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Sig.
Han disminuido	91.8%	92.9%	50.0%	91.2%	NS
Se han mantenido	5.2%	7.1%	50.0%	6.2%	
Han incrementado	3.1%			2.7%	
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Test Chi-cuadrado Pearson; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento en la disminución (%) de las ventas por parte de las mipymes se describe en la tabla 5, donde se aprecia que, en los diferentes estratos, la mayoría de las empresas ha tenido una disminución de sus ventas en más de un 75%. Los resultados no arrojaron datos significativos.

Otros impactos que las mipymes consideraron relevantes ante la contingencia sanitaria se presentan en la tabla 6. Como se puede observar, la afectación en el flujo de caja es un factor importante que las empresas han considerado que les impacta dentro de esta contingencia, y lo sigue la reducción de operaciones. Esta situación las convierte en fuertes candidatas a tener problemas financieros por carecer del flujo de efectivo para sufragar sus principales gastos. Los resultados que arrojó la prueba Chi-cuadrado Pearson son significativos con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 5
Disminución de las ventas/ingresos

Descripción	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Sig.
Hasta un 10%	9.3%			8.0%	NS
Hasta un 30%	3.1%	14.3%		4.4%	
Hasta un 50%	18.6%	21.4%		18.6%	
Hasta un 75%	27.8%	7.1%		24.8%	
Más de un 75%	41.2%	57.1%	100.0%	44.2%	
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Test Chi-cuadrado Pearson; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Otros impactos relevantes ante la contingencia

Descripción	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Sig.
Aumento de incapacidades laborales	12.4%	50.0%		16.8%	**
Afectación del flujo de caja	43.3%	35.7%	50.0%	42.5%	
Reducción de operaciones	26.8%	14.3%		24.8%	
Aumento de costos	9.3%		50.0%	8.8%	
Ningún otro impacto	4.1%			3.5%	
Otra	4.1%			3.5%	
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Test Chi-cuadrado Pearson; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los impactos económicos de las pérdidas ante la covid-19 que las mipymes lograron estimar. Se puede observar en la tabla 7 que la estimación más fuerte se presenta en la pequeña empresa, seguida de la mediana y finalmente la micro. Estas estima-

ciones corresponden desde el inicio de la emergencia en México hasta mediados de abril 2020. La prueba Anova de un factor arrojó datos significativos con el 95% de confianza.

Tabla 7
Impacto económico en pérdidas

Tamaño de empresa	N	Media	Desv.	Desv. error	Sig.
Micro	97	120335.06	329225.11	33427.746	***
Pequeña	14	486575.00	797058.57	213022.86	
Mediana	2	150000.50	212131.32	149999.50	

Test Anova; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se presentan las medidas que la empresa ha implementado durante la contingencia para proteger a sus trabajadores y el resto del personal. Como se muestra, las medidas que más recurrieron las empresas se han centrado primeramente en reducir operaciones, y las sigue la de implementar teletrabajo. Estas medidas demuestran el fuerte compromiso de las mipymes para cuidar de su personal. Los resultados obtenidos no fueron significativos.

Tabla 8
Medidas implementadas para proteger al personal

Descripción	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Sig.
Implementar el teletrabajo	20.6%	28.6%	50.0%	22.1%	NS
Flexibilización de horarios	24.7%	7.1%		22.1%	
Reducir operaciones	27.8%	50.0%	50.0%	31.0%	
Intensificar las medidas sanitarias	9.3%	7.1%		8.8%	
Enviar a casa a personal en riesgo o con síntomas	3.1%			2.7%	
Ninguna	2.1%			1.8%	
Otra	12.4%	7.1%		11.5%	
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Test Chi-cuadrado Pearson; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con las medidas a implementar por parte de las mipymes en caso de continuar la contingencia tres o cuatro semanas más, en la tabla 9 se presentan dichas medidas; como se observa, las más relevantes son cierre de establecimiento, suspensión de operaciones y reducción de operaciones. Estas situaciones son de vital importancia, si se considera que estas unidades económicas, para poder seguir pagando a sus trabajadores y generando ventas, deben continuar operando bajo circunstancias normales, y no como las que se presentan en esta contingencia. Los resultados que arrojó la prueba Chi-cuadrado Pearson son significativos con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 9
Medidas a implementar de continuar la contingencia

Descripción	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Sig.
Reducir operaciones	27.9%	50.0%		30.8%	**
Suspender operaciones	30.2%	12.5%		26.9%	
Cierre de establecimiento	30.2%	37.5%		30.8%	
Cierre definitivo	7.0%		100.0%	7.7%	
Otra	4.7%			3.8%	
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Test Chi-cuadrado Pearson; (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (NS) Estadísticamente no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

En este capítulo se cumplió con el objetivo de analizar el comportamiento de las mipymes mexicanas ante la presencia de la covid-19. El presente trabajo fue realizado con una muestra aleatoria, debido a la falta de tiempo y los costos, por lo que presenta ciertas limitaciones; sin embargo, los resultados obtenidos pueden servir de guía para futuros trabajos sobre el tema del comportamiento de las mipymes ante contingencias sanitarias en México, debido a que son el principal motor de la economía por su alta contribución al PIB y a la generación de empleos; por lo tanto, es de suma importancia profundizar en estos temas de actualidad nacional e internacional.

Los principales resultados obtenidos muestran que el comportamiento en ventas de las mipymes se vio disminuido desde que comenzó la contingencia; en cuanto al porcentaje de disminución en ventas, la mayoría de las empresas informó que disminuyeron en más del 75%; el impacto económico en pérdidas fue mayor en las pequeñas. Dentro de otros impactos relevantes, la afectación en el flujo de caja y la re-

ducción de operaciones fueron las más relevantes. Las medidas implementadas para cuidar al personal ante la contingencia fueron reducir operaciones e implementar teletrabajo; respecto de las medidas futuras a implementar ante esta contingencia son cierre de establecimiento, suspensión de operaciones y reducción de operaciones.

Los resultados anteriores pueden responder a varias razones: primera, que la mayor parte de las empresas no cuenta con planes de contingencia y estrategias para enfrentar este tipo de eventos o cualquier tipo de contingencia sanitaria; segundo, la mayor parte de las empresas en nuestro país corresponde a mipymes y no cuenta con los recursos necesarios para enfrentar cualquier tipo de contingencia y, tercero, algunos estados continúan apostando a ciertas actividades; es decir, no han diversificado su economía, siguen dependiendo únicamente de un solo sector, como, por ejemplo, el caso del estado de Quintana Roo, cuya economía depende totalmente del turismo.

Dentro de las limitaciones que tiene todo trabajo empírico, se pueden mencionar la muestra obtenida, la distancia social que solo permitió utilizar encuestas en línea, la carencia de bases de datos empresariales, y pocos estudios previos en el tema. En este sentido, se proponen como futuros trabajos de investigación: aumentar la muestra de mipymes, utilizar otras variables de tipo cualitativo y cuantitativo para comparar con otros países emergentes, y conocer el comportamiento antes y después de la contingencia.

Finalmente, este trabajo puede contribuir a que las instancias gubernamentales relacionadas con las mipymes puedan redefinir nuevas políticas públicas para que estas no sufran tanto los embates económicos y financieros a consecuencia de las contingencias sanitarias. Asimismo, para que se promueva el establecimiento de planes de contingencia y se ofrezcan verdaderos estímulos fiscales para enfrentar estas emergencias que tanto han impactado a este tipo de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambrocio, G. y M. Juselius (2020). "Dealing with the Costs of the Covid-19 Pandemic—what are the Fiscal Options?". *BoF Economics Review*, núm. 2/2020, Bank of Finland, Helsinki, 1-12. Disponible en: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:fi:bof-202004092069>.
- Asgary, A.; Ozdemir, A. I. y H. Özyürek (2020). "Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMES in Turkey", *International Journal of Disaster Risk Science*, 11 (1), 59-73.
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- CEPAL (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del covid-19: efectos económicos y sociales*. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264_es.pdf.
- Coetzee, F. y P. W. Buys (2017). "The Impact of the Independent Review on SME Access to Bank Finance: The Case of South Africa". *Banks and Bank Systems*, 12 (1), 135–142.
- Cruz, G. y M. Patiño (2020), "Las medidas del Gobierno Federal contra el virus sars-CoV2 (covid-19)", *Cuaderno de Investigación*, núm. 6, DGDYP/IBD, CDMX, 36.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, 9ª ed. México: Pearson Educación.
- DOF (2017). *Diario Oficial de la Federación*. México. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5468221.
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory*. California: Sage Publications.
- Flores, L. (2020). "Mipymes deberán de prepararse en caso de una declaratoria de contingencia sanitaria: COPARMEX". *El Economista*, 19 de marzo. Disponible en: https://www.eleconomista.com.mx/estados/mipymes_
- Hernández, R.; Fernández, C. y P. Baptista (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. México: McGraw Hill, Ultra, pp. 158-209.
- INEGI (2019). *Censos económicos de 2019*. Resultados oportunos. México.
- Ingirige, B. y G. Wedawatta (2011) "Impacts of Flood Hazards on Small and Medium Companies: Strategies for Property Level Protection and Busi-

- ness Continuity”, en D. Proverbs, J. Lammond, F Hammond y C. Booth (Ed.), *Flood Hazards, Impacts and Responses for the Built Environment*. Londres: Routledge.
- Karadag, H. (2016). “The Role of SMES and Entrepreneurship on Economic Growth in Emerging Economies within the Post-crisis Era: An Analysis from Turkey, *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 4 (1), 22–31.
- Katz, R.; Jung, J. y F. Callorda (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del covid-19*. Banco de Desarrollo de América Latina, pp. 1-40.
- Kuo, H.; Chen, C.; Tseng, W.; Ju, L. y B. W. Huang (2008). Assessing Impacts of sars and Avian Flu on International Tourism Demand to Asia, *Tourism Management*, 29 (5), 917–928.
- Larios-Gómez, E.; Cuevas Vargas, H. y S. Estrada Rodríguez (2016). “El sistema de información de marketing (SIM) como estrategia competitiva de comunicación en las mipymes de México: estudio diagnóstico del impacto de las TIC”, *Poliantea*, 12 (23), 129-163.
- Leaming, J. M.; Adoff, S. y T. E. Terndrup (2013). “Computer Simulation as a Tool for Assessing Decision-making in Pandemic Influenza Response Training. *The Western Journal of Emergency Medicine*, 14 (3), 236–242. Disponible en: <https://DOI.org/10.5811/westjem.2012.3.6882>.
- Ley Federal del Trabajo (LFT) (2015). *Diario Oficial de la Federación*. Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República México, 1 de abril de 1970. Última reforma publicada en el DOF, 12 de junio.
- Luthans, F. (1976). *Introduction to Management: A Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Ariel.
- Pradita, N.; Woro, T. y S. Supramono (2018) “The Decision to Apply for Bank Credits: A Preliminary Investigation of MSME Herding Behavior from Indonesia”, *Romanian Economic Journal*, XXI (69), 40-52.
- Rebmann, T.; Wang, J.; Swick, Z.; Reddick, D. y J. L. del Rosario Jr. (2013). “Business Continuity and Pandemic Preparedness: us Health Care versus Non-health Care Agencies. *American Journal of Infection Control*, 41 (4), 27-33.

- Runyan, R. (2006). "Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), 12-26.
- Sannajust, A. (2014). "Impact of the World Financial Crisis to SMES: The Determinants of Bank Loan Rejection in Europe and USA (IPAG Working Paper núm. 2014-327). París: IPAG Business School (Institut de préparation à l'administration et à la gestion). Disponible en: http://www.ipagcn.com/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_327.pdf. Consultado: 10 de marzo de 2020.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS). (2020). *Mapa del desempleo en México: los seis estados más sacudidos por el golpe económico del coronavirus*, 8 de abril. Disponible en: <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/04/08/mapa-del-desempleo-en-mexico>.
- Segovia, A. (2020). "Las respuestas de Centroamérica ante la pandemia: distintas prioridades y apuestas riesgosas", *Análisis Carolina*, (14), 1.
- Soto, E. y S. Dolan (2004). *Las pymes ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. México: Thomson.
- Thompson, J. (1967). *Organización en acción*. México: McGraw-Hill, Interamericana.
- Trianni, A. y E. Cagno (2012). "Dealing with Barriers to Energy Efficiency and SMES: Some Empirical Evidences". *Energy*, 37 (1), 494-504.
- Vargo, J. y E. Seville (2011). "Crisis Strategic Planning for SMES: Finding the Silver Lining". *International Journal of Production Research*, 1-20.
- Watkins, R. E.; Cooke, F. C.; Donovan, R. J.; MacIntyre, C. R.; Itzwerth, R. y A. J. Plant (2008). "Tackle the Problem when it gets here: Pandemic Preparedness among Small and Medium Businesses", *Qualitative Health Research*, 18 (7), 902-912.
- Wedawatta, G. y B. Ingirige (2012), "Resilience and Adaptation of Small and Medium-sized Enterprises to Flood Risk", *Disaster Prevention and Management*, 21 (4), 474-488.
- Wijaya, T.; Nurhadi, N. y A. M. Kuncoro (2017). Exploring the Problems Faced by Practitioners of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMES) in Yogyakarta, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19 (1), 38-45. DOI: <https://doi.org/10.9744/jmk.19.1.38-45>.