



# Estrategias para la competitividad empresarial

Neftalí Parga Montoya  
Javier Eduardo Vega Martínez  
Carlos Eduardo Romo Bacco  
Miguel Alejandro García Vidales  
*Coordinadores*



# Estrategias para la competitividad empresarial



# Estrategias para la competitividad empresarial

Neftalí Parga Montoya  
Javier Eduardo Vega Martínez  
Carlos Eduardo Romo Bacco  
Miguel Alejandro García Vidales  
*Coordinadores*



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

# Estrategias para la competitividad empresarial

Primera edición 2023

D.R. © Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria  
Aguascalientes, Ags., 20100  
editorial.uaa.mx  
libros.uaa.mx

Neftalí Parga Montoya  
Javier Eduardo Vega Martínez  
Carlos Eduardo Romo Bacco  
Miguel Alejandro García Vidales  
*Coordinadores*

Alma Guadalupe Parra Loera, Andrea Gisel Ledesma Zavala, Artemisa de la Rosa Ruiz, Filemón Pedro González Rodríguez, Georgina Macías Mora, Héctor Abraham Cortés Palacios, Héctor Cuevas Vargas, Javier Eduardo Vega Martínez, Jeffrey J. Lozano García, José de Jesús Suárez Mariscal, José Manuel Barrera Castañeda, José Trinidad Marín Aguilar, Luis Guillermo Barraza Morales, Luis Roberto Contreras Santiago, María del Carmen Bautista Sánchez, María del Carmen Martínez Serna, Roberto Morales García, Rosa Mayela Mendoza Esparza.

La presente obra fue realizada a través del proceso de revisión por pares a doble ciego.

ISBN 978-607-8909-66-7

Hecho en México / *Made in Mexico*



# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>9</b>
<b>El impacto de la <i>gestión del conocimiento</i> en el <i>rendimiento empresarial</i> de las micro y pequeñas empresas colombianas</b>	<b>13</b>
<i>Andrea Gisel Ledesma Zavala</i>	
<i>Jeffrey J. Lozano García</i>	
<i>Roberto Morales García</i>	
<i>Héctor Cuevas Vargas</i>	
<b>Marketing interno en las pymes de agronegocios</b>	<b>33</b>
<i>María del Carmen Martínez Serna</i>	
<i>Javier Eduardo Vega Martínez</i>	
<i>María del Carmen Bautista Sánchez</i>	
<i>José Trinidad Marín Aguilar</i>	

**Estrategias en materia tributaria orientadas  
a la reducción de costos fiscales para  
el sector primario en México** 53

*José Manuel Barrera Castañeda*

*Georgina Macías Mora*

*Luis Roberto Contreras Santiago*

**Decisiones de inversión que influyen  
en la competitividad empresarial** 71

*Héctor Abraham Cortés Palacios*

*Rosa Mayela Mendoza Esparza*

**Implementación de la NOM-035-STPS-2018  
como una estrategia administrativa  
para la productividad empresarial** 87

*Georgina Macías Mora*

*José Manuel Barrera Castañeda*

*José de Jesús Suárez Mariscal*

**El compromiso organizacional  
en los agronegocios** 107

*Javier Eduardo Vega Martínez*

*María del Carmen Martínez Serna*

*María del Carmen Bautista Sánchez*

**Estrategias de adaptación de mypes  
a la pandemia en Tepic, México,  
y Cartagena de Indias, Colombia** 125

*Luis Guillermo Barraza Morales*

*Alma Guadalupe Parra Loera*

*Artemisa de la Rosa Ruiz*

*Filemón Pedro González Rodríguez*



# Prólogo

Hablar de estrategias empresariales en la actualidad comprende diferentes aristas que tienen que ser consideradas para mantener a una organización competitiva en el mercado global, nacional o local. Cuando se concibe una estrategia, se asocia el movimiento de la empresa desde un punto A (en el que está) al punto B (al que quiere estar) teniendo como base la toma de decisiones sobre qué hacer, a dónde ir, por qué, cuándo y cómo elegir la mejor dirección para la organización en un futuro cercano o distante. El presente libro contiene argumentos de autores de cuatro instituciones de educación superior de México que establecen ideas conceptuales desde nuevos principios administrativos y su aplicación en las ciencias empresariales. Propone nuevas ideas para la dirección estratégica en las organizaciones, tomando en consideración estudios relacionados con recursos y capacidades que, en ocasiones, no son tomados en cuenta por las empresas; además, los textos presentados se relacionan de manera directa

con las LGAC del Cuerpo Académico en Consolidación Competitividad y Cadena de Valor.

En primera instancia, se analizaron los efectos que las prácticas de gestión de conocimiento de 210 micros y pequeñas empresas colombianas tuvieron sobre el rendimiento empresarial. En este sentido, se descubrió que elementos de la gestión del conocimiento, como lo son, la memoria organizacional, el apoyo tecnológico y la comunicación organizacional, para tener una mayor utilidad. Por tanto, es primordial que las empresas desarrollen actividades sobre la adquisición, retención, procesamiento y uso adecuado de la información para que tenga consecuencia en la competencia de las empresas.

Como segunda aportación, en el sector de los agronegocios, la gestión eficiente comienza en la comunicación interna de las organizaciones. Esto es, definir los procesos internos que tiene la empresa desde una visión cliente-proveedor para que los vínculos que se desenvuelven dentro se tornen en una cuestión de satisfacción del cliente. Los resultados que se identificaron fueron las necesidades y expectativas que tienen los empleados en aspectos laborales, por los cuales, las organizaciones facilitan la comunicación y la información compartida.

En otro sentido, las empresas competitivas incluyen en sus prácticas la astucia tributaria. Es decir, las cargas fiscales pueden ser utilizadas para construir una estructura de capital que permita recuperar impuestos y reducir costos. Estos beneficios fiscales plantean una posición estratégica que favorece el manejo de las finanzas empresariales para mayor reinversión de capital o saldar deudas pendientes. La ventaja estratégica de la capacidad fiscal parte del conocimiento y uso de los recursos financieros de una forma inteligente, informada y conveniente para los fines de la organización.

Aunado a esto último, el siguiente capítulo nos habla sobre la evaluación de decisiones en inversión que deben ser tomadas por parte de las pequeñas y medianas empresas. La estructura de capital que presentan las organizaciones influye en el flujo de decisiones que afectan la competitividad empresarial. Los gerentes y dueños deben gestionar sus recursos internos y externos para lograr un crecimiento sostenible. Las decisiones financieras son claves para que los recursos que se tienen sean aprovechados de una forma sana a través de financiamiento o capital propio.

Sin embargo, no solo el capital es la única estrategia empresarial que puede ser tomada en cuenta para la competitividad. Elementos como la implementa-

ción de normas oficiales que corresponden a factores psicosociales en el trabajo, son necesarias para identificar, analizar y prevenir las consecuencias de un mal clima organizacional. Siendo imperante que la relación patrón-trabajador sea propicia para ambas partes desde un ambiente empresarial que incentiva y motiva al empleado a realizar su trabajo de la forma más sana posible.

En el último capítulo, se presenta la exploración de las estrategias que provienen del compromiso organizacional para que generen más prácticas de innovación y aprendizaje organizacional y, estas a su vez, mejoren el desempeño empresarial. Los resultados demuestran que si la empresa retribuye a sus empleados el esfuerzo que pone al hacer sus tareas, los compromisos afectivos, de continuidad y normativo se solidifican y la competencia de la empresa se ve beneficiada.

Por tanto, en nuestras propias palabras, los procesos, acciones, decisiones y direcciones que las empresas toman al realizar su actividad económica, tienen que estar soportadas en capacidades dinámicas que van de acuerdo con sus necesidades. Los mercados son cada vez exigentes, por tanto, la oferta tiene que estar al alcance de la satisfacción de la demanda. Aquí se presentan diversas formas de sacar partido de las ventajas que las empresas poseen y, sin darse cuenta, ejercen de una forma competitiva.



# El impacto de la *gestión del conocimiento* en el *rendimiento empresarial* de las micro y pequeñas empresas colombianas

Andrea Gisel Ledesma Zavala  
Jeffrey J. Lozano García  
Roberto Morales García  
Héctor Cuevas Vargas<sup>1</sup>

## Resumen

La pandemia del covid-19 ha tenido un impacto global en la salud, la sociedad y la economía, afectando la supervivencia de las micro y pequeñas empresas (mypes). Esto es especialmente alarmante para los países latinoamericanos, donde las mypes son esenciales para sus economías, y cualquier impacto negativo en ellas podría resultar en una reducción de la productividad, aumento del desempleo y estancamiento económico. El objetivo del presente estudio consistió en analizar las *prácticas de gestión del conocimiento* que están siendo implementadas por las micro y pequeñas empresas (mypes), así como determinar la influencia de dichas prácticas en el *rendimiento empresarial*. Se diseñó un cuerpo de evaluación que fue aplicado aleatoriamente a un

---

<sup>1</sup> Autor corresponsal.

grupo poblacional de 210 mypes del sector turístico de Guadalajara de Buga, Colombia. Según los resultados obtenidos a través de un análisis de regresión lineal, se puede afirmar que existe una relación significativa entre la implementación de prácticas de *gestión del conocimiento* y el *rendimiento empresarial* en el contexto de las micro y pequeñas empresas (mypes). Adicionalmente, se encontró que las prácticas que mayor relación tienen con el rendimiento son la memoria organizacional, el apoyo tecnológico y la comunicación organizacional. Por lo tanto, la *gestión del conocimiento* destaca en el entorno empresarial actual, donde se vuelve esencial para garantizar la sostenibilidad de las empresas a lo largo del tiempo.

Palabras clave: *gestión del conocimiento*, rendimiento empresarial, micro y pequeñas empresas, sector turístico.

## Introducción

La *gestión del conocimiento* es una práctica empresarial que se ha desarrollado y mejorado a lo largo del tiempo, y que brinda a las empresas la oportunidad de crear ventajas competitivas. A pesar de los beneficios que la colaboración y el intercambio de conocimientos pueden brindar a una organización, existen barreras importantes que pueden dificultar su implementación. Entre estas barreras, se encuentra la falta de disposición de los miembros de la organización para compartir sus aprendizajes con otros por temor a ser vistos en una situación de desventaja en comparación con sus colegas. Por ejemplo, algunos miembros adoptan una actitud egoísta y tratan de conservar para sí mismos los conocimientos que adquieren. Es posible que esta tendencia tenga un impacto negativo en el desarrollo y la innovación de la empresa, lo que destaca la necesidad de promover una cultura de colaboración y compartir el conocimiento (Villasana Arreguín et al., 2021).

Recientemente, se ha estudiado la relación que sostiene la *gestión del conocimiento* con variables como la transformación digital para la industria 4.0 (de Bem Machado et al., 2022), su interacción con las prácticas de desarrollo sustentable como impulsor de la innovación verde (Shahzad et al., 2021), el emprendimiento (Audretsch et al., 2020), el liderazgo (Pellegrini et al., 2020), el *Desempeño de la Innovación* (Papa et al., 2020), y por supuesto, con el *rendimiento empresarial* (Rezaei et al., 2021).

Por tal razón, el presente estudio se enfocará en examinar la *gestión del conocimiento* que las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia, a través de la revisión de del cuestionamiento de las prácticas de gestión que están aplicando, y determinar cómo estas influyen en el *rendimiento empresarial* de esta ciudad turística colombiana, una ciudad internacionalmente reconocida por su patrimonio histórico y cultural que atrae a millones de visitantes cada año para realizar turismo religioso (Ministerio de Cultura, 2020). Está localizada en el Valle del Cauca, Colombia, un país donde las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) generan ocho de cada diez empleos aproximadamente y representan alrededor del 90% del sector productivo nacional (Mayett Moreno et al., 2022).

Sin embargo, gran parte de las mypes de esta ciudad no consideran como prioridad a la *gestión del conocimiento* en su planificación empresarial debido a que no comprenden cómo puede ayudarles a aprovechar plenamente el potencial de su equipo. Al ignorar esta práctica, estas empresas están perdiendo una oportunidad clave para mejorar su rendimiento y diferenciarse de sus competidores (Vitale Alfonso et al., 2020).

En la literatura científica no se ha identificado estudios que se enfoquen en analizar la *gestión del conocimiento* y el *rendimiento empresarial* en esta región, y en particular, después de la emergencia sanitaria causada por la covid-19, existe una ausencia considerable de trabajos que busquen determinar la relación que sostienen están variables en las mypes colombianas.

Este estudio, además de contribuir significativamente a la literatura actual, es valioso para los directivos de las mypes de Guadalajara de Buga, ya que se trata de prácticas que pueden llegar a impactar de manera importante el desempeño de sus empresas y, por ende, su competitividad. Adicionalmente, este trabajo contribuye a tomar mejores decisiones para alcanzar un crecimiento económico sostenible como lo plantea el Objetivo de Desarrollo Sustentable número ocho (United Nations, 2015).

Este capítulo de libro se estructura de la siguiente manera, enseguida de la introducción se lleva a cabo la exploración de los estudios previos y se plantea la hipótesis; en la sección tres se detalla el enfoque metodológico utilizado; en el cuarto apartado se exponen los resultados obtenidos, seguidos de la discusión, y en la última sección se presentan las conclusiones del estudio, así como también las limitaciones encontradas y las posibles áreas de investigación futura.

## Revisión de la literatura

A lo largo del tiempo, se ha analizado a la *gestión del conocimiento* en conjunto con el *rendimiento empresarial* mostrando la relación positiva que existen entre ambas variables. De acuerdo con Barroso (2011) se comprueba que la aplicación de la *gestión del conocimiento* puede producir diversos beneficios adicionales, como la reducción de la rotación del personal y la contribución a la innovación, aparte de incrementar la productividad y la utilidad. Asimismo, la *gestión del conocimiento* ayuda al desarrollo integral de las empresas, facilitando la incorporación de nuevas tecnologías y manteniéndolas actualizadas en su campo. Por otro lado, Padilla-Ornelas y Martínez-Serna (2018), concluyen que tanto la *gestión del conocimiento* como el *rendimiento empresarial* están influenciados por las prácticas, lineamientos y condiciones cotidianas en las que la empresa se desenvuelve. Si la organización tiene una cultura que promueve el conocimiento y sus estrategias, esto tendrá un efecto positivo en su desempeño general.

Nonaka y Takeuchi (1995), pioneros del término *gestión del conocimiento* desarrollaron el modelo SECI, que consiste en cuatro fases: socialización, que convierte el conocimiento *tácito* en *explícito*; exteriorización, que transforma el *conocimiento tácito* en *explícito*; combinación, que integra conocimiento explícito con conocimiento explícito; e interiorización, que convierte el *conocimiento explícito* en *tácito*. Este modelo ha sido aplicado en diversos campos, como la industria automotriz, donde se utilizó para generar conocimiento; la producción agrícola, donde se usó para identificar oportunidades de innovación; y en la transferencia de *conocimiento tácito* en empresas multinacionales (Canónico et al., 2020; Flores Torres et al., 2020; Guo et al., 2020).

Farnese et al. (2019), identifica ocho dimensiones; en su trabajo evalúa las prácticas de mentoría, intercambio de conocimientos, reflexividad del equipo, memoria organizativa, comunicación organizativa, apoyo tecnológico, formación en recursos humanos y desarrollo de los recursos humanos, basado en los cuatro cuadrantes del modelo SECI. Este modelo permite contar con una perspectiva completa de lo que representa el modelo SECI, convirtiéndose en una herramienta valiosa para la elección deliberada.

En cuanto al *rendimiento empresarial*, es considerado como aquel comportamiento o esfuerzo realizado para obtener resultados a largo plazo, optimizando el aprendizaje y la capacidad para resolver problemas dentro de una



empresa, a través de las estrategias que realiza para lograr metas específicas (Chiavenato, 2000; French et al., 1995).

Se ha demostrado que la inclusión de capacidades analíticas humanas en la organización puede ser beneficiosa, y algunos estudios indican que el tamaño y tipo de empresa pueden tener una influencia limitada en el *rendimiento empresarial* (por ejemplo, Gupta et al., 2019). Asimismo, la investigación ha explorado la influencia de varios factores, como los estímulos, la formación a empleados, la contratación selectiva, la seguridad en el empleo y descentralización, concluyendo que solamente la última variable tiene una relación significativa con el desempeño organizacional (Anwar & Abdullah, 2021).

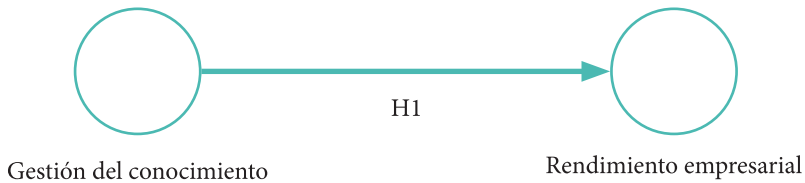
Por otro lado, el *rendimiento empresarial* puede ser medido de forma objetiva (cuantitativa) mediante las ventas, pedidos o visitas que tienen las organizaciones, y subjetiva (cualitativa) a través del rendimiento o productividad que la empresa tiene, visto desde la perspectiva del líder de esta. En este estudio se considerará el enfoque subjetivo, ya que no se dispone de incentivos que estimulen a los gerentes a proporcionar información confidencial. De esta manera, se obtendrán respuestas desde la perspectiva del ejecutivo acerca de la empresa.

## Relación entre la *gestión del conocimiento* y el *rendimiento empresarial*

En el lustro previo se han realizado estudios donde se comprueba que existe un impacto positivo entre la *gestión del conocimiento* y el *Desempeño Organizacional*, Giampaoli et al. (2017), utilizan la resolución de problemas de forma creativa como variable mediadora, mientras que Padilla-Ornelas y Martínez-Serna (2018), obtienen como resultado que para contribuir positiva y significativamente es necesario tener una cultura Organizacional que favorezca la implementación de políticas y estrategias de *gestión del conocimiento*, demostrando que las capacitaciones dentro de las organizaciones son fundamentales para mejorar el *rendimiento empresarial*. Por su parte, Rezaei et al. (2021), en su estudio con una planta de acero en Kabul, Afganistán, encontraron que factores como la estructura, liderazgo, cultura y confianza afectan positivamente la *gestión del conocimiento* y este, a su vez, influye en el *rendimiento empresarial*. En relación con lo anteriormente descrito, se postula la siguiente hipótesis.

H1: A mayor Vi: *gestión del conocimiento*, mayor Vd.: *rendimiento empresarial* de las “Micro y pequeñas empresas colombianas”.

Figura 1. Modelo teórico.



## Metodología

En este estudio empírico se empleó un enfoque “Cuantitativo” de tipo explicativo con un diseño no experimental de corte transversal. Para el análisis de los datos, se utilizó la técnica multivariante de regresión lineal múltiple mediante el método por pasos, utilizando el *software* estadístico IBM SPSS v26. Para ello, primero se evaluó la varianza del método común; enseguida, se estimó que tan fidedignas eran las escalas; después se calcularon las variables latentes de cada variable predictora y de la dependiente, partiendo de la media aritmética de sus variables manifiestas; finalmente, se estimó el modelo de regresión lineal múltiple y se contrastó la hipótesis de investigación.

## Diseño de la muestra y recolección de los datos

Para la ejecución del presente estudio, se tomó como referencia el registro de información empresarial recopilada por la agremiación comercial de la ciudad de Guadalajara de Buga, Colombia (Cámara de Comercio de Buga, 2021), la cual reporta un registro de 3,764 microempresas y 87 pequeñas empresas, en su mayoría dedicadas al sector del comercio minorista y mayorista. El tamaño de la muestra se calculó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%, obteniéndose un total de 250 empresas como población a trabajar. Fue empleada la técnica de muestreo aleatorio simple y se diseñó un cuerpo de evaluación

que fue aplicado personalmente a los dueños, gerentes o supervisores de dichas empresas, donde los entrevistadores leían y capturaban las respuestas del encuestado en un formulario creado en Google Forms, durante el primer trimestre del año 2023. Al final, se lograron obtener únicamente, 210 encuestas válidas, representando el 84% del total de la muestra.

De acuerdo con la distribución de la muestra, la mayoría de las empresas son consideradas como micro, y solo el 2.9% son de tamaño pequeño; 50% son de tipo familiar. Casi la mitad de los negocios encuestados se encuentran en sus primeros cinco años de trabajo. Nueve de cada diez empresas cuentan con marca registrada en Cámara de Comercio; ocho de cada diez pertenecen al sector comercial y el resto al sector servicios. El 51.9% de los negocios es dirigido por hombres y 48.1% por mujeres (ver tabla 1).

Tabla 1. Perfil de la muestra

<i>Característica</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Tamaño de la empresa	Micro (2 a 10 trabajadores)	204	97.1%
	Pequeña (11 a 50 trabajadores)	6	2.9%
	n = 210	210	100%
Control mayoritario de la empresa	Familiar	105	50.0%
	No familiar	105	50.0%
	n = 210	210	100%
Tiempo que lleva operando la empresa	0-5 años	102	48.6%
	6-10 años	35	16.7%
	Más de 10 años	73	34.7%
	n = 210	210	100%
Marca registrada	Sí	197	93.8%
	No	13	6.2%
	n = 210	210	100%
Sector al que pertenece	Industrial	0	0%
	Comercial	172	81.9%
	Servicios	38	18.1%
	n = 210	210	100%

Característica	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Género del dueño o gerente	Hombre	109	51.9%
	Mujer	101	48.1%
	n = 210	210	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la investigación

## Variables

Variable independiente. Se utilizó el cuerpo del modelo de evaluación de procesos SECI de *gestión del conocimiento* (KMSP-Q, por sus siglas en inglés), el cual permite medir los procesos de la variable *gestión del conocimiento*, representado como escala de segundo orden de tipo reflectivo, adaptada de Farnese et al. (2019), diseñado para captar los modos de conversión del conocimiento teorizados por Nonaka (1994). Esta variable consta ocho dimensiones: 1) prácticas de tutoría con sus empleados, compuesta de seis ítems; 2) intercambio de conocimientos entre empleados, integrada por seis ítems; 3) reflexividad del equipo, la cual consta de seis ítems; 4) memoria organizacional, la cual consta de seis ítems; 5) comunicación organizacional, la cual consta de seis ítems; 6) apoyo tecnológico, la cual consta de seis ítems; 7) formación de recursos humanos, compuesta por seis ítems; y 8) desarrollo de recursos humanos, compuesta por seis ítems. Se utilizaron medidas que involucraron una escala tipo Likert de cinco puntos para evaluar todas las variables. Esta escala desglosa las respuestas en 5 opciones que abarcan desde “el total desacuerdo” hasta “el total acuerdo”

Variable dependiente. Para medir el *rendimiento empresarial*, se utilizó la escala de tipo reflectivo que consta de cinco ítems, ajustada del instrumento propuesto por Flatten et al. (2011), a partir de Pelham (1999). La variable se evaluó utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, que abarcó desde la opción de “muy bajo” hasta la opción de “muy alto”.

## Varianza del Método Común

Se verificó la varianza del método común a través de la evaluación de una técnica post-hoc con el propósito de demostrar que la potencial existencia de varianza de método común no tiene impacto en el análisis de los resultados de la

presente investigación. La técnica post-hoc que se aplicó fue la prueba de factor único de Harman, tomando las 53 variables observables del modelo en un análisis factorial exploratorio, utilizando el primer factor sin rotar bajo el método de extracción de factorización de ejes principales, el cual obtuvo un valor de 38.48%, el cual al ser inferior al 50%, demuestra que los datos recopilados carecen de sesgos importantes que cuestionen su grado de credibilidad (Podsakoff & Organ, 1986).

## Fiabilidad de las escalas

Para evaluar el grado de fiabilidad de las herramientas de medición empleadas (escalas), se estimó el coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), para cada una de las variables latentes, obteniéndose valores muy superiores al valor crítico de 0.7, sugerido por Nunnally y Bernstein (1994), por lo que se garantiza la alta consistencia interna de los constructos objeto de estudio (ver tabla 2).

Tabla 2. Fiabilidad de las escalas

<i>Constructos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Fiable</i>
Prácticas de mentoría	6	0.888	Sí
Intercambio de conocimientos	6	0.867	Sí
Reflexividad del equipo	6	0.899	Sí
Memoria organizacional	6	0.908	Sí
Comunicación organizacional	6	0.876	Sí
Apoyo tecnológico	6	0.970	Sí
Formación de RRHH	6	0.822	Sí
Desarrollo de RRHH	6	0.831	Sí
<i>Rendimiento empresarial</i>	5	0.936	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones con SPSS v26

## Resultados

Para comprender la opinión de los gerentes o propietarios de micro y pequeñas empresas en Guadalajara de Buga, Colombia, sobre las Prácticas de *gestión*

*del conocimiento*, se comenzó con el cálculo de los estadísticos descriptivos. (ver tabla 3). Para ello, se calcularon las ocho variables latentes de primer orden que miden la *gestión del conocimiento*, utilizando la media aritmética de sus variables manifiestas. Luego, se calculó la variable latente de segundo orden, *gestión del conocimiento*, utilizando la media de cada una de sus ocho dimensiones. Finalmente, se calculó la variable latente de *rendimiento empresarial*, como variable dependiente, utilizando la media aritmética de sus cinco variables manifiestas.

En cuanto a las prácticas de mentoría, se encontró que aquella es la dimensión con mejor desempeño, con un 88.1% de las organizaciones que representan la muestra, lo cual indica que los líderes se reúnen con su equipo de manera regular, con una media de 4.32. La dimensión intercambio de conocimientos entre los colaboradores obtuvo el segundo mejor desempeño, ya que 80.5% de los gerentes encuestados considera que lleva a cabo esta práctica de *gestión del conocimiento*, con una media de 4.25. En tercer lugar, se encuentra la dimensión reflexividad del equipo, donde el 81% de los entrevistados considera implementar esta práctica de *gestión del conocimiento*, con una media de 4.24. En cuarto lugar, se encuentra el desarrollo de recursos humanos, en donde seis de cada diez empresas consideran llevar a cabo este tipo de prácticas de gestión de conocimiento, con una media de 3.98; seguida de la comunicación organizacional con 53.8% de aceptación, y una media de 3.88.

Por otro lado, se identificaron tres dimensiones con menor desempeño. La formación de recursos humanos es la primera, ya que cerca del 15% de las empresas no realizan este tipo de prácticas de *gestión del conocimiento*, con una media de 3.40. La memoria organizacional es la segunda, donde el 41.9% de las empresas que componen la muestra manifiesta no llevar a cabo este tipo de prácticas, con una media de 2.71. Finalmente, el apoyo tecnológico fue la dimensión con menor aplicación dentro de su gestión de conocimiento, ya que solo una cuarta parte de los encuestados las lleva a cabo, con una media de 2.55.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de las prácticas de *gestión del conocimiento*

<i>Variable</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Media</i>	<i>DT</i>
Prácticas de mentoría	88.1%	4.3%	4.32	0.59
Intercambio de conocimientos	80.5%	4.3%	4.25	0.63
Reflexividad del equipo	81.0%	5.7%	4.24	0.67
Memoria organizacional	23.8%	41.9%	2.71	1.23
Comunicación organizacional	53.8%	11.0%	3.88	0.87
Apoyo tecnológico	25.2%	49.5%	2.55	1.39
Formación de RRHH	31.0%	14.8%	3.40	0.93
Desarrollo de RRHH	61.0%	13.8%	3.98	0.76
Nota: DT= Desviación estándar				

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones con SPSS v26

En general, estos resultados indican que, en las mypes de Guadalajara de Buga, Colombia, hay un buen desempeño en algunas dimensiones de su *gestión del conocimiento*, como la mentoría, el intercambio de conocimientos y la reflexividad del equipo. Sin embargo, aún hay margen de mejora en otras prácticas, como la memoria organizacional y el apoyo tecnológico, y una mayor atención a la formación de recursos humanos podría mejorar la aplicación de estas prácticas en general.

Adicionalmente, en la tabla 4, se observa que la mayoría de las empresas informan un *rendimiento empresarial* alto en todas las variables. El mayor rendimiento se reporta en la retención de clientes, donde el 82.8% de las empresas informan un rendimiento alto y la media de la muestra es 4.06. El crecimiento en ventas también es alto, con un 63.4% de las empresas informando un rendimiento alto y una media de 3.62.

En cuanto al retorno de la inversión, margen de utilidad operativa y rentabilidad sobre el capital, los resultados son similares, con alrededor del 60% de las empresas informando un rendimiento alto y una media de la muestra cercana a 3.5. Esto sugiere que las mypes de Guadalajara de Buga, Colombia están obteniendo mayormente un buen rendimiento en términos de estas variables.

En términos de rendimiento bajo, se observa que un porcentaje menor de empresas informan un bajo crecimiento en ventas, retorno de inversión, mar-

gen de utilidad operativa y rentabilidad sobre el capital, con valores entre el 12.9% y el 17.1%. En general, los hallazgos demuestran que las mypes estudiadas están obteniendo un *rendimiento empresarial* positivo y que cuentan con la capacidad de fidelizar a sus clientes y aumentar sus ventas.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos del *rendimiento empresarial*

<i>Variable</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Media</i>	<i>DT</i>
Crecimiento en ventas	12.9%	23.8%	63.4%	3.62	0.88
Retorno de la inversión	15.2%	24.3%	60.5%	3.56	0.92
Margen de utilidad operativa	15.7%	23.8%	60.4%	3.54	0.93
Rentabilidad sobre el capital	17.1%	21.4%	61.5%	3.53	0.94
Retención de clientes	5.3%	11.9%	82.8%	4.06	0.81

Nota: DT= Desviación estándar

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones con SPSS v26

Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis de correlación de Pearson entre las dimensiones con las que se midieron la *gestión del conocimiento* y el desempeño de las empresas, a fin de determinar las variables con las que mayor correlación tiene el rendimiento mypes de Guadalajara de Buga, Colombia. Los resultados obtenidos indican que la memoria organizacional ( $R = 0.433$ ), el apoyo tecnológico ( $R = 0.419$ ), y la comunicación organizacional ( $R = 0.407$ ), son las dimensiones de la *gestión del conocimiento* que más influyen en el *rendimiento empresarial*, siendo todas significativas de manera estadística ( $p < 0.001$ ) (ver tabla 5).

Ahora bien, con el propósito de identificar la incidencia de la *gestión del conocimiento* en el *rendimiento empresarial* de las mypes Guadalajara de Buga, Colombia, se llevó a cabo el análisis multivariante de la regresión lineal múltiple, a través del método por pasos. Para ello, primeramente, se analizó que las prácticas de *gestión del conocimiento* cumplieran con el supuesto de la linealidad, para ello se aplicó el análisis de correlación de Pearson con un 95% de grado de confianza, encontrándose que, del total de correlaciones entre las variables independientes, todas resultaron estadísticamente significativas ( $p < 0.001$ ).



Tabla 5. Análisis de correlación bivariada de Pearson

Variable	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Prácticas de mentoría	1.00								
Intercambio de conocimiento	0.848	1.00							
Reflexividad del equipo	0.792	0.838	1.00						
Memoria organizacional	0.390	0.465	0.442	1.00					
Comunicación organizacional	0.623	0.659	0.709	0.451	1.00				
Apoyo tecnológico	0.308	0.372	0.374	0.543	0.399	1.00			
Formación de RRHH	0.592	0.579	0.599	0.620	0.689	0.465	1.00		
Desarrollo de RRHH	0.684	0.660	0.725	0.460	0.771	0.402	0.768	1.00	
Rendimiento empresarial	0.372	0.376	0.362	0.433	0.407	0.419	0.389	0.386	1.00

Significancia: Todas las correlaciones son significativas ( $p < 0.001$ ).  
F1=Prácticas de mentoría; F2=Intercambio de conocimientos; F3=Reflexividad del equipo;  
F4=Memoria organizacional; F5=Comunicación organizacional; F6=Apoyo tecnológico;  
F7=Formación de RRHH; F8=Desarrollo de RRHH; F9=rendimiento empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones con SPSS v26

En la evaluación del análisis de regresión lineal múltiple se ha encontrado que, el desempeño organizacional de las mypes Guadalajara de Buga, Colombia, se explica en un 26% por la *gestión del conocimiento* ( $R^2$  ajustada = 0.260), ya que este valor supera el coeficiente de 0.2 establecido en el trabajo de Chin (1998), queda demostrado que el modelo de investigación cuenta con suficiente capacidad explicativa. Además, este coeficiente resultó estadísticamente significativo de acuerdo con el valor de  $F = 74.352$ . Asimismo, a fin de verificar la ausencia de multicolinealidad, se evaluó el factor de inflación de la varianza (FIV), el cual obtuvo un valor máximo de 1.000, y al ser inferior a 3.0, se garantiza la ausencia de multicolinealidad entre las variables independientes (Hair et al., 2014), tal y como se aprecia en la tabla 6.

Tabla 6. Resultados Análisis de Regresión Lineal

Hipótesis	Coefficiente $\beta$	t-valor	p-valor	FIV
H1: <i>gestión del conocimiento</i> → <i>rendimiento empresarial</i>	0.513**	8.623	0.000	1.000
Significancia: **= p<0.001; *= p<0.05; N.S. No significativo. R2 ajustada = 0.260; F= 74.352**; FIV más alto= 1.000				

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones con SPSS v26

Por lo anterior, se está en condiciones de contrastar la hipótesis de investigación. En cuanto a la hipótesis H1. Con base en los hallazgos que se comparten en la tabla 6, se ha encontrado que la *gestión del conocimiento* influye de manera positiva y significativa en el *rendimiento empresarial* de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia ( $\beta = 0.513$ ,  $p < 0.001$ ), lo que indica que, a mayor nivel de la *gestión del conocimiento* en las mypes colombianas, mayor será su *rendimiento empresarial*, por lo tanto, se acepta la H1.

Por lo anterior, a continuación, se establece la ecuación de regresión del presente modelo de investigación.

$$Y = b_0 + b_1 * x_1$$

$$\text{Rendimiento empresarial} = 1.467 + (0.598 * \text{Gestión del conocimiento}) + e$$

## Discusión

Los resultados de este estudio determinan que la *gestión del conocimiento* está ligada de manera positiva y significativa al *rendimiento empresarial*, hallazgo que coincide con estudios previos como el de Pulido-Reina y Muñoz (2020), y Rezaei et al. (2021). Resultando importantes e interesantes para las empresas de Guadalajara de Buga, Colombia, debido a que, no se había identificado información de estudios hechos en dicha ciudad. Además, este estudio afirma que el *rendimiento empresarial* se explica en un 26% debido a la *gestión del conoci-*

*miento* de la empresa, lo cual comprueba que el modelo utilizado cuenta con la capacidad explicativa aceptable.

Los hallazgos revelan que, la impresión que tienen los directivos de las mypes de Guadalajara de Buga, Colombia, sobre las prácticas de *gestión del conocimiento* varía según la dimensión evaluada. Las prácticas de mentoría, intercambio de conocimientos y reflexividad del equipo son las mejor valoradas, mientras que la memoria organizacional y el apoyo tecnológico son las menos aplicadas. Se destaca que la formación de recursos humanos también tiene margen de mejora. Estos resultados muestran que, aunque hay prácticas que son comunes en las empresas estudiadas, como la mentoría y el intercambio de conocimientos, hay otras que no se aplican con tanta frecuencia, como la memoria organizacional y el apoyo tecnológico. Por lo tanto, las empresas podrían beneficiarse de una mayor atención a estas prácticas y una mayor inversión en tecnología y formación para el personal.

Por otro lado, en cuanto al *rendimiento empresarial*, los resultados son en general positivos. La mayoría de las empresas considera tener una retención alta de clientes y un crecimiento alto en ventas, lo que sugiere un buen desempeño en la *gestión del conocimiento* y en la gestión de las organizaciones en general. Sin embargo, la rentabilidad sobre el capital es percibida como baja por una minoría de empresas, lo que sugiere que aún hay espacio para mejorar en este aspecto.

Al momento de determinar la idoneidad del modelo de la *gestión del conocimiento* con el *rendimiento empresarial*, se obtuvo como resultado que la memoria organizacional, el apoyo tecnológico y la comunicación organizacional son las variables que mayor relación tienen. Sin embargo, en general, es posible que otros estudios que aborden la *gestión del conocimiento* en empresas en diferentes países o regiones puedan tener resultados similares en cuanto a las dimensiones que tienen un mayor desempeño y las áreas de mejora. Por ejemplo, es posible que la mentoría y el intercambio de conocimientos entre colaboradores sean prácticas comunes en muchas empresas, mientras que la implementación de tecnologías de apoyo o la memoria organizacional pueden ser áreas de mejora comunes en muchas empresas.

Además, otros estudios pueden proporcionar información sobre el resultado de llevar a cabo prácticas de *gestión del conocimiento* y su efecto en el desempeño empresarial, lo que podría ayudar a contextualizar los resultados del estudio en Guadalajara de Buga. En general, es importante tener en cuenta que

cada estudio es único y puede tener diferentes resultados y conclusiones dependiendo de los objetivos, el contexto y la metodología utilizada.

## Conclusiones

En cuanto al objetivo, se establece que la *gestión del conocimiento* impacta de manera significativa en el *rendimiento empresarial* de las mypes de Guadalajara de Buga, Colombia. Por lo que entre mayor sea la *gestión del conocimiento* por parte de los directivos o dueños de este tipo de empresas, mayores serán los niveles de *rendimiento empresarial*.

Asimismo, las dimensiones de la gestión de conocimiento que más se ponen en práctica en las mypes colombianas son la mentoría, el intercambio de conocimientos, la reflexividad y el desarrollo de recursos humanos; sin embargo, las que mayor relación tienen con el *rendimiento empresarial* son la memoria organizacional, el apoyo tecnológico y la comunicación organizacional.

Por otro lado, cuatro de las ocho perspectivas que plantea el modelo SE-CI de la *gestión del conocimiento* cuentan con un nivel alto de significancia, por lo tanto, en la medida en que la alta gerencia de estas empresas invierta en alguna de ellas tendrían grandes cambios dentro de su *rendimiento empresarial*, siendo las prácticas de mentoría que pertenecen a la socialización, memoria organizativa perteneciente a la exteriorización, comunicación organizacional y apoyo tecnológico pertenecen a la combinación.

En conclusión, el estudio sugiere que hay oportunidades para mejorar la aplicación de prácticas de *gestión del conocimiento* en las mypes de Guadalajara de Buga, Colombia. Sin embargo, los resultados en general son positivos, lo que sugiere que estas empresas tienen un buen desempeño en términos de *rendimiento empresarial*. Se sugiere a las empresas prestar atención a las prácticas menos aplicadas, como la memoria organizacional y el apoyo tecnológico, y a la formación de recursos humanos para mejorar su *gestión del conocimiento* y su *rendimiento empresarial*.

Este estudio cuenta con limitaciones importantes que futuras investigaciones deben tomar en consideración, por ejemplo: 1) el tiempo de recolección de los datos únicamente permitió recolectar 210 encuestas, siendo en su mayoría negocios de tamaño micro y pequeños del sector comercio de la zona turística de Guadalajara de Buga, por lo que se sugiere que para próximos es-

tudios se apliquen a medianas e incluso grandes organizaciones, así como incluir y estudiar más empresas de tipo industrial y de servicios.; 2) el estudio fue transversal, por lo que se sugieren estudios de tipo longitudinal, a fin de identificar la evolución de los negocios; 3) este estudio solo analizó la interacción de la *gestión del conocimiento* y el desempeño organizacional, por lo que se sugieren estudios que identifiquen variables predictoras de la *gestión del conocimiento* e incluyan variables de control para identificar si los resultados se mantienen o presentan algún cambio. Adicionalmente, se sugiere conocer de qué manera el liderazgo de los directivos y/o propietarios incide en una mejor *gestión del conocimiento* para conseguir mayores niveles de *rendimiento empresarial*, y cómo impacta en los distintos tipos de innovación, en particular, de la innovación frugal.

## Referencias

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47. <<https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>>.
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Lehmann, E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 373-385. <<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00648-z>>.
- Barroso, F. G. (2011). *Gestión del conocimiento en empresas y organizaciones sociales productivas exitosas. Un estudio en el sureste de México*. <<https://doi.org/10.19136/hitos.aon55.31>>.
- Cámara de Comercio de Buga. (2021). *Informe de composición empresarial de Guadalajara de Buga*. <[https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion\\_empresarial\\_buga\\_2020.pdf](https://ccbuga.org.co/sites/default/files/biblioteca/composicion_empresarial_buga_2020.pdf)>.
- Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Pezzillo Iacono, M., & Consiglio, S. (2020). Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. *Journal of Business Research*, 112(junio), 450-457. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.047>>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <<https://doi.org/10.1007/bfo2310555>>.
- de Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalunga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(2), 320-338. <<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015261>>.
- Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10(diciembre), 2730. <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>>.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMES: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8, 137-152. <<https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>>.
- Flores Torres, C. L., Olvera-Vargas, L. A., Sánchez Gómez, J., & Contreras-Medina, D. I. (2020). Discovering innovation opportunities based on SECI model: reconfiguring knowledge dynamics of the agricultural artisan production of agave-mezcal, using emerging technologies. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 336-359. <<https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0078>>.
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (1995). *Desarrollo organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio* (sexta ed.). Mc Graw Hill Interamericana.
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355-375. <<https://doi.org/10.1108/jkm-03-2016-0113>>.
- Guo, Y., Jasovska, P., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2020). Global mobility of professionals and the transfer of tacit knowledge in multinational service firms. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 553-567. <<https://doi.org/10.1108/jkm-09-2017-0399>>.
- Gupta, S., Drave, V. A., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Ismagilova, E. (2019). Achieving superior organizational performance via big data pre-

- dictive analytics : A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, octubre, 1-12. <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.009>>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh). Pearson.
- Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muñoz, W., & Guerrero Cabarcas, M. J. (2022). Gestión financiera y desempeño en mipymes colombianas y mexicanas. *Investigación Administrativa*, 51.
- Ministerio de Cultura. (2020). *Guadalajara de Buga, Valle del Cauca. Pueblo Patrimonio desde 2013*. “La Ciudad Señora de Colombia. <<https://redturisticadepueblospatrimonio.com.co/es/pueblos/guadalajara-de-buga>>.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (pp. 61-103).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (Third). McGraw-Hill.
- Padilla-Ornelas, P. J., & Martínez-Serna, M. del C. (2018). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia de La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 75, 55-65. <<https://doi.org/10.33064/iycuaa2018751770>>.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605. <<https://doi.org/10.1108/jkm-09-2017-0391>>.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45(1), 33-46. <[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00026-5)>.
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492. <<https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0034>>.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>>.

- Pulido-Reina, J. S., & Muñoz, F. A. (2020). *Gestión del conocimiento*, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Criterio Libre*, 18(33), 131-149. <<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n33.7535>>.
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021. <<https://doi.org/10.1155/2021/8857572>>.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., & Appolloni, A. (2021). Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4206-4222. <<https://doi.org/10.1002/bse.2865>>.
- United Nations. (2015). *The 17 Goals | Sustainable Development*. Sustainable Development Goals. <<https://sdgs.un.org/goals>>.
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La *gestión del conocimiento*, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6, 267-274. <<https://doi.org/10.2307/j.ctvhnocj8.18>>.
- Vitale Alfonso, A. M., Fernández Vidal, E., & Cabrera Soto, M. (2020). *Importancia de la gestión del conocimiento para la creación de valor en las empresas cubanas*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.



# *Marketing* interno en las pymes de agronegocios

*María del Carmen Martínez Serna  
Javier Eduardo Vega Martínez  
María del Carmen Bautista Sánchez  
José Trinidad Marín Aguilar*

## **Resumen**

La gestión eficiente es un tema relevante en un sector tan importante como el de los agronegocios, ya que puede proporcionar ventajas competitivas en mercados a nivel nacional e internacional. Uno de los enfoques de gestión, va encaminado a la solución a problemas interdepartamentales y en mejorar la relación entre el gerente y el empleado. Para este trabajo de investigación, se realizó un análisis descriptivo con la finalidad de explicar la situación de la pequeña y mediana empresa del sector de los agronegocios en los estados pertenecientes al bajío de la república mexicana en relación con la implementación de actividades de *marketing* interno con el recurso humano. Para el desarrollo del estudio se aplicó un cuestionario dirigido a propietarios o gerentes de 347 pequeñas y medianas empresas de agronegocios. Los

resultados se presentan elementos de relevancia necesarios de impulsar para apoyar a la pyme del sector de los agronegocios.

Palabras clave: *marketing* interno, agronegocios, pequeña y mediana empresa.

## Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017), destaca la importancia de aumentar la productividad agrícola, a causa del crecimiento en la población mundial para los próximos 30 años. En México, el sector primario aporta un 3.1% de la economía, en actividades agroindustriales de insumos y servicios tiene un aporte económico cercano al 7.5%, (FAO, 2019).

En la revisión de literatura se encuentra que al hablar del sector de los agronegocios se incluye la producción de cultivos, maquinaria agrícola, agroquímicos, procesamiento y suministro (Raj et al., 2019) así como la distribución de productos agrícolas a través de la venta al por menor y al por mayor (Raimi et al., 2021).

Dada la importancia que implica el sector de los agronegocios para la economía del país, se reconoce que las capacidades y recursos con los que disponen las organizaciones sustentan el logro una de ventaja competitiva (Vijande et al., 2007).

La demanda del mercado muestra cambios acelerados y constantes, como consecuencia, las empresas deben adaptarse a estos cambios, es por ello por lo que se reconoce que tanto el intercambio de conocimiento entre los empleados como la transferencia de información son elementos necesarios que causan gran impacto en la competitividad de las organizaciones (Soniewicki, 2022). Las organizaciones han cambiado sus percepciones con respecto a sus empleados y esto ha causado un cambio en las prácticas adoptadas por las organizaciones para gestionar a sus empleados (Frye et al., 2020).

De acuerdo con Lings (2004, p. 406) la gestión de *marketing* en el mercado actual requiere atención hacia “el mercado interno (necesario para la prestación de servicios superiores) y en el mercado externo (necesario para entender las necesidades del cliente)”. Desde el enfoque de Cook y Chaddad (2000, p. 212), la gestión de agronegocios se encarga de examinar “la coordinación y la

motivación dentro de la empresa en comparación con el estudio de la coordinación entre otras empresas de la economía de los agronegocios”.

El concepto de *marketing* interno es una parte importante en sus esfuerzos, tanto del área de gerencia como de los empleados, por desarrollar la diferenciación para lograr la ventaja competitiva necesaria en las condiciones competitivas del mercado actual (Yildiz y Kara, 2017). Es por ello que es relevante para promover el éxito en el desarrollo innovador de los agronegocios disponer de capacidades empresariales para la obtención de recursos financieros que se destinen a la implementación de proyectos innovadores, mismos que sin duda dependen de una apropiada gestión de uno de los factores internos más relevantes para la competitividad como es el recurso humano.

En torno a esta necesidad, el objetivo principal de este estudio es reconocer la situación actual en cuanto al uso de acciones de gestión del *marketing* interno en una muestra de pequeñas y medianas empresas (pymes) de agronegocios pertenecientes a tres estados ubicados en la región centro occidente de México (Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco) que han contribuido en la economía mexicana para la producción de productos agroalimentarios (SIAP, 2018).

## Revisión de literatura

De acuerdo con Berry (1981), el término del *marketing* interno se introdujo por primera vez como “ver a los empleados como clientes internos, ver los trabajos como productos internos y luego tratar de ofrecer productos internos que satisfagan las necesidades y deseos de estos clientes internos al tiempo que abordan los objetivos de la organización” (p. 34).

Por su parte, Grönroos (1990) consideró la necesidad de dirigir los conceptos del *marketing* a otras funciones, específicamente junto con áreas relacionadas con la gestión del personal y el comportamiento organizacional.

El *marketing* interno se percibe como un proceso que toma en cuenta a los proveedores y clientes como departamentos de una organización, desde el departamento de mercadotecnia que se encarga de reconocer las necesidades de los clientes hasta el departamento de servicios que se encarga de resolver los problemas presentados en los productos o servicios (Lings y Brooks, 1998).

Se considera que, en el *marketing* interno, los empleados deben ser el centro de cualquier organización debido a que son ellos quienes constantemente se comunican e interactúan con los clientes y, por lo tanto, representan la imagen de la organización (Hernández, Calderon, Amador y Córdova, 2017).

Por su parte, Gounaris (2008) argumenta que el *marketing* interno es una recopilación de creencias y comportamientos específicos de *marketing* que planifican y forman un vínculo efectivo entre el empleado y el gerente. Son tres enfoques conductuales de conceptualización en el *marketing* interno:

1. *Instrumental*: Un enfoque instrumental supone que tener empleados satisfechos y motivados influye de manera positiva con la satisfacción del cliente;
2. *Mecánico*: Para este enfoque, el marketing interno representa el mecanismo integrador que mejora la coordinación de la compañía para lograr sus objetivos de mercado externo (Grönroos, 1981);
3. *Holístico*: En este enfoque, las estrategias de marketing interno afectan a trabajos y procedimientos para la mejora de la efectividad en la organización con sus clientes por medio de la integración de varios departamentos (George, 1990).

El *marketing* interno desempeña una fuerza en el comportamiento de las organizaciones para comprender las necesidades y requisitos de los empleados, respondiendo a ello de manera eficaz mediante prácticas que pueden mejorar la satisfacción de los empleados (Modi y Sahi, 2018). En algunos estudios se ha confirmado que la aplicación de herramientas y habilidades del *marketing* interno influyen para que los empleados estén motivados y busquen la satisfacción del cliente (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003).

El *marketing* interno es un concepto de *marketing* aplicado dentro de una organización que puede explorar los procesos de recursos humanos que han influido en los empleados, la organización y el cliente, por ello se ha convertido en un fundamento clave para la gestión de recursos humanos sobre el desarrollo futuro en las empresas (Huang, Rundle-Thiele y Chen, 2019).

La implementación efectiva del *marketing* interno destaca la importancia de invertir y valorar a los empleados atendiendo sus necesidades, esto implica que las organizaciones deban seleccionar y retener buenos empleados me-

diante políticas y sistemas bien establecidos de *marketing* interno (Kanyurhi y Akonkwa, 2016).

Las prácticas de *marketing* interno son un indicador de las conductas orientadas al cliente de los empleados (Nart, Sututemiz, Nart y Karatepe, 2019). En este sentido, Kanyurhi y Akonkwa (2016) confirman que los efectos de las prácticas de *marketing* interno en el desempeño laboral están completamente mediados por la satisfacción laboral.

Por su parte Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Batle-Lorente (2019) consideran la dirección estratégica organizacional, la coordinación de procesos y las herramientas que se pueden utilizar como guía en la gestión estratégica de los recursos humanos desde la perspectiva de *marketing*. Algunas empresas utilizan la capacitación laboral, además de programas de desarrollo a los empleados que generan compromiso con la organización, ya que cuando el empleado supera el puesto, el empleado piensa en el abandono de la organización (Joung, Goh, Huffman, Yuan y Surles, 2015), lo cual no es conveniente para la misma dado la inversión en dicho recurso humano y el costo que representa esta rotación de personal.

Estudiar el enfoque de mercado interno es un elemento importante para comprender cómo implementar enfoques de *marketing* y gestión de recursos humanos, dicho elemento influye mucho en otras prácticas como la comunicación interna y la capacitación (Huang y Rundle-Thiele, 2015; Asiedu, Sarfo y Adjei, 2014).

Existen diferentes modelos que permiten medir el *Marketing* interno, por ejemplo, en la escala desarrollada por Foreman y Money (1995) se presentan tres dimensiones:

1. *Visión*: se refiere a que tanto la empresa como sus trabajadores compartan una imagen a futuro;
2. *Recompensas*: explica la relación entre las recompensas otorgadas a los empleados de acuerdo con la evaluación del desempeño;
3. *Desarrollo*: dirigido a las oportunidades de enseñanza y capacitación ofrecidas a los empleados que les permita adaptarse y progresar en sus actividades de trabajo.

Además, en la literatura se reconoce un modelo en la orientación al *marketing* interno conformado por tres atributos clave, la información interna,

la comunicación de la información interna y la capacidad de dar respuesta a situaciones del mercado interno. La ventaja clave de aplicar este modelo es que presenta la multidimensionalidad de orientación al *marketing* interno (Yu, Asaad, Yen y Gupta, 2018).

Ante la necesidad de que las empresas desarrollen y adopten prácticas orientadas hacia el mercado interno, Gounaris (2006) propone una escala que permite medir el grado en el que las empresas adoptan comportamientos que las lleven a tomar acciones correctivas, la escala incluye tres dimensiones: diseminación de la información interna, generación de información sobre el mercado interno y respuesta de la información interna, la cual es ampliamente conocida dentro de la literatura.

Mejorar el compromiso de los trabajadores con los objetivos y metas de la organización es fundamental para el *marketing* interno. Mediante el *marketing* interno, la organización ofrece a sus empleados una visión en la que pueden creer, una capacitación adecuada en el desempeño en su trabajo, desarrollar el trabajo de manera adecuada, conocimiento y habilidades para los empleados, y proponer un sistema de recompensas que aliente a los empleados a trabajar juntos y ocuparse de las diferentes necesidades de los empleados (Jahanshahi y Bhattacharjee, 2020). Además, el uso de prácticas de *marketing* interno desempeña un papel importante en el fomento para el intercambio de colaboración entre vendedores y miembros de todas las unidades funcionales (contabilidad, finanzas, manufactura y *marketing*) (Kadic-Magljalic, Boso y Micevski, 2018). Todo ello muy importante para la gestión en las pymes de agronegocios.

## Metodología

La presente investigación es de índole cuantitativa y tipo descriptiva a fin de explorar el uso de prácticas de *marketing* interno en la pequeña y mediana empresa dentro del sector de agronegocios de tres estados del bajío de la república mexicana. Se desarrolló un cuestionario aplicado a propietarios y/o gerentes de la pequeña y mediana empresa, el cuestionario abordaba datos generales de la organización y del respondiente clave del estudio, en un segundo bloque se incluyó una escala Likert de 5 puntos, en función al nivel de acuerdo y desacuerdo a partir de las variables que constituyen cada una de las dimensiones del constructo de *marketing* interno, propuesta por Gounaris (2006), y adaptada

por Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Trespalacios Gutiérrez y Rodríguez (2012) a fin de determinar su aplicabilidad y utilidad en la medición del concepto de *marketing* interno. La adaptación de esta escala tiene en total 16 ítems que conforman las tres dimensiones: 6 ítems para la dimensión de Generación de Información sobre el Mercado interno, 4 ítems para la dimensión de Diseminación de la Información Interna y 6 ítems para la dimensión de Respuesta a la Información Interna.

La muestra de las pymes de agronegocios fue compuesta por los estados de Aguascalientes, Guanajuato y Jalisco extraídos de la base de datos de del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística (INEGI), en los que se seleccionaron empresas que contaban dentro de la clasificación de pymes con base al número de empleados en la cual las microempresas tienen entre 1 a 10 empleados, las pequeñas de 11 a 50 empleados y las medianas hasta 250 empleados (Diario Oficial de la Federación, 2017). La muestra de pymes de agronegocios de los estados del bajo fue de un total de 347.

Para el análisis de confiabilidad, se elaboró una prueba piloto del instrumento en el cual, por medio del alfa Cronbach y con un valor de 0.928, se obtuvieron resultados adecuados. Con ayuda del *software* SPSS (versión 25) se desarrolló un análisis descriptivo obteniendo las medias de las variables de la escala para cada estado, asimismo para cada variable se realizó un análisis de varianza de un factor (ANOVA), el cual muestra las diferencias significativas expuestas entre los estados.

## Resultados

A continuación, en la tabla 1 pueden apreciarse los resultados de la media para la dimensión de Generación de Información sobre el mercado Interno, asimismo se pueden observar las diferencias significativas para cada una de las variables en los estados analizados. A (Aguascalientes) B (Jalisco) C (Guanajuato).

Tabla 1. Situación media de la empresa respecto a la generación de información sobre el mercado interno según el estado

<i>Variables</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Sig.</i>
“Conocemos las necesidades y expectativas laborales de nuestros empleados.”	3.55	3.67	4.09	***
“Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia.”	3.77	3.73	3.60	
“Conocemos las características del mercado laboral en nuestro sector de actividad.”	3.46	3.58	3.91	***
“Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos.”	2.99	3.33	3.77	***
“Conocemos las necesidades laborales particulares de cada grupo de empleados en nuestra organización.”	2.91	3.48	3.74	***
“La política de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo de empleados.”	3.27	3.57	3.79	***
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En relación con al *Marketing* interno en la generación de información sobre el mercado interno según el estado, la tabla 1 indica que en las pymes de agronegocios existe una diferencia altamente significativa entre los estados en las siguientes variables: “*Conocemos las necesidades y expectativas laborales de nuestros empleados*” con una media de 4.09 en pymes del estado de Guanajuato, 3.67 en Jalisco y 3.55 en Aguascalientes. La segunda variable altamente significativa entre los estados se refiere a “*Las políticas de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo de empleados*”, con medias de 3.79 en el estado de Guanajuato, 3.57 en Jalisco y 3.27 en Aguascalientes. La tercera variable con una diferencia altamente significativa es “*Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos*” donde la media más alta también se presenta en el estado de Guanajuato con 3.77, Jalisco 3.33 y Aguascalientes 2.99.

En las últimas dos variables “*Conocemos las necesidades laborales particulares de cada grupo de empleados en nuestra organización*”, y “*La política de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo*



*de empleados*” presentan una diferencia altamente significativa siguiendo el mismo patrón que las anteriores variables, Guanajuato con medias más altas, seguidas de Jalisco y en menor nivel las de Aguascalientes. En cuanto al conocimiento de las políticas de personal que aplica la competencia, se aprecia que no existe una diferencia significativa en dicha variable en los tres estados de la república mexicana analizados.

En la tabla 2 se pueden apreciar los resultados de la dimensión de disseminación de la información del mercado interno para cada uno de los estados participantes del estudio, en donde la columna A se refiere al estado de Aguascalientes, B se refiere a los resultados del estado de Jalisco y la columna C se refiere al estado de Guanajuato.

Tabla 2. Situación media de la empresa respecto a la disseminación de la información interna según el estado

<i>Variables</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Sig.</i>
“Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento.”	3.34	3.58	4.02	***
“Los cargos directivos de la empresa están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores.”	3.45	3.44	3.83	**
“Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados.”	3.21	3.23	3.79	***
“La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones.”	3.22	3.35	3.85	***
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En relación con la disseminación de la información sobre el mercado interno según el estado de la república mexicana, la tabla 2 muestra que la variable “*Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento*” ha tenido una diferencia altamente significativa entre los estados del bajío analizados con la media más alta de 4.02 en pymes del estado de Guanajuato, 3.58 en Jalisco y 3.34 en Aguascalientes, la segunda variable significativa indica que “*La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones*” con medias de 3.79 en el

estado de Guanajuato, 3.57 en Jalisco y 3.27 en Aguascalientes. La tercera variable significativa es “Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos” donde la media más alta también se presenta en el estado de Guanajuato con 3.77, Jalisco 3.33 y Aguascalientes 2.99. Finalmente, la variable “La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones”, presenta una diferencia altamente significativa entre los tres estados del bajío analizados.

A continuación, la tabla 3 presenta los hallazgos del análisis para la dimensión de respuesta a la información interna, considerando la media y significancia para cada uno de los tres estados, en donde la columna A se refiere al estado de Aguascalientes, la columna B se refiere a los resultados del estado de Jalisco y la columna C se refiere al estado de Guanajuato.

Tabla 3. Situación media de la empresa respecto a la respuesta de la información interna según el estado.

<i>Variables</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Sig.</i>
“El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados.”	3.47	3.57	3.84	**
“El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados.”	3.60	3.53	3.88	**
“La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados.”	3.24	3.48	3.66	**
“La empresa actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso.”	3.00	3.42	3.72	***
“La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados.”	3.16	3.60	3.85	***
“Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades.”	3.36	3.66	3.84	***
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En la tabla 3, se observa la situación media de las pymes respecto a la respuesta de la información interna según el estado del bajío analizado, los resultados indican que la variable con una diferencia altamente significativa y con

una media mayor es “*La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados*” con una media mayor para las pymes de Guanajuato con una media de 3.85, en Jalisco 3.60 y Aguascalientes 3.16. La segunda variable con una media más alta con una diferencia altamente significativa es “*Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades*”, con una media de 3.84 en Guanajuato, 3.66 en Jalisco y 3.36 en Aguascalientes. La siguiente variable con una alta significancia en la diferencia de los estados es “*La empresa actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso*” con resultados de 3.72 en Guanajuato, 3.42 en Jalisco y 3.00 en Aguascalientes. Las variables de “*El diseño de puestos se hacen teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados*”; “*El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados*”; “*La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados*”, representan una diferencia menos significativa que las anteriores, sin embargo, todas se identifican como significativas en esta dimensión del *marketing* interno.

Tabla 4. Situación media de la empresa respecto a la generación de información sobre el mercado interno según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiares</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“Conocemos las necesidades y expectativas laborales de nuestros empleados”	3.81	3.77	
“Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia”	3.69	3.70	
“Conocemos las características del mercado laboral en nuestro sector de actividad”	3.68	3.68	
“Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave para laborar con ellos”	3.38	3.46	
“Conocemos las necesidades laborales particulares de cada grupo de empleados en nuestra organización”	3.38	3.46	
«La política de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada grupo de empleados»	3.52	3.67	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

Los resultados de la descripción de la aplicación del *marketing* interno en las empresas familiares y no familiares en cuanto si existe diferencia significativa en ellas dada sus diferencias en estructura, dirección y gestión. A continuación, en la tabla 4 se pueden observar los resultados en relación con las medias en las variables de la dimensión de la generación de Información sobre el mercado Interno en cada tipo de empresa.

En la tabla 4 puede observarse que no existe ninguna diferencia entre las distintas variables estudiadas, puesto que tanto para las pymes familiares como para las no familiares las medias de todas las variables se encuentran en el mismo nivel, independientemente del tipo de organización. Sin embargo, se identifica prácticamente en todas las variables un mayor promedio en las no familiares, aunque no llega a ser significativa esta diferencia.

Enseguida se observa la tabla 5 con los resultados de la media y significancia para la dimensión de diseminación de la información interno en relación con cada variable para cada tipo de empresa.

Tabla 5. Situación media de la empresa respecto a la diseminación de la información según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento.”	3.71	3.63	
“Los cargos directivos de la empresa están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores.”	3.58	3.64	
“Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados.”	3.43	3.51	
“La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones.”	3.48	3.58	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En cuanto a la diseminación de la información interna, los resultados indican que no existe una diferencia significativa entre las variables analizadas. Esto es, en las empresas familiares y en las no familiares, se tiene el mismo grado de importancia cualquiera de las variables analizadas de la diseminación de

la información interna. Sin embargo, se identifica también que en la mayoría de las variables la media de las empresas no familiares es mayor, aunque no alcanza la diferencia a ser significativa.

Con respecto a la dimensión de respuesta a la información interna, en la tabla 6 se muestran los resultados de las medias y significancia para cada una de las variables que conforman dicha dimensión en relación con el tipo de empresa.

Tabla 6. Situación media de la empresa respecto a la respuesta a la información según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados.”	3.55	3.87	**
“El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados.”	3.58	3.95	***
“La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados.”	3.33	3.80	***
“La empresa actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso.”	3.37	3.50	
“La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados.”	3.55	3.59	
“Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades.”	3.60	3.73	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores, a partir de la escala desarrollada por Gounaris (2006) y adaptada por Santos-Vijande et al. (2012).

En la tabla 6, se puede observar la situación media de la empresa de acuerdo a la respuesta a la información según el tipo de organización, ya sea familiar o no familiar, la variable con una diferencia más significativa es “*El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados*” y es más mayor para las empresas no familiares, con una media de 3.95 y para las empresas familiares, con una media de 3.58. La segunda variable con una diferencia altamente significativa es “*El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados*” la cual también es mayor para las empresas no

familiares, con una media de 3.80, que, para las empresas familiares, con una media de 3.33. Por último, la tercera variable con una diferencia significativa es “*El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados*”, y es mayor para las empresas no familiares, con una media de 3.87, que, para las empresas familiares, con una media de 3.55. En las demás variables exploradas y que se presentan en la tabla no se identificó una diferencia significativa.

## Discusión

Los resultados permiten identificar que, dentro de las variables que integran la generación de información sobre el mercado interno, las pymes de agronegocios en el estado de Guanajuato son quien tiene una media más alta en las acciones dirigidas a la atención de las necesidades y actividades relacionadas con sus empleados. Tanto en las pymes de agronegocios de los estados de Jalisco como Guanajuato están enfocados en mayor medida en las necesidades y expectativas laborales de sus empleados. A diferencia del estado de Aguascalientes, en el cual presenta menores niveles de conocimiento ante las necesidades para cada grupo de empleados de acuerdo con relación a los tres estados analizados.

De manera integral se puede confirmar el grado en que se utiliza la información de mercado interno en la generación de estrategias empleadas por las pymes de agronegocios examinados, se muestra que Guanajuato es el estado que emplea más esta estrategia, continuando de este los estados de Jalisco y Aguascalientes.

Para las variables que integran la diseminación de la información interna, se destaca que las pymes de agronegocios de Guanajuato sobresalen en acciones donde se permite escuchar, comunicar o compartir los problemas de sus empleados que afectan con cierta razón sus actividades laborales. El estado de Jalisco manifiesta un mayor interés en conocer los problemas personales de sus empleados que pueden afectar su rendimiento, mientras que en Aguascalientes se presentan medias más bajas en comparación con los negocios localizados en Guanajuato y Jalisco, en los cuales los directivos o supervisores de los agronegocios están dispuestos en prestar atención a los problemas de los trabajadores en mayor medida.

En lo que se refiere a la dimensión de respuesta a la información, es relevante mencionar que los agronegocios del estado de Aguascalientes presentan un reto debido a que los resultados arrojan un menor nivel de medias en la implementación y dirección de estrategias dirigidas al conocimiento de la situación en el *marketing* interno. Dentro de los agronegocios del estado de Jalisco se toma muy en cuenta las políticas de personal a fines de mejorar las condiciones laborales y la satisfacción de sus empleados. Es evidente que el estado de Guanajuato presenta mayor interés en contribuir con acciones relacionadas a su mercado interno.

Por otro lado, atendiendo a la segmentación según el tipo de organización (Familiar-No familiar) frente a los comportamientos del *marketing* interno, se encontró que las empresas no familiares disponen de mayor atención a las necesidades de sus empleados. En cuanto a los comportamientos del *marketing* interno para la generación de información sobre el mercado interno, diseminación de la información interna y respuesta a la información, se encuentra que las empresas no familiares presentan un mayor nivel en sus medias en lo que se refiere a tomar iniciativas estratégicas con su mercado interno a diferencia de las empresas familiares las cuales reflejan un menor nivel promedio en las acciones realizadas para desarrollar procesos de mejora para lograr una buena relación con sus empleados.

## Conclusiones

Se reconoce en la literatura que tres dimensiones necesarias para la evaluación del uso de actividades de *marketing* interno en las organizaciones, ellas son, generación de información sobre el mercado interno, diseminación de la información interna, respuesta a la información interna. El estudio empírico que se ha desarrollado permite explorar la situación que se ha presentado en las distintas variables que conforman estas dimensiones representativas para medir este concepto dentro de las organizaciones para conocer si existen diferencias en los tres estados de la república mexicana analizados.

En cuanto a las diferencias existentes en el nivel de implementación de la generación, diseminación y respuesta de información proveniente del mercado interno, se observa una diferencia altamente significativa prácticamente en todas las variables de las tres dimensiones analizadas, por lo que se debe hacer

un esfuerzo para las que reporten niveles más bajos logren implementar estas estrategias para tener una mayor competitividad en la región, ya que como se distingue en la descripción de los datos arrojados, existen estados que obtienen menores niveles en la aplicación de las mismas. De acuerdo con la literatura, el *marketing* interno es una estrategia que apoya a una mayor efectividad en los negocios.

Por otro lado, es necesario que las empresas familiares de los tres estados apliquen métodos estratégicos encaminados a la orientación al mercado interno, ya que sus niveles de aplicación aún son más bajos en relación con la empresa no familiar. Lo anterior involucra que los grupos directivos o altos mandos desarrollen acciones para obtener información continua a las necesidades de sus empleados, y como resultado la organización logre cumplir sus objetivos y con ello obtenga un mayor desempeño.

## Referencias

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*.
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organisational commitment and citizenship behaviour: tools to improve employee performance; an internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4).
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-9.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22.
- Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2000). Agroindustrialization of the global agri-food economy: bridging development economics and agribusiness research. *Agricultural economics*, 23(3), 207-218.
- Diario oficial de la Federación (DOF). (2017). Obtenido de <[http://www.diariooficial.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017](http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017)>.
- FAO. (2017). Information and Communication Technology (ICT) in Agriculture: A Report to the G20 Agricultural Deputies. Rome: FAO.
- FAO. (2019). El sistema alimentario en Mexico-Oportunidades para el campo



mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.
- Frye, W.D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M.J.M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing an integral part of marketing theory. In Donnelly, J.H. Jr and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services, proceedings of the American Marketing Association*.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Hernández-Díaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M., & Córdova-Claudio, M. (2017). Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 124-143.
- Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. H. (2019). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98.
- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. (2015). A Holistic Management Tool for Measuring Internal Marketing Activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
- Jahanshahi, A. A., & Bhattacharjee, A. (2020). Competitiveness improvement in public sector organizations: What they need? *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2011.
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating Relationships between Internal Marketing Practices and Employee Orga-

- nizational Commitment in the Foodservice Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299.
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of business research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325-351.
- Modi, P., & Sahi, G. K. (2018). The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organisations. *The Service Industries Journal*, 38(5-6), 303-320.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Raimi, L., Olowo, R., & Shokunbi, M. (2021). A comparative discourse of sustainable finance options for agribusiness transformation in Nigeria and Brunei: implications for entrepreneurship and enterprise development. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 18(4), 325-350.
- Raj, A., Kuznetsov, A., Arun, T., & Kuznetsova, O. (2019). How different are corporate social responsibility motives in a developing country? Insights from a study of Indian agribusiness firms. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 255-265.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: Implications for performance. *Journal of Centrum Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24-42.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Atlas agroalimentario, SIAP (2018). Cierre estadístico de la producción agrícola 2017. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

- <<https://www.gob.mx/siap/articulos/cierre-estadistico-de-la-produccion-agricola-2017?idiom=es>>.
- Soniewicki, M. (2022). Internal market knowledge sharing in medium-high-tech manufacturing company. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 113-130.
- Vijande, M. L. S., Pérez, M. J. S., Rodríguez, N. G., & Gutiérrez, J. A. T. (2007). Antecedentes y consecuencias de las capacidades de marketing en la Pyme española. *XIX Encuentro de profesores universitarios de marketing [Recurso electrónico]: Vigo. 19, 20 y 21 de septiembre de 2007* (p. 65). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 343-361.
- Yu, Q., Asaad, Y., Yen, D. A., & Gupta, S. (2018). IMO and internal branding outcomes: an employee perspective in UK HE. *Studies in Higher Education*, 43(1), 37-56.



# Estrategias en materia tributaria orientadas a la reducción de costos fiscales para el sector primario en México

*José Manuel Barrera Castañeda  
Georgina Macías Mora  
Luis Roberto Contreras Santiago*

## Resumen

Como cualquier otra, la empresa dedicada al sector primario requiere ser competitiva tanto para subsistir como para crecer, para lo cual existen diversos aspectos que pueden generar un espacio de competitividad, ya sea interno o externo, pudiendo referirse a la posibilidad de la organización incrementar sus ventas, la innovación, el acceso a programas gubernamentales que otorgan recursos o bien financiarse directamente con instituciones crediticias, entre otras. Adicional a las antes mencionadas existe otro aspecto que puede apoyar en la competitividad de las empresas, siendo este la reducción en los costos en los que incurren, dentro de este rubro encontramos el relativo a los costos tributarios, para lo cual existen esquemas que permiten la reducción de cargas fiscales y la recuperación de impuestos pagados, mediante la correcta utilización de disposiciones fiscales

especialmente diseñadas para el sector primario. Dentro de estos beneficios podemos encontrar los referentes a exenciones de ingresos, es decir, ventas realizadas por las cuales no se pagaría el Impuesto Sobre la Renta, así como la posibilidad de reducir cierto porcentaje de ISR que en su caso se genere. Tratándose del Impuesto al Valor Agregado pagado por las empresas en operaciones de compras o gastos, existe el beneficio de la generación de saldos a favor que posteriormente a través de un trámite de devolución podrán recuperarse. En este trabajo se hablará a detalle de todos estos beneficios, facilidades y estímulos fiscales, manejando ejemplos prácticos y fundamentados, que como ya se mencionó, permiten aminorar de manera importante la carga fiscal y por ende contar con mayores recursos para reinvertirlos en la empresa.

Palabras clave: costos fiscales, estrategias tributarias, valor agregado.

## Introducción

El denominado sector primario de nuestro país, que abarca actividades tales como la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura, actualmente representan un porcentaje considerable del sector económico de México y es sin duda un área de vital importancia en lo que producción de alimentos e insumos se refiere, de ahí que resulta muy importante su existencia, permanencia y promoción, lo que necesariamente conlleva a tener una adecuada administración de las mismas por parte de sus directivos, tanto en aspectos materiales como financieros. Es precisamente en este último rubro donde se debe tener especial atención, ya que por lo general el manejo de los recursos financieros es llevado a cabo por directivos que suelen ser los mismos propietarios y que desgraciadamente no siempre están lo suficientemente informados o capacitados para estos fines, por lo que resulta necesaria una adecuada orientación.

En relación con lo anterior, si hablamos de la correcta administración financiera de las empresas, es inevitable mencionar uno de los aspectos económicos más importantes y es el relativo al ámbito fiscal. De una correcta selección del régimen de tributación por parte de las empresas del sector primario se podrán tener o no beneficios en el abatimiento o reducción de cargas fiscales, lo que traerá por consecuencia mayores o menores excedentes de recursos que podrán destinarse a fines específicos del negocio en lugar de aplicarlo al pago de impuestos.

En este trabajo se tocará el tema de los diversos beneficios que en términos fiscales existen para este sector y que, por diversas causas, principalmente por desconocimiento, no son aprovechados en su totalidad, perdiendo así la oportunidad de tener recursos adicionales que podrían destinar enteramente a su actividad.

## Revisión de la literatura

### ¿Qué es el sector primario?

El sector primario está conformado por diversas actividades, de acuerdo con Avilez (2009), a este sector corresponden actividades como la explotación de recursos naturales, mencionando que en estas se encuentran la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

De estas actividades, sin duda, el referente a la agricultura resulta el de mayor importancia y por consecuencia el de los agronegocios, el cual se define como un sistema que reúne y organiza a quienes participan en la producción, transformación, y comercialización de un bien o servicio originado en el campo (Valdivia, 2012), asimismo el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010) lo define como todas aquellas acciones tanto al interior como al exterior de la unidad de producción, necesarias para el abastecimiento de forma sostenible y competitiva a la población con insumos de origen agrícola. Este sistema incluye todas las fases y actores que participan en el flujo de la mercancía, desde los insumos iniciales hasta el consumidor final: territorio, personas que trabajan en él, operaciones de almacenamiento, procesado, comercio al mayoreo, supermercados y minoristas; también, incluye las instituciones que apoyan y coordinan las sucesivas fases del flujo de la mercancía como gobiernos, organizaciones financieras, mercados de futuros y las asociaciones comerciales (Aguilar, 2008).

Los agronegocios han experimentado un proceso de globalización generada en gran medida por los tratados de libre comercio. Estos tratados generaron la incorporación de productores del campo nacional al comercio exterior agropecuario, pero han puesto en duda el potencial de los mexicanos para com-

petir en el sector, al menos, dentro del mercado local con los de países desarrollados.

En palabras de Brown y Allen (2011) el sector agroalimentario mexicano se encuentra en una encrucijada en cuanto los cambios tecnológicos y del papel del sector gobierno como ente regulador y financiero del sector; vulnerable en cuanto a la alta concentración en todos los sectores de la industria; así como el acercamiento de alto riesgo que han tenido varias empresas agroindustriales con el sector financiero privado, lo que ha implicado que las empresas estén expuestas a elevados costos de financiamiento.

La actualidad de los agronegocios según lo planteado anteriormente, no solo radica en el hecho de la necesidad de obtener beneficios económicos de los negocios originados en el campo, sino de consolidar a las empresas y, con ello, conseguir la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de las familias que se desempeñan en el campo en el corto al largo plazo.

### Forma de constitución jurídica

En cuanto a la personalidad jurídica del sector primario en general, podemos encontrar 2 variables, la primera es la existencia de esta bajo una denominación o razón social, es decir, persona moral.

Al constituirse como persona moral, la entidad del sector primario podrá adoptar alguna de las figuras jurídicas denominadas Sociedades Mercantiles que más le convenga, como son una Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad de Producción Rural.

La segunda variable es que funcione bajo el nombre de una persona física, entendiéndose por esto, que será un individuo en particular quien asuma la totalidad de derechos y obligaciones relacionados con algún negocio o empresa.

### Forma de administración

Una las características principales de las empresas del sector primario, es que la administración del mismo se lleva a cabo por el dueño o dueños, aún y cuando dichas empresas se encuentren constituidas como sociedades, ya que si en un momento dado la administración recae en un consejo, por lo general se nombrará como gerente o director del mismo al propio dueño; lo mismo sucede si la administración corresponde a un administrador único.



## Sector primario en el contexto fiscal

Para poder ubicar al sector primario de nuestro país en el contexto de las diversas obligaciones tributarias que existen es necesario en primera instancia identificar el tipo de actividades que principalmente realiza.

Para lo anterior es necesario recurrir al Código Fiscal Federal, en particular en el artículo 16, el cual nos indica las diversas actividades que fiscalmente reciben la clasificación de “Actividades Empresariales”, siendo estas las siguientes:

- Comerciales, referidas como su nombre lo indica a actos de comercio.
- Industriales, que se refieren a transformación de materiales, elaboración de productos, industria extractiva y otras análogas.
- Agricultura, que contempla cosecha, cultivo, siembra y la primera venta de los bienes.
- Ganadería que incluye a la cría y engorda de animales hasta la primera venta de los mismos.
- Pesca, entendida como extracción de especies del mar y de agua dulce, además de la acuicultura, hasta la primera venta de estos productos.
- Silvicultura, contemplando el cultivo de bosques y montes, la explotación de la vegetación y hasta la primera venta de los productos.

Como puede observarse dentro de las llamadas “Actividades empresariales” quedan comprendidas en su totalidad los correspondientes al sector primario. El hecho de realizar estas actividades tiene una repercusión en el ámbito fiscal, ya que para las personas físicas o morales dedicadas a las mismas existirán parámetros (regímenes) específicos de tributación, mismos que generarán una diferencia en los montos a pagar y desde luego en los beneficios fiscales, que son el objeto de estudio del presente.

## Leyes tributarias aplicables al sector primario

Una vez identificado el tipo de actividades empresariales para efectos fiscales y haber observado que las referentes al sector primario se ubican definitivamente en estas, ya sea por la parte productiva, comercial o de servicios, se procede

a analizar lo concerniente a las distintas leyes de carácter fiscal existentes y por consecuencia los diversos regímenes fiscales que les serían aplicables.

Como lo señalan Pérez Chávez et al. (2022), en nuestro país existe la obligación de realizar el pago de contribuciones que tiene por objeto, en primera instancia, apoyar el sostenimiento de la actividad financiera del gobierno, tanto federal, estatal y municipal; y en segunda instancia con el fin de que esos recursos aportados se traduzcan a su vez en beneficios a la población en general, los cuales deberán verse reflejados en aspectos tales como seguridad, salud, educación, infraestructura, etc.

Dentro de las principales leyes fiscales a nivel federal en las que se contemplan las contribuciones más representativas que existen en nuestro país tenemos a las siguientes:

- Impuesto Sobre la Renta (LISR).
- Impuesto al Valor Agregado (LIVA).
- Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (LIEPS).
- Código Fiscal de la Federación (CFF). (Ordenamiento que no contempla la obligación de pagar alguna contribución de manera específica, pero que sí señala los derechos y obligaciones que afectan a los contribuyentes).

Cada una de estas leyes contemplan sus propios lineamientos en los que se incluyen los sujetos obligados, el objeto o motivo por el que se debe pagar, los mecanismos y procedimientos para su determinación, fechas de pago, entre otros.

Ahora bien, no todas las leyes que se han mencionado tienen en su estructura la delimitación de contribuyentes en función a regímenes fiscales, sino que, en todo caso, la segmentación se hace de acuerdo a las actividades que realizan, sin que por realizar una u otra actividad se genere una diferencia en el pago de impuestos, situación que, en cambio, sí puede suceder cuando el impuesto se paga de acuerdo a algún régimen fiscal.

Una vez explicado lo anterior y en lo que toca al sector primario, la determinación del régimen fiscal que les correspondería, en el contexto de la LISR (2023) dependerá tanto del tipo de persona jurídica de que se trate (física o moral) y de la actividad que realiza dentro de su ámbito, la cual puede abarcar desde la producción, transformación y comercialización o bien solo esta última.

De tal forma que, por ejemplo, si estamos hablando de una persona jurídica que realiza actividades del sector primario, tal y como las conceptualiza el artículo 16 del CFF, por ley la misma deberá pertenecer al llamado “Régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras”; en cambio, si dicha persona moral se dedica exclusivamente a la compra y venta de productos provenientes de dicho sector, entonces tributará en el “Régimen General”. El pertenecer a un régimen u otro repercutirá definitivamente tanto en las cargas como en los posibles beneficios fiscales.

Ahora bien, si se trata de una persona física, los regímenes fiscales que le podrían aplicar serían el de “Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales” o el “Régimen Simplificado de Confianza”.

El detalle de las implicaciones que se tendrían por pertenecer a uno u otro régimen se analizará en el siguiente apartado.

## Beneficios fiscales en la Ley de Impuesto Sobre la Renta

Como quedó señalado en párrafos anteriores, la LISR contempla en su texto la identificación de los sujetos al pago del impuesto por regímenes fiscales, inclusive tal separación la hace tanto en personas morales como en personas físicas.

En el caso de este impuesto, el hecho de pertenecer a determinado régimen fiscal puede implicar diferencias en el pago del mismo, por lo que encontramos que tanto en el caso de las personas morales como en el de las físicas existen posibilidades de disminuir cargas fiscales mediante la elección adecuada del régimen fiscal o bien aun cuando la ley solo permita pertenecer a uno de ellos, será posible con un conocimiento adecuado, maximizar los beneficios que les correspondan. Todo lo anterior repercutirá en optimización de recursos para cualquier tipo de empresa, incluyendo desde luego a las del sector primario.

En la LISR existe el Título II denominado “De las Personas Morales” que por sí solo está considerado como un régimen fiscal, mejor conocido como “Régimen General de Ley” el más importante sin duda y en el que se concentra la mayoría de las personas morales de nuestro país.

Asimismo, dicho Título II contiene a su vez diversos capítulos como el VIII correspondiente al “Régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras”.

Es precisamente en este último en donde encontramos los máximos beneficios fiscales para el sector primario.

Por otro lado, en el caso de las personas físicas, la Ley de ISR las regula dentro del Título IV, el cual contiene diversos capítulos mismos que no se denominan como regímenes fiscales, en todo caso son la identificación individual de los diversos tipos de ingresos que puede obtener una persona física y la manera de determinar el impuesto para cada uno de ellos.

Ahora bien, en donde sí encontramos propiamente regímenes fiscales para personas físicas en el Capítulo II del mencionado Título IV. En este capítulo existen cuatro secciones para aquellas personas que realizan actividades empresariales, el primero de ellos se denomina “Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales” al que coloquialmente en la jerga contable fiscal se le conoce como “Régimen general de las personas físicas”, en la sección II se tenía al ya derogado “Régimen de incorporación fiscal”, en la sección III existe un régimen orientado a la prestación de servicios digitales por internet conocido como “régimen de plataformas digitales” y por último está la sección IV que corresponde al llamado “Régimen simplificado de confianza” (Resico).

En función a lo anterior, a continuación se procede a identificar los beneficios fiscales a que pueden acceder los contribuyentes dedicados principalmente al sector primario.

### *Exención de ingresos para el pago de ISR de personas físicas con actividades Agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras*

Dentro de la LISR tratándose de personas físicas con actividades de sector primario encontramos el primero de los beneficios fiscales, que tiene que ver con la posibilidad de exentar ingresos obtenidos de sus ventas, este beneficio es aplicable dentro del “Régimen Simplificado de Confianza”.

Para el caso de la exención de ingresos, encontramos en el artículo 113-E penúltimo párrafo de la LISR aplicables a las personas físicas, el siguiente texto:

Las personas físicas que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, cuyos ingresos en el ejercicio no excedan de novecientos mil pesos efectivamente cobrados, no pagarán el impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de dichas actividades.

Lo señalado en dicho párrafo significa que aquellas personas físicas que obtengan ingresos provenientes del sector primario gozarán de una exención de ingresos hasta de \$900,000.00 M.N.

En función a lo anterior, tenemos, por ejemplo, que si una persona física dedicada a la agricultura obtiene en un ejercicio fiscal ingresos por la cantidad de \$800,000.00, al estar dentro del margen de exención determinado, no tendrá la obligación de pagar el ISR.

Asimismo, una persona que obtenga ingresos anuales en cantidad mayor a lo ya señalado, por ejemplo \$1'000,000.00, solo acumulará para la determinación de la base impositiva, el excedente sobre el tope correspondiente y adicionalmente tendrá la posibilidad de disminuir los conceptos de deducciones autorizadas a que tenga derecho, reduciendo aún más la referida base, lo que se traduce a su vez en pagar menos impuesto o bien no pagar en lo absoluto.

Lo anterior se observa mejor con el siguiente ejemplo:

Tabla 1. Casos.

<i>Persona Física Resico</i>		<i>Caso 1</i>	<i>Caso 2</i>
	Ingresos por actividades agrícolas en el ejercicio fiscal	800,000.00	1,000,000.00
(-)	Ingresos exentos según art. 113-E penúltimo párrafo	900,000.00	900,000.00
(=)	Ingresos Acumulables (sujetos a pago de ISR)	0.00	100,000.00
(-)	Deducciones Autorizadas del ejercicio fiscal	0.00	35,000.00
(=)	Base del Impuesto Sobre la Renta	0.00	65,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Por lo que se refiere a las deducciones autorizadas, concepto mencionado en el cuadro anterior, cabe señalar que estas son las erogaciones que llevan a cabo los contribuyentes para la realización de sus fines y que corresponden a conceptos tales como compras de mercancías, gastos, inversiones, entre otras y que sirven para reducir la base impositiva.

### *Exención de ingresos para efectos del pago de ISR de personas morales con actividades de sector primario*

Al igual que en el caso de las personas físicas, la ley del Impuesto Sobre la Renta prevé exención de ingresos para personas morales dedicadas al sector primario. Esto se encuentra establecido en el artículo 74, undécimo párrafo, el cual menciona lo siguiente:

Las personas morales que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, no pagarán el impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de dichas actividades hasta por un monto, en el ejercicio, de 20 veces el valor anual de la Unidad de Medida y Actualización, por cada uno de sus socios o asociados siempre que no exceda, en su totalidad, de 200 veces el valor anual de la Unidad de Medida y Actualización.

Si se observa esta exención tiene diferencias sustanciales con la aplicable a las personas físicas, como por ejemplo el monto de la exención de ingresos para las personas morales será de 20 veces el valor anual de la Unidad de Medida y Actualización (UMA) por cada uno de sus integrantes, lo cual significa que el monto equivalente a esos 20 UMA se multiplicará por el número de socios y el resultado será el total de ingresos por los cuales la persona moral de que se trate no estará obligado a pagar el impuesto sobre la renta. Esta exención estará limitada al equivalente de 200 veces UMA.

A continuación, se expresa la exención ya mencionada en término en valores monetarios:

Unidad de Medida y Actualización \$103.74 (vigente en el ejercicio fiscal 2023):

Tabla 2. Ejemplo de exención.

<i>Unidad de Medida y Actualización</i>		<i>103.74</i>
(×)	Número de UMA de exención	20
(×)	Exención elevada al año (días)	365
(=)	Importe máximo de exención anual por cada socio	757,302.00

Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Individualmente, el importe de la exención antes determinada resulta inferior a la aplicable a las personas físicas, pero es muy importante recordar que este importe es por cada uno de los socios, de tal manera que entre mayor número de socios se tenga en la conformación de la persona moral, mayor será el importe de la exención, desde luego respetando el límite previsto de 200 veces UMA al año, independientemente del número de socios, lo cual equivale a la cantidad de \$7,573,020.00, como se determina a continuación:

Tabla 3. Ejemplo de exención.

<i>Unidad de Medida y Actualización</i>		<i>103.74</i>
(×)	Número de UMA de exención	200
(×)	Exención elevado al año (días)	365
(=)	Importe máximo de exención anual global (todos los socios)	7,573,020.00

Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Es decir, que las personas morales que lleguen hasta el límite mencionado no pagarán ISR por los primeros \$7,573,020.00 que perciban por concepto de sus ventas y en el caso de recibir ingresos superiores a dicho monto, solo se estará sujeto al pago del impuesto sobre el excedente, considerando desde luego la posibilidad todavía disminuir las deducciones autorizadas que le correspondan.

Por lo anterior, resultará interesante plantear la posibilidad para el caso de personas físicas dedicadas al sector primario, de cambiar su personalidad jurídica a la de una persona moral que le permitirá elevar de manera exponencial sus ingresos exentos, tomando por supuesto las respectivas precauciones que ello implica.

### *Fragmentación de la base de tributación*

Adicionalmente a los beneficios ya vistos, el tributar como una persona moral de régimen simplificado permite dividir la base de tributación. Esto significa que, si a pesar de contar con ingresos exentos se llegara a determinar una base de impuesto, la misma podrá dividirse entre los distintos integrantes de dicha persona moral.

El beneficio consiste en que, al dividir la base del impuesto, los integrantes de la sociedad determinarán su impuesto como si se trataran de personas físicas, esto implica que no necesariamente deberán pagar la tasa máxima de impuesto, la cual actualmente es del 30%, para el caso de personas morales, sino que dependiendo de la base proporcional que se le asigne a cada socio, la tasa de impuesto podrá variar desde un 1.92% hasta el 35%.

Lo anterior se ejemplifica de la siguiente forma:

Tabla 4. Ejemplo de tasa de impuesto.

<i>Ingresos gravables de la persona moral (ya disminuidos los exentos) anuales</i>		<i>2,500,000.00</i>
(-)	Deducciones autorizadas de la persona moral anuales	1,250,000.00
(=)	Base gravable de impuesto	1,250,000.00
(/)	Número de socios con partes proporcionales	8
(=)	Base proporcional para cada socio	156,250.00
	Tasa de impuesto aproximada a pagar (según tarifas de impuesto vigentes en 2023)	17.92%

Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Lo anterior nos permite demostrar de una manera simple que el beneficio radica en que la tasa de impuesto que se pagaría sería menor a la tasa fija que existe para las personas morales, que es del 30%.

### *Deducción en un solo ejercicio fiscal del 100% de activos fijos adquiridos*

En puntos anteriores ya se había mencionado lo referente a las deducciones, tanto su definición, uso y tipo de estas. Retomamos este tema para hablar de otro beneficio fiscal que les es aplicable a personas morales dedicadas al sector primario.

Este beneficio se encuentra contemplado para el caso de las personas morales en el artículo 74, fracción II, cuarto párrafo, de la LISR vigente en el ejercicio fiscal 2023. En términos concretos, a lo que se refiere este párrafo, es que estos contribuyentes podrán optar por convertir en un concepto deducible al



100% y en un solo año, el importe total que hubieran pagado con motivo de la adquisición de bienes de activo fijos.

El efecto de este beneficio se ve reflejado en la determinación de la deducción de inversiones (deducción de activos fijos) en una cantidad mayor a la normalmente permitida para el resto de los contribuyentes que no gozan de este apoyo.

El proceso normal para convertir en gasto y en consecuencia en deducción a un activo fijo es a través de la llamada “deducción de inversiones”, que para efectos fiscales está sujeta a porcentajes máximos anuales de acuerdo con la Ley de ISR. Por ejemplo, en el caso de la maquinaria de uso agrícola, la ley de ISR señala que el porcentaje máximo de deducción es del 25% anual, de tal forma que, para poder deducir dichos bienes bajo el procedimiento normal, llevará un plazo de 4 años. Sin embargo, al poder aplicar el beneficio ya referido, el contribuyente deducirá el 100% del valor de activo efectivamente pagado en el mismo ejercicio fiscal en que se adquirió y pago.

En la siguiente tabla se muestra el efecto de tales situaciones:

- a. Deducción de maquinaria de uso agrícola bajo el esquema normal.

Tabla 5. Ejemplo de deducción.

Valor de Adquisición	250,000.00
% Deducción anual permitida según artículo 35 de LISR	25%
Importe de deducción anual	62,500.00

Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- a. Deducción de maquinaria de uso agrícola utilizando el beneficio fiscal.

Tabla 6. Ejemplo de deducción.

Valor de Adquisición	250,000.00
% Deducción anual permitida según artículo 74 de LISR (beneficio fiscal)	100%
Importe de deducción anual	250,000.00

Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Como se observa, la diferencia en los montos de deducción es bastante significativa y dicha diferencia implica, como ya se había explicado anteriormente, que al tener una mayor cantidad de deducciones, menor será la base sobre la cual se deba determinar el Impuesto Sobre la Renta respectivo.

Es muy importante señalar que para poder acceder a este beneficio, el contribuyente en cuestión cubra ciertos requisitos en cuanto a parámetros que básicamente son que sus ingresos obtenidos en el año fiscal superen de 20 veces el valor anual de la UMA, pero que sean menores de 423 veces el valor anual de la UMA.

### *Reducción directa al monto del ISR a cargo del contribuyente*

Otro de los beneficios fiscales importantes que actualmente existe para el sector primario se refiere a la posibilidad de reducir directamente y sin requisito alguno el 30% del ISR a cargo para las personas morales, esto conforme a lo establecido en el decimosegundo y decimotercer párrafo del artículo 74.

La aplicación del beneficio resulta un procedimiento relativamente sencillo, puesto que consiste en que una vez que se tenga determinado el impuesto a cargo basta con reducir el mismo, es decir suponiendo que un contribuyente de sector primario una vez disminuidos los ingresos exentos a los que se tiene derecho y de los que ya hemos hablado, y de utilizar al máximo los beneficios en materia de deducciones, genera un base de impuesto de la cual se determina un impuesto a cargo en cantidad de \$100,000.00, a dicho importe se le descontará sin ningún tipo de requisito \$30,000.00, quedando un neto a pagar de \$70,000.00, lo cual para este ejemplo representa que el contribuyente paga una tasa real de impuesto más baja que el resto de los contribuyentes.

### **Beneficios fiscales en la Ley del Impuesto al Valor Agregado**

Otro ordenamiento fiscal que prevé tratamientos preferenciales hacia determinados sectores económicos de nuestro país es la Ley del Impuesto al Valor Agregado (2023), si bien estos tratamientos no van referidos a sectores como tal, lo son de acuerdo con las actividades que las empresas realizan.

Como es bien sabido, en nuestro país actualmente existen en materia del Impuesto al Valor Agregado dos tasas, a saber, la del 16% y del 0%, así como diversas actividades que están exentas del pago del impuesto.

En lo que toca a las principales actividades del sector primario, buena parte de ellas se encuentran gravadas a la tasa del 0%, esto significa que al realizar la venta de sus productos o al prestar sus servicios el Impuesto al Valor Agregado que se causaría sería de cero pesos, lo cual no significa que los mismos se encuentren exentos.

En relación con lo anterior cabe explicar la diferencia fundamental que existe entre las operaciones tasadas al 0% y las que están exentas. En ambos casos el impuesto que se origina por sus operaciones es de cero, sin embargo, aquellas empresas que realicen operaciones gravadas al 0% tendrán el derecho de recuperar el IVA que hubieran pagado en la adquisición de insumos, materiales, productos, gastos, etcétera; vía la figura del acreditamiento, en cambio, las empresas que hacen ventas catalogadas como exentas no podrán recuperar el IVA pagado.

Esto es así en virtud de lo que estipula el artículo 5 de la ley en comento, que dice:

Para que sea acreditable el impuesto al valor agregado deberán reunirse los siguientes requisitos:

I. Que el impuesto al valor agregado corresponda a bienes, servicios o al uso o goce temporal de bienes, estrictamente indispensables para la realización de actividades distintas de la importación, por las que se deba pagar el impuesto establecido en esta Ley o a las que se les aplique la tasa de 0%.

Interpretando lo anterior nos dice que, si las actividades que realiza un contribuyente no se encuentran gravadas por la ley de IVA, entonces no se tendrá derecho a acreditar el impuesto pagado en compras y gastos.

El procedimiento para el acreditamiento y recuperación del IVA se observa con mayor claridad con el siguiente esquema, en el supuesto de un contribuyente que realiza operaciones exclusivamente a la tasa del 0%, pero que realiza compras y gastos afectos a la tasa general de IVA que es del 16%:

Tabla 7. Ejemplo de procedimiento.

Ventas realizadas a la tasa del 0%	750,000.00
IVA causado y cobrado	0.00
Compras y gastos realizados gravados con IVA al 16%	350,000.00
IVA pagado en compras y gastos	56,000.00
IVA por pagar del contribuyente	0.00
IVA acreditable del contribuyente	56,000.00
Saldo a favor de IVA	56,000.00

Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

El saldo a favor que se obtiene de este ejemplo es una cantidad que el contribuyente tendrá el derecho a recuperar a través de un trámite de devolución, contemplado en el artículo 22 del CFF.

Resulta importante identificar el tipo de operaciones por las cuales una persona, ya sea física o moral, causaría impuesto a la tasa del 0% y por lo mismo estaría sujeta al tratamiento ya explicado.

Dentro de la LIVA encontramos que en el artículo 2-A se señala las diversas actividades por las que se genera un impuesto a la tasa del 0%. Dichas actividades se dividen en cuatro grupos, los cuales consisten en enajenación (ventas), prestación de servicios, otorgamiento de uso o goce temporal de bienes (arrendamiento) y exportación.

Todas estas actividades y algunas más le pueden permitir en un momento dado a quienes se dediquen a las mismas a generar, cumpliendo las condiciones y requisitos, saldos a favor del Impuesto al Valor Agregado, lo que representaría un reingreso de recursos que pueden destinarse a la reinversión.

## Conclusiones

En este trabajo se observó la trascendencia que puede implicar el conocimiento y uso adecuado de los beneficios y facilidades fiscales en el ahorro de recursos financieros para el sector primario. Algunos de estos beneficios representan ahorros directos en el pago de impuestos y en otros casos la recuperación de contribuciones previamente pagadas.

Por lo anterior, es válido decir que el ahorro en el pago de contribuciones y la recuperación de cantidades pagadas le representa a cualquier tipo de empresa un apoyo en la generación de rentabilidad y competitividad, ya que al no desembolsar recursos en cuestiones impositivas los podrá canalizar adecuadamente a sus propias y fundamentales actividades.

Finalmente, queda a elección de los propietarios de este tipo de empresas la selección del régimen fiscal, pero es importante que al hacerlo el empresario se haya informado correctamente de las características de cada régimen, los derechos y obligaciones que conllevan y desde luego el impacto monetario que se tendrá en materia de pago de impuestos, ya que al elegir aquel que por sus características de operación le genere una carga impositiva menor, le permitirá contar con recursos adicionales aplicables a su negocio.

## Referencias

- Aguilar, A. (2008). Pasado, presente y perspectivas académicas de los agronegocios en el siglo XXI. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 22. Torreón: Universidad Autónoma de la Laguna.
- Avilez, M. J. (2009). *Actividades del sector primario*. El Cid Editor. <<https://elibro.net/es/ereader/uaa/29315?page=4>>.
- Brown, S. y Ted Allen. (2011). Problemas en agronegocios; artículo publicado en la revista: *Revista Mexicana de Agronegocios*, 15(29), julio-diciembre 2011, de la Universidad Autónoma de la Laguna; Torreón, México.
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2023. Código Fiscal de la Federación.
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2023. Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2023. Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 2010. “Desarrollo de los negocios y la agroindustria en América Latina y el Caribe”. San José, C.R. Recuperado de: <<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6572/bve18029674e.pdf;jsessionid=3e5d6b1bc88d1aca82fab0f1d2497248?sequence=1>>.

- Pérez Chávez, J., Campero, E., Fol Olguín, R. (2022). Taller de prácticas fiscales: ISR; IVA; IA; IMSS e INFONAVIT. Ciudad de México, Tax Editores Unidos. Recuperado de: <<https://caficon.com/wp-content/taller-de-practicas-fiscales-2022.pdf>>.
- Valdivia, A. G. y Carranza R., 2003. *Desarrollo agroindustrial en Aguascalientes. Análisis y prospectiva 1970 y 1998*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Valdivia y Asociados (2012). “Estudio de revisión y análisis de las políticas estatales de compras públicas vinculadas a la provisión de productos agroalimentarios: Puntos críticos y potencialidades para la inserción de los pequeños productores en Bolivia. Sistematización de la consultoría”. La Paz.

# Decisiones de inversión que influyen en la competitividad empresarial

*Héctor Abraham Cortés Palacios  
Rosa Mayela Mendoza Esparza*

## Resumen

En la economía actual, las decisiones de inversión son de las principales precursoras en la competitividad empresarial, sino que la más relevante. Aunado a ello, las decisiones de inversión estimulan el crecimiento empresarial, al facilitar la creación de nuevas organizaciones y fomentar los procesos de desarrollo empresarial. El presente estudio teórico tuvo como propósito evaluar las decisiones de inversión por parte de los gerentes en las pequeñas y medianas empresas (pymes), de Aguascalientes. Se analizaron las teorías de estructura de capital mayormente aceptadas, demostrando teórica y empíricamente que las decisiones de inversión influyen en la competitividad empresarial. Los gerentes de las pymes deben atender la forma en que gestionan sus recursos internos y externos para lograr un crecimiento sostenible.

Palabras clave: financiamiento, estructura de capital, decisiones de inversión, competitividad.

## Introducción

La estructura de capital es la decisión de combinar las inversiones con recursos internos y externos para financiar su negocio (Margaritis & Psillaki, 2010). Una combinación óptima de financiación depende de varios factores específicos dependiendo del país, industria, empresa y propietario. La interacción y relación de los factores anteriormente señalados determina las fuentes elegidas para financiar las operaciones de las pymes. Aunque determinar qué factores dominan es difícil (Pham & Nguyen, 2020). En este sentido, los tomadores de decisiones deben planificar sus objetivos y estrategias empresariales y en las decisiones de inversión que van a realizar, ya que en buena parte de ello dependerá su competitividad y posicionamiento en el mercado (Zeitun et al., 2017).

Desde la teoría de Modigliani & Miller (1958) han surgido diferentes estudios con respecto a las decisiones de inversión, Myers (2001), afirma que no existe una fórmula exacta empresarial para la estructura de capital y no debemos esperarla, asimismo, desde que Stiglitz (1974) afirmara que no importa el plazo de la deuda, sino que dependerá en sí del mercado del que se encuentre, han surgido tres grandes teorías de líneas de investigación en la estructura de capital, que son los conflictos de agencia, “asimetría de información” e impuestos. Por otro lado, se ha encontrado que el tiempo de vencimiento de deuda debe corresponder con los activos financiados (Jarallah et al., 2019).

La teoría de los conflictos de agencia (Jensen & Meckling, 1976), establece que se derivan entre los accionistas y prestamistas debido a que los primeros intentan beneficiarse con los términos del financiamiento, aunque pierda valor la empresa. Por otro lado, en la asimetría de información los accionistas muestran lo contrario, intentan dar señales a posibles inversionistas de las correctas decisiones de inversión. Asimismo, la las elecciones del plazo de la deuda en la mayoría de las veces tiene que ver con la planeación fiscal de la empresa. En esta línea, Kent Baker et al., (2020) afirman que la estructura de la deuda tiene dos vertientes que serían el tipo de interés y los beneficios fiscales; en este sentido, es que el desempeño va en aumento, la deuda a largo plazo permitirá una planeación fiscal más efectiva con respecto al tipo de interés.



De la discusión anterior, es importante señalar que las teorías de la estructura de capital se basan en analizar si la estructura de capital tiene algún impacto en la competitividad de la empresa o no. En el campo financiero de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes), la toma de decisiones de inversión adquiere una particular relevancia, debido a la importancia y el desarrollo económico que brindan las pymes a los diferentes países a nivel mundial y la falta de las teorías probadas en este tipo de empresas y las posibles diferencias que pudieran tener con respecto de las grandes empresas (Kuah et al., 2020). En primer lugar, requieren el constante replanteamiento de estrategias y herramientas que las posicionen en lugar más competitivo. En segundo lugar, las pymes se enfrentan a diferentes limitaciones financieras, como informan Pham & Nguyen (2020), donde falta de acceso a capital en las pymes amenaza su supervivencia. Las facilidades y el acceso al crédito siguen siendo difícil de alcanzar en México y también existe una gran brecha crediticia entre las pymes mexicanas. Esta brecha se debe en parte a la falta de solvencia de las pymes mexicanas, la ausencia de las habilidades que necesitan las instituciones financieras para evaluar a los prestatarios y los procedimientos onerosos y complicados (Jarallah et al., 2019).

En México, las pymes manufactureras representan dos terceras partes de la industria en el país, sin embargo, en el 2020, tuvieron una baja importante en varios rubros del sector, en el personal ocupado disminuyó un 2.6% anualmente, y las horas trabajadas descendieron un 3.8%, que ha ido de 2.8% en 2017, 1.7% en 2018, para el 2019 solo el 0.2% y del -0.6% a lo que iba en marzo 2020 según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). En este sentido, las pymes en México presentan diferentes dificultades de sus características empresariales que necesitan ser contrarrestadas con herramientas y estrategias empresariales.

A pesar de las diferentes líneas de investigación y estudios que se han realizado, no se han encontrado resultados no han sido útiles para la generalidad de las pymes con respecto a las decisiones de inversión que deben tener los gerentes. Los resultados de la literatura teórica sobre la relación entre el plazo de endeudamiento y la competitividad son diversos, lo que justifica una mayor investigación; además, diversos estudios publicados sobre la relación entre los plazos de financiamiento y la competitividad se han realizado en empresas con grandes capitales y en países desarrollados (Aziz & Abbas, 2019). El capital en el país es considerado en vías de desarrollo y, por lo tanto, las teorías de es-

estructura de capital que tienen su origen en los países desarrollados y en grandes empresas, necesitan ser probadas en pymes en países como México que les permita tener luz con respecto a sus decisiones de inversión.

Con base en las principales teorías de los últimos años, este trabajo se ha planteado el objetivo de analizar la influencia de las decisiones de inversión tienen en la competitividad de las pymes. El presente trabajo de investigación tiene su estructura bajo los siguientes apartados: un análisis de la literatura mostrando las teorías mayormente aceptadas y se muestran los resultados recopilados de la revisión y finalmente se incluyen las conclusiones de las teorías.

## Revisión de la literatura

La estructura de capital es la combinación entre el financiamiento y los recursos de la organización referente a las utilidades retenidas para financiar sus operaciones del día a día y su crecimiento en general (Nanda & Rhodes-Kropf, 2017). Una organización puede tener diferentes fuentes de fondos; internos o externos o ambos, que constituirían capital de la empresa, evaluándolos en costo-beneficio (Zunckel & Nyide, 2019). La estructura de capital, según Aniefor et al., (2021) afirman que es combinación de la responsabilidad financiera de la empresa.

El impacto que tienen las decisiones de financiamiento empresarial en las organizaciones ha tenido diversos estudios desde el planteamiento de Modigliani & Miller (1958), que afirmaron que este no tiene nada que ver con la generación de valor de la misma y por consiguiente no existe una estructura de capital óptima, basándose en suposiciones poco realistas y bastante debatibles, que no contemplaba las diferentes variantes que existen en los mercados que no son controlables, sin embargo, dicha teoría es la base de las diferentes teorías de la estructura de capital (Kuah et al., 2020). De acuerdo con Myers (1977) debido a la suposición del mercado lineal y perfecto de la teoría irrelevante, Modigliani & Miller afirman que no es aplicable en las pymes. Las pymes son diferentes a las grandes empresas en diferentes aspectos económicos, de estructura operativa y financiera, por lo tanto, sus decisiones de inversión tienden a ser diferentes (Detthamrong et al., 2017). En las pymes y en las grandes empresas, todas utilizan deuda o capital o ambas, sin embargo, en la situación de las pymes, la ambigüedad de la información es mucho mayor (Yuan et al., 2019).

La estructura de capital podría cambiar con el tiempo, pero en un momento dado, se pueden hacer ajustes dependiendo si el costo de la deuda es bajo o alto. Mayor deuda, aumentaría el riesgo de los accionistas, pero con las condiciones adecuadas mejorarían sustancialmente su rendimiento y la competitividad (Aziz & Abbas, 2019). Es por ello que, el dividir la estructura de capital se ha convertido en algo recurrente en las empresas. La decisión de financiación es uno de los roles más importantes desempeñados por un administrador financiero debido a que influye en el valor de la organización. Los gerentes deben esforzarse por mantener las decisiones de inversión que maximicen el valor de los accionistas o dueños, mientras minimizan los riesgos financieros, fiscales y comerciales de la empresa (Aniefor et al., 2021)

La importancia de la estructura de capital en la pymes se atribuye a los vencimientos de la deuda y esta se concentra en los diferentes tipos de financiamiento que ofrecen las instituciones financieras, que difieren en función de su plazo. El financiamiento a corto plazo disminuye el costo de los intereses, también incrementa el riesgo de pedir financiamientos desproporcionados con la capacidad de liquidez y el riesgo de interés, derivados de la dificultad que pueda tener la empresa para renovar sus créditos a corto plazo y que el interés sea mayor por la capacidad de pago de las pymes (Aziz & Abbas, 2019)

Lee et al. (2015) realizaron en Estados Unidos un estudio acerca de los plazos de financiamiento de las empresas, encontraron una relación positiva entre la competitividad y el financiamiento a largo plazo, traduciéndose en resultados positivos para la empresa, debido a la disminución de los intereses bancarios. Ferraro & Goldstein (2011) sostienen que las empresas más competitivas tenían endeudamiento alto y a un largo plazo. Nanda & Rhodes-Kropf (2017) obtuvieron resultados similares, en los que las pymes obtuvieron una mayor competitividad con el endeudamiento a mayor plazo, concluyendo que para este tipo de empresas es mayor la importancia la liquidez que el aspecto impositivo.

Zhang et al. (2019), por su parte, encontraron un impacto positivo con la deuda a corto plazo, esto debido a que las pymes, por lo general, su etapa de vida corta, por lo que quizá necesiten diferentes tipos de préstamos, durante los primeros años, lo que les permitiría contar con historial crediticio y así evitar la negativa a la hora de la utilización de créditos por parte de los bancos. En este sentido, Ramli et al. (2019) encontraron que la duración de la deuda depen-

derá en mayor medida del tiempo que tenga la pymes, por lo que los gerentes tendrán que evaluar el momento de apalancamiento.

Una relación negativa entre endeudamiento y la competitividad de la empresa fue analizado por Ramli et al. (2019), quienes afirman que las pymes que optaron por una deuda menor fueron más rentables, lo que contrapone la teoría *trade-off* que señala que toda empresa tiene una deuda óptima, no siendo así las empresas que no están apalancadas. Sivalingam & Kengatharan (2018) concluyeron que la mayoría de las empresas de Sri Lanka emplearon el corto plazo frente a la deuda a largo plazo y la competitividad de la empresa tuvo resultados negativos en su desempeño financiero y competitividad debido a su capacidad para responder con liquidez frente a este tipo de deuda. Almansour et al. (2020), documentaron, por otro lado, que las empresas utilizan primero las ganancias retenidas, luego las deudas y finalmente el capital, sosteniendo que lo que afecta a la competitividad es el origen del préstamo, no el plazo del mismo. Asimismo, Ayuba et al. (2019) también un impacto insignificante entre la razón de la deuda a corto y largo plazo en la competitividad, enfocándose en mayor medida al origen de la deuda, siendo así y obteniendo mejores resultados, con la reinversión de utilidades.

Oino & Ukaegbu (2015) afirman que en Nigeria, reinvierten las utilidades retenidas y que cuando las inversiones son insuficientes, es que buscan un crédito de financiamiento de manera externa, la cual genera una mayor competitividad con préstamos entre conocidos o familiares. Bandyopadhyay & Barua (2016) encontraron que en general la deuda, tanto los préstamos a en el corto plazo y los pasivos en el largo plazo de las empresas, tienen un efecto restrictivo y negativo sobre su desempeño durante todo el ciclo de vida de la empresa debido a la restricción que tienen de liquidez. Por su parte, Le & Phan (2017), realizaron una investigación entre organizaciones no financieras y se observó un impacto negativo y significativo del financiamiento con el Retorno Sobre el Activo y el Retorno Sobre las Ventas en los dos tipos de deuda (corto y largo plazo), no siendo así, cuando reinvierten utilidades, lo que genera una mayor competitividad. En otro estudio, Gul & Cho (2019) observaron y concluyeron que en Bangladesh existe un impacto negativo entre el financiamiento externo y el endeudamiento a largo plazo, debido a que esta combinación agudiza el problema de liquidez.

Lee et al. (2015) realizaron un trabajo con el objetivo medir la influencia entre la rentabilidad y estructura de capital de las pymes y el uso de la deuda,

encontrando una estructura de capital óptima con la reinversión de utilidades, y la deuda a largo plazo, ya que les permite una baja carga fiscal y la reinversión en diferentes necesidades diferentes a la deuda. Aziz & Abbas (2019) realizaron un estudio en Pakistán, el cual se enfoca en la relación de la deuda externa en la competitividad, analizando los estados financieros de las organizaciones y concluyeron que existe una relación negativa entre la deuda a corto plazo y la rentabilidad, por lo tanto, cuanto mayor sea el importe y la duración de la deuda, menor será la rentabilidad. Almansour et al. (2020) encontró que la deuda a largo plazo permitió realizar inversiones en innovación y tecnología, por lo que las empresas con este tipo de deuda e inversión lograron ventajas competitivas, obteniendo mayores utilidades en los años analizados.

Por otra parte, en un estudio realizado Ramli et al. (2019) determinan el comportamiento impositivo con las decisiones de inversión y el endeudamiento, y los efectos que pudiera tener en el apalancamiento de las empresas, en la cual los resultados muestran que dicha deuda afecta la liquidez y rentabilidad de las empresas, analizan las diferentes inversiones de inversión que realizaron los empresarios y cómo estas afectaron la competitividad y agudizaron la crisis económica empresarial o aprovecharon en su defecto esas decisiones de inversión para mejorar en un aspecto económico. Otros resultados muestran que las decisiones de endeudamiento son cruciales para que las organizaciones logren sobrevivir o en su defecto extinguirse, ya que un pago alto de deuda o interés afectaría la liquidez de manera exponencial, lo que pondría en riesgo su operatividad y capital de trabajo; y que las pymes con una mayor capacidad económica optaron por una mayor deuda y apalancamiento, sin embargo, los resultados no fueron positivos, no siendo así, para las pymes más pequeñas, las cuales, optaron por la reinversión de utilidades, lo que les generó mayor competitividad (Aniefor et al., 2021).

Las necesidades financieras de las pymes preocupan tanto a los propietarios como a los encargados de formular políticas, porque estas empresas ayudan a mejorar el crecimiento de una economía y desarrollarla. En consecuencia, el financiamiento de las pymes está evolucionando como una de las principales áreas a estudiar a nivel mundial, por su relevancia comentada anteriormente. Con base en el análisis de los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones anteriormente expuestas, se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones que se pudieran implementar ayudando al desarrollo económico de las pymes.

## Discusión

Después de haber analizado los diferentes estudios realizados tanto en grandes empresas como en pymes, se pudiera afirmar que la mayoría de los trabajos se centra en economías de escala, por lo que es fundamental el analizar las principales teorías y su comportamiento que tienen en las organizaciones más pequeñas o, por el contrario, crear nuevas teorías aplicables a este tipo de empresas tomando en consideración sus características específicas (Zunckel & Nyide, 2019). Asimismo, las decisiones de inversión con respecto al plazo de la deuda en conjunto con el origen del recurso; son relativamente recientes, y existen diferentes preguntas al respecto como: el endeudamiento óptimo, el monto a utilizar, el plazo más conveniente, el origen de la deuda, el activo a invertir, etcétera.

Durante el presente trabajo, se analizaron diferentes investigaciones que abordaban las teorías de inversión y competitividad más reconocidas en la literatura. Se estudiaron los trabajos más relevantes que surgieron a partir de Modigliani & Miller (1958), dónde se encontraron diversos estudios que analizan como los plazos o la estructura de la deuda influyen en la competitividad empresarial, asimismo, se resaltaron los que en condiciones son similares a México, donde se pudieran replicar de una mejor manera los resultados obtenidos para intentar comprender este fenómeno, con base en las teorías: Óptimo financiero (Modigliani & Miller (1958), Agencia (Jensen & Meckling, 1976) y Preferencias Jerárquicas (Myers, 2001).

Una de las contribuciones de esta investigación fue el realizar un análisis sobre las diferentes decisiones de inversión que pudiera tener la estructura de capital, son restricciones crediticias, condiciones y momento de financiación, el nivel de inversión elegido, los plazos y la repercusión en el aspecto impositivo, componentes que son considerados los más relevantes a la hora de tomar la decisión por parte de los gerentes o dueños. Algunas de las conclusiones que se pudo lograr en este análisis es que el impacto mayor que influye de la estructura de capital en la competitividad sería las fuentes de financiamiento o el origen de los mismos, así como, el plazo que se elige para la utilización del apalancamiento. Lo que coincide con los resultados en diferentes investigaciones (Aziz & Abbas, 2019; Palacín Sánchez et al., 2011; Kuah et al., 2020; Salim & Yadav, 2012; Siddik et al., 2017).

Se analizó una de las teorías mayormente aceptada que es conocida como el Óptimo Financiero, la cual sostiene que para que la empresa logre un desempeño y una competitividad adecuada, debe recurrir a cierto nivel de deuda, en la que un endeudamiento mayor a este importe se traduciría en pérdidas siendo el mismo caso con un apalancamiento menor a ese importe, dicha teoría es difícil de aplicar en grandes empresas debido a que tiene que ser analizada a profundidad para lograr resultados esperados, por lo que a la hora de replicarlo en las pymes, surge prácticamente un desafío imposible debido a la diferencia en recursos de conocimientos y económicos, con los que cuentan este tipo de organizaciones. Por lo que las decisiones en este tipo de empresas se centran mayormente en el origen de la deuda, el nivel de la misma y el plazo de endeudamiento.

En este sentido, las pymes el principal problema que tienen para financiarse, es la autorización del crédito, debido a que las instituciones financieras día con día imponen una mayor cantidad de requisitos que a este tipo de empresas les resulta difícil acceso, por consiguiente, recurren a los créditos familiares o instituciones financieras que cobran un interés más alto, lo que en diversas ocasiones finaliza con el cierre de los negocios por la falta de liquidez. Se encontró que por lo comentado anteriormente prefieren agotar sus recursos antes de intentar utilizar un apalancamiento externo. Por consiguiente, se determinó que la teoría que pudiera ser de mayor utilidad para las pymes del Estado de Aguascalientes, es la Teoría de las Preferencias Jerárquicas, es decir, que utilizan primero sus recursos o utilidades y posteriormente solicitan un crédito externo (Al-Zoubi & Al-Masaiid, 2019; Kent Baker et al., 2020; Kuah et al., 2020)

Por ende, pudiéramos afirmar que las teorías tienen diferentes resultados dependiendo del país que se aplican, las restricciones a las que se enfrentan, la capacidad económica que tienen las organizaciones, el plazo y el tipo de interés que tiene el financiamiento, lo que resulta, en un mayor desafío de seguir encontrando mecanismos e investigaciones que den mayor luz a las necesidades de las empresas particularmente las pymes (Al-Jabri & Sohail, 2012).

## Conclusiones e implicaciones

El financiamiento es clave en las empresas para mejorar su competitividad, debido a que un uso correcto de los recursos y una sana inversión conducirá

al aumento representativo de los rendimientos, ayudando a consolidar ventajas competitivas sostenidas y una mayor competitividad en las organizaciones (Kalita & Chepureenko, 2020) específicamente, en este apartado se proponen diferentes sugerencias a los actores que intervienen en el uso de los recursos en las pymes. Dichas implicaciones intentan interpretar los resultados analizados de una mejor manera en búsqueda de mejores resultados en las organizaciones, sin pretender establecer o garantizar que deban ser aplicadas literalmente en las pymes, ya que los resultados se basan en la recolección de diferentes estudios en un tiempo determinado, así como la solución a las problemáticas encontradas en investigaciones similares, sin asegurar que las conclusiones en todas las empresas tengan resultados iguales o similares, sin embargo, si se pretende minimizar el error que las pymes pudiera tener en la utilización de sus recursos. Por lo anterior, se proponen a continuación una serie de implicaciones prácticas que constituyen asimismo una aportación importante que pudieran abonar a la toma de decisiones por parte de las pymes.

En la siguiente sección, se desglosarán las posibles implicaciones que pudieran derivarse del presente trabajo. Se debe considerar que la competitividad no depende solo de los gerentes o dueños de las empresas o en su caso de los trabajadores, sino de otros actores imprescindibles que pudiera ayudar de vasta manera en el desarrollo de las pymes en la sociedad y en lo económico, por mencionar algunas pudieran ser: redes empresariales, gobierno municipal, estatal y federal, instituciones financieras y crediticias, sin dejar el apoyo en conjunto de las universidades y académicos. Los alcances de la presente investigación se derivan del análisis de los diferentes estudios, así como, de buenas prácticas realizadas en otros países que se pudieran aplicar a México, particularmente al estado de Aguascalientes.

- Instituciones descentralizadas como el CONACYT o NAFINSA (CONACYT-NAFIN) deben asegurarse del correcto adiestramiento de los gestores de fondos mediante actualizaciones y cursos, con la finalidad de que tengan la capacidad de asesorar de manera correcta a las pymes, y analizar los diferentes riesgos a los que se enfrentan al acceder a créditos de diferente naturaleza, asimismo, no conformarse con el asesoramiento de lo mismo, sino dar un correcto seguimiento de los proyectos e inversiones realizadas por las pymes con el apalancamiento utilizado.



- Hoy en día el uso de las tecnologías de información (TICS) es de vital importancia para el desarrollo de las empresas, si bien es cierto hay diferentes tecnologías que no está al alcance para este tipo de empresas, existen otras como las plataformas para el intercambio de conocimiento y experiencias que pudieran utilizar las pymes, para apoyarse mutuamente en el desarrollo de proyectos o en el acompañamiento de los mismos.
- El crédito debe depender del momento o en el ciclo de vida en el que se encuentre la empresa, no solamente enfocándose en el giro empresarial que tenga la organización como lo manejan: microcrédito, crédito pyme, crédito RESICO. Por el análisis de que se realizó, se puede afirmar que las empresas que se encuentran en desarrollo sus necesidades son diferentes a las establecidas, cómo, por ejemplo, un crédito para capital de trabajo, el pago de pasivos, el acondicionamiento del negocio, etcétera. En cambio, las empresas con un mayor capital o establecidas en el mercado, sus necesidades son diferentes, así, como la cantidad del importe de crédito para sus actividades que pudieran ser, tecnología, una nueva sucursal, nuevos productos etcétera. Por lo que las instituciones bancarias y créditos gubernamentales deben diferenciar y asesorar en este sentido.
- Es importante señalar que las pymes utilizan casi tres cuartas partes de recursos propios para financiar sus inversiones (Jegers, 2018), debido a que existe la creencia que los créditos tarde o temprano te llevan a problemas de liquidez y el temor a tener una deuda con instituciones financieras por el costo o problemas legales que pudiera acarrear, debido a que consideran dicho proceso más sencillo y menos costoso que un préstamo. Las pymes siguen dependiendo de la inyección de capital para lograr expandirse y sobrevivir en el mercado.

Para finalizar la presente investigación, se proponen futuros estudios consecuentes, que pudieran ayudar a encontrar mayores resultados sobre la inversión en los diferentes aspectos, debido a la falta de estudios derivada de dicha variable en el país, o por la búsqueda de mayores herramientas que brinden luz en la búsqueda de ventajas competitivas, así como, la utilización de diferentes instrumentos de medición que pudieran ser con datos duros o a manera de entrevista con los actores primarios dentro de las organizaciones. Pudieran rea-

lizarse entrevistas o utilizando datos duros de las empresas para tener trabajos más concluyentes, la aplicación de diferentes modelos teóricos, utilizando el financiamiento como variable dependiente, sería relevante ver el desarrollo que tiene la inversión con los diferentes aspectos de las empresas, por ejemplo, los diferentes tipos de innovación, ciclo de vida, emprendimiento, tecnología de información, etcétera, por nombrar algunos aspectos dónde el nivel de inversión es relevante o estudios a grandes empresas y quizá especializarse en los diferentes sectores económicos como comercializadoras, manufactureras, de servicios para lograr contrarrestar resultados.

En este sentido, el analizar la variable del financiamiento desde diferentes perspectivas y realizar comparativas con diferentes contextos o circunstancias, se pudiera segmentar por empresas familiares, género, edad de los administradores, nivel académico, etcétera. Otra posibilidad importante sería el analizar el impacto o la influencia que tiene los niveles de inversión, dependiendo la variable con la que se relacionan y la influencia que pudieran tener en ella.

Como toda investigación, el presente trabajo no está exento de aspectos a considerar, y una de las decisiones que presentaron mayor dificultad es que fue realizada de manera transversal, por lo que las investigaciones, se recolectaron en un solo punto en el tiempo, lo que sugiere que en futuros trabajos se pudiera realizar de manera longitudinal para identificar la relación existente entre el financiamiento y otras variables. La segunda limitación es que los resultados obtenidos fueron únicamente de la recopilación de otros trabajos, por lo que diversas investigaciones pudieran utilizar algún método cuantitativo y cualitativo, incorporándose: entrevistas, datos numéricos, encuestas, etcétera. Y la última limitación, es que el análisis únicamente es de pymes, por lo que los resultados entre los diferentes tipos de organizaciones pudieran variar, siendo más notorios de empresas grandes a pymes, o de diferentes sectores.

## Referencias

Al-Jabri, I. M., & Sohail, M. S. (2012). Mobile Banking Adoption: Application of Diffusion of Innovation Theory Retailing View project Service Quality View project Mobile Banking Adoption: Application of Diffusion of Innovation Theory. In *Article in Journal of Electronic Commerce Research*, 13. <<https://www.researchgate.net/publication/258515458>>.

- Almansour, A. Y., Alrawashdeh, N., & Almansour, B. Y. (2020). The impact of capital structure on the performance of microfinance institutions. *Management Science Letters*, 10(4), 881-888. <<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.008>>.
- Al-Zoubi, A. M., & Al-Masaiid, I. (2019). *Confidence Crisis in the Application of Cloud Computing in the Industrial Companies in Jordan a Field Study*, 26(1).
- Aniefor, C. G., Afamefuna, Nduka, J., Ananwude, A. C., Chisom & Ezeaku, N. (2021). Effect of Capital Structure on Corporate Performance... Effect of Capital Structure on Corporate Performance: Evidence from Agricultural Firms Quoted on the Nigeria Stock Exchange (2007-2018). In *JETMA-SE*, 3(1). <<https://www.jetmase.com>>.
- Ayuba, H., Bambale, A. J., Ibrahim, M. A., & Sulaiman, S. A. (2019). Effect of financial performance, capital structure and firm size on firms' value of insurance companies in Nigeria. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 10(1), 57-74.
- Aziz, S., & Abbas, U. (2019). Effect of Debt Financing on Firm Performance: A Study on Non-Financial Sector of Pakistan. In *Open Journal of Economics and Commerce*, 2(1).
- Bandyopadhyay, A., & Barua, N. M. (2016). Factors determining capital structure and corporate performance in India: Studying the business cycle effects. In *Quarterly Review of Economics and Finance*, 61. <<https://doi.org/10.1016/j.qref.2016.01.004>>.
- Detthamrong, U., Chancharat, N., & Vithessonthi, C. (2017). Corporate governance, capital structure and firm performance: Evidence from Thailand. *Research in International Business and Finance*, 42, 689-709. <<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.011>>.
- Ferraro, C. A., & Goldstein, E. (2011). *Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina*.
- Gul, S., & Cho, H. R. (2019). Capital structure and default risk: Evidence from Korean stock market. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 15-24. <<https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.15>>.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). Recuperado de: <[actind2020\\_05.pdf](actind2020_05.pdf)> (inegi.org.mx).
- Jarallah, S., Saleh, A. S., & Salim, R. (2019). Examining pecking order versus trade-off theories of capital structure: New evidence from Japanese firms.

- International Journal of Finance and Economics*, 24(1), 204-211. <<https://doi.org/10.1002/ijfe.1657>>.
- Jegers, M. (2018). Capital structure. *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management: Second Edition*, 15(2), 87-96. <<https://doi.org/10.4337/9781785363528.00012>>.
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). *Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs And Ownership Structure I. Introduction and summary In this paper wc draw on recent progress in the theory of ( 1 ) property rights, firm. In addition to tying together elements of the theory of e. 3*, 305-360.
- Kalita, A., & Chepurenko, A. (2020). Competitiveness of Small and Medium Businesses and Competitive Pressure in the Manufacturing Industry.  *Foresight and STI Governance*, 14(2), 36-50. <<https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.2.36.50>>.
- Kent Baker, H., Kumar, S., & Rao, P. (2020). Financing preferences and practices of Indian SMES. *Global Finance Journal*, 43. <<https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.10.003>>.
- Kuah, Y. C., Zakaria, Z., & Choong, C. K. (2020). The impact of manager characteristic on capital structure in Malaysian manufacturing SMES. In *International Journal of Banking and Finance*, 15(1).
- Le, T. P. V., & Phan, T. B. N. (2017). Capital structure and firm performance: Empirical evidence from a small transition country. *Research in International Business and Finance*, 42(julio), 710-726. <<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.012>>.
- Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMES since the financial crisis. *Research Policy*, 44(2), 370-380. <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.09.008>>.
- Margaritis, D., & Psillaki, M. (2010). Capital structure, equity ownership and firm performance. *Journal of Banking and Finance*, 34(3), 621-632. <<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.08.023>>.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Myers, C. (1977). Determinants of Corporate Stewart C. Myers. *Journal of Financial Economics*, 5, 147-175.
- Myers, S. C. (2001). Capital structure. *Capital Structure*, 15(2), 81-102. <<https://doi.org/10.4337/9781785363528.00012>>.

- Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2017). Financing risk and innovation. *Management Science*, 63(4), 901-918. <<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2350>>.
- Oino, I., & Ukaegbu, B. (2015). The impact of profitability on capital structure and speed of adjustment: An empirical examination of selected firms in Nigerian Stock Exchange. *Research in International Business and Finance*, 35, 111-121. <<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.03.004>>.
- Palacín Sánchez, M.J. y Ramírez Herrera, L.M. (2011). Factores determinantes de la estructura financiera de la Pyme Andaluza. *Revista de estudios regionales*, 91, 45-69.
- Pham, H. S. T., & Nguyen, D. T. (2020). Debt financing and firm performance: The moderating role of board independence. *Journal of General Management*, 45(3), 141-151. <<https://doi.org/10.1177/0306307019886829>>.
- Ramli, N. A., Latan, H., & Solovida, G. T. (2019). Determinants of capital structure and firm financial performance—A PLS-SEM approach: Evidence from Malaysia and Indonesia. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 71, 148-160. <<https://doi.org/10.1016/j.qref.2018.07.001>>.
- Salim, M., & Yadav, R. (2012). Capital Structure and Firm Performance: Evidence from Malaysian Listed Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 156-166. <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.105>>.
- Siddik, M. N. A., Kabiraj, S., & Joghee, S. (2017). Impacts of capital structure on performance of banks in a developing economy: Evidence from bangladesh. *International Journal of Financial Studies*, 5(2). <<https://doi.org/10.3390/ijfs5020013>>.
- Sivalingam, L., & Kengatharan, L. (2018). Capital structure and financial performance: A study on commercial banks in Sri Lanka. *Asian Economic and Financial Review*, 8(5), 586-598. <<https://doi.org/10.18488/journal.ae-fr.2018.85.586.598>>.
- Stiglitz, J. E. (1974). On the irrelevance of corporate financial policy. *American Economic Review*, 64(6), 851-866. <<http://student.bus.olemiss.edu/files/fuller/stiglitz.pdf>>.
- Yuan, Y., Ferdous Azam, S. M., Tham, J., & Journal, E. (2019). European Journal of Social Sciences Studies Small And Medium Size Enterprises (Smes) In Malaysia: A Conceptual Underpinning Of Capital Structure Decisions And Firm Performance Small And Medium Size Enterprises (Smes) In Malaysia: A Conceptual Underpinning Of Capital Structure Decisions

- And Firm Performance. *Social Sciences Studies*, 4, 220. <<https://doi.org/10.5281/zenodo.3598144>>.
- Zeitun, R., Temimi, A., & Mimouni, K. (2017). Do financial crises alter the dynamics of corporate capital structure? Evidence from GCC countries. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 63, 21-33. <<https://doi.org/10.1016/j.qref.2016.05.004>>.
- Zhang, L., Zhang, S., & Guo, Y. (2019). The effects of equity financing and debt financing on technological innovation: Evidence from developed countries. *Baltic Journal of Management*, 14(4), 698-715. <<https://doi.org/10.1108/bjm-01-2019-0011>>.
- Zunckel, S., & Nyide, C. J. (2019). Capital structure of small, medium and micro enterprises: Major factors for a developing economy. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 124-133. <[https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.09](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.09)>.

# Implementación de la NOM-035-STPS-2018 como una estrategia administrativa para la productividad empresarial

*Georgina Macías Mora  
José Manuel Barrera Castañeda  
José de Jesús Suárez Mariscal*

## Resumen

La adopción e implementación de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son obligatorias; asimismo, representan la oportunidad de mejorar los sistemas y los procesos en las organizaciones. En el caso específico de la *NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*, al implementarla puede mejorar significativamente las relaciones laborales y el desarrollo del trabajo, ya que su objetivo principal se basa en identificar, analizar y prevenir los riesgos psicosociales, para llevar a cabo acciones con el objetivo de que el clima organizacional mejore. Lo anterior, en principio, equilibra la relación “trabajador-patrón”, arrojando beneficios para ambos, propiciando clima y cultura organizacional adecuados, ambos factores fundamentales para la productividad laboral (Salazar-Estrada et al., 2009). En el presente capítulo se abordan los oríge-

nes de NOM-035-STPS-2018, las reglas para su implementación, su vigilancia por parte de la STPS, así como los efectos que esta ha tenido desde su autorización en el ambiente empresarial, en la mejora de los procesos, la productividad, y como consecuencia en la competitividad de las organizaciones.

Palabras clave: productividad, estrategias, normas oficiales.

## Introducción

El vocablo innovación proviene del latín, del verbo *innovo*, *innovas*, *innovare*, *innovavi*, *innovatum*; este conformado del prefijo *in* que significa *penetración*, *estar en*, y *novo*, *novas*, *novavi*, *novatum*, que significa *hacer de nuevo*. Este verbo proviene del adjetivo *novus*, *nova*, *novum*; que significa *nuevo*, *joven*. Por lo anterior se puede afirmar que innovación de acuerdo con el origen etimológico de la palabra «renovar o mejorar algo a tal punto de parecer nuevo» (*Diccionario actual*, 2023).

*Innovar* para las organizaciones en la actualidad no representa solo una oportunidad de crecimiento, sino una necesidad para mantenerse. Se puede innovar de varias formas, es decir, atendiendo diversas formas: generando ideas nuevas y creativas, introduciendo tecnologías, entre otras. Sin embargo, también se puede innovar en los procesos y hasta en el comportamiento organizacional y en algunas ocasiones estos pueden representar ganancias para las organizaciones y beneficios para los trabajadores.

El comportamiento innovador organizacional es un conjunto de comportamientos que terminan con la puesta en marcha de una idea desde una perspectiva del comportamiento organizacional, que tiene características individuales y una secuencia ordenada en su implementación (Sánchez Campos & Siles Ortega B., 2023).

La innovación no solamente se debe entender como una aplicación, una nueva tecnología o productos nuevos, sino también nuevos procesos o sistemas. Y claro ejemplo de innovación en las organizaciones actualmente es la forma en que las empresas gestionan sus negocios; es decir, introducir elementos o mecanismos nuevos que mejoren la operación de la misma empresa (Falcón & Peláez, 2010).

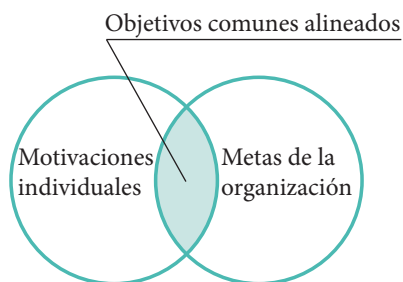
Asimismo, se puede incorporar la generación de cambios significativos en los procesos administrativos en las empresas, de tal forma que representen



ventajas competitivas en su implementación. Es así como la creatividad puede incorporarse en la atención de situaciones identificadas que afecten el desarrollo de los procesos, buscando soluciones; dicho de otra manera, la mejora continua en las empresas debe ser parte de la cultura organizacional para la solución de problemas (Ávila Olaya & Alfonso Morales, 2019).

Según Falcón & Peláez (2010), el involucramiento de trabajadores en la organización es vital para el lograr los objetivos planteados por las organizaciones; aunque, esto debe hacerse con la perspectiva de que las motivaciones individuales se deben alinear con las metas organizacionales, mientras este espacio sea mayor (figura 1), habrá un mayor compromiso de las personas en la organización para crear valor, esto conlleva mayor estimulación de la creatividad individual, para reconocer que su trabajo obedece a un fin superior (Falcón & Peláez, 2010).

Figura 1. Estrategia basada en personas.



Fuente: Falcón & Peláez (2010).

## Revisión de la literatura

### Las Normas Oficiales Mexicanas

Las Normas Oficiales Mexicanas, conforme a lo establecido en la Ley de Infraestructura de la Calidad (Congreso de la Unión, 2020), en su artículo 4, fracción XVI, son definidas como regulaciones técnicas que emiten autoridades o instituciones, de acuerdo con su área de competencia, con el único fin de fo-

mentar la calidad de los procesos previstos en cada uno de los ordenamientos o leyes aplicables, esto se logra a través del establecimiento de reglas específicas por dichas instituciones, que se aplican a cada uno de los procesos, bienes o productos; cabe hacer mención que, son de carácter obligatorio y deben estar alineadas a los tratados internacionales signados por México con otros países.

Cada instancia gubernamental de acuerdo con las facultades que le otorga la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), puede emitir y poner a consideración Normas Oficiales Mexicanas que coadyuven a la mejora de los procesos, y estas son elaboradas bajo la reglamentación establecida en la Ley de Infraestructura para la Calidad, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el 1 de julio del 2020, que suplió a la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Con la nueva ley se buscaba optimizar los ordenamientos, reducir los tiempos de publicación de las normas, informar sobre proyectos publicados, entre otras cosas.

Por lo anterior, las Normas Oficiales Mexicanas, específicamente las relacionadas con el trabajo y promovidas por la STPS, además de ser disposiciones de carácter obligatorio, permiten a los patrones la oportunidad de mejorar los sistemas y los procesos en las empresas o instituciones.

Dicho de otra manera, mejorar el entorno organizacional permite a los trabajadores participar con información que apoye a los patrones con sobre casos de violencia laboral, prácticas opuestas a un medioambiente laboral adecuado, entre otras cosas; además, de que la colaboración de estos en la aplicación de las normas, les permite alinear sus motivos personales a los objetivos organizacionales.

## Generalidades de la NOM-035

El origen histórico de esta norma fue el 24 de septiembre de 1984 durante la 9.<sup>a</sup> Reunión del Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS). En dicha reunión, se reconoció por primera vez que “las interacciones entre el trabajo, medio ambiente y satisfacción con las condiciones de la organización, y, las necesidades, cultura, situación personal, y que esta interacción puede influir en rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (UGT, 2010). Fue en este momento que, en varios países comenzó a reconocerse este hecho y dio origen a la modificación de sus respectivas constituciones, leyes o diferentes formas de incorporación para hacer de

manifiesto el reconocimiento de que los factores de índole psicosocial impactan negativamente la forma como se lleva a cabo el trabajo, y que, atenderlos adecuadamente, posibilitan el logro de los objetivos empresariales (OIT, 1984).

De dicha reunión se emitió un informe llamado: *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*, en donde se plasmaron los acuerdos de dicha reunión, lo cual pretendía apoyar a las organizaciones para desarrollar programas y atender las condiciones y el medioambiente laboral; así como, a promover la salud y el bienestar de trabajadores (OIT, 1984).

Posterior a dicha reunión, se comenzó a tomar acciones para adaptar legislaciones en países de Europa, Asia y Oceanía y considerar la evaluación de los riesgos psicosociales (OIT, 1984).

Caso puntual, lo presenta el estudio realizado en los países: Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suiza, para analizar las regulaciones sobre el Ambiente de Trabajo Positivo (PWE), los métodos de inspección y el impacto de dichas inspecciones; cabe hacer mención que en dichos países ya se contaba con legislación en donde se reconocía la importancia del impacto del efecto psicosocial del trabajo en las organizaciones (Hansen et al., 2015).

Resultado de este estudio, en Dinamarca se tiene menor cantidad de regulación respecto al entorno psicosocial, no es el caso de Finlandia, Noruega y Suecia que cuentan con normas más específicas respecto al riesgo de violencia y acoso. Cabe resaltar que en los países objeto de estudio carecen de regulación específica respecto a la carga de trabajo pesada, presión del tiempo, altas demandas emocionales; estos últimos factores de riesgo esenciales para evaluar el ambiente de trabajo (Hansen et al., 2015).

En México, ya se contaba con varios instrumentos, que protegían a los trabajadores en su centro laboral, por ejemplo: en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) se reconocía la importancia de garantizar la salud de los trabajadores en su medioambiente laboral.

Por salud se entiende: “Condición física y psíquica en que se encuentra un organismo en un momento determinado” (RAE, 2023). Por lo anterior, se puede inferir que para atender la salud y el mejor desarrollo de los trabajadores en su entorno laboral se debe atender su salud en el ámbito físico y psicosocial.

## Normas Oficinas Mexicanas (STPS)

El artículo 123 de la CPEUM, apartado A, fracción XV, obliga a los patrones a observar en todo momento lo relacionado con higiene y seguridad en las instalaciones de las empresas, además deben adoptar medidas para evitar la ocurrencia de accidentes por el uso de máquinas, herramientas, etcétera, en el centro de trabajo; asimismo, debe buscar la mejor forma de organizar las labores que garanticen en todo momento la salud y vida de sus trabajadores.

En el artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) en su fracción I, se establece la obligación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), de vigilar la observación y aplicación de las disposiciones contenidas en el artículo 123 de la CPEUM, en la LFT y sus reglamentos; por lo anterior, dicha instancia será la responsable de supervisar el cumplimiento por parte de los patrones, en lo relativo a las disposiciones en materia laboral, contrato colectivo, contrato individual; así como, las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, las cuales deben ser, como lo señala la propia Constitución, en un entorno que garantice la salud y vida de los trabajadores.

Es decir, el patrón debe proporcionar espacios adecuados y seguros, en donde el trabajador pueda realizar las labores para las cuales fue contratado en las mejores condiciones posibles, preservando en todo momento su integridad física y la STPS, deberá garantizar y vigilar que lo anterior se cumpla a cabalidad.

El patrón, para auxiliarse en el cumplimiento de las disposiciones relativas sobre seguridad e higiene en las instalaciones, deberá instalar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, regulada en la CPEUM en el artículo 123 fracción XV; así como en los artículos 509 y 510 de la LFT. Esta comisión tiene la finalidad de hacer que el equilibrio entre trabajo y capital permanezcan en todo momento, deberá estar integrada por igual número de representantes de trabajadores y de patrón, y además, deberá de identificar causas de accidentes y enfermedades en el entorno laboral, en su caso, presentar propuestas que permitan minimizar riesgos o hasta evitar que sucedan. Una vez aprobadas las propuestas e implementadas, la Comisión Mixta también participará en su seguimiento y evaluación.

## El nacimiento de la NOM-035-STPS-2018

De acuerdo con lo manifestado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), de los países miembros, México, es el país donde se labora el mayor número de horas promedio al año, resultado de esto, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) reporta que el 75% de los trabajadores padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos (CNDH, 2020).

En México, se estima que el 85% de las organizaciones son tóxicas; esto es, no cuentan con las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores, tendiendo a aparecer otros problemas adicionales al estrés laboral, como, la adicción al trabajo, el síndrome del burnout, acoso laboral, entre otros (Villavicencia Ayud & Martínez Santiago, 2018).

Algunos otros datos en México, respecto al desarrollo de los trabajadores en las organizaciones, que se han considerado para dar origen a modificaciones en materia laboral, respecto del nacimiento de la NOM-035-STPS-2018, se pueden citar los siguientes:

1. Se cuenta con una de las tasas más altas de rotación de personal en Latinoamérica, 16.75% (*El Economista*, 2022).
2. De acuerdo con los Indicadores Internacionales de Competitividad publicados por la Secretaría de Economía, en el *ranking* de competitividad del Foro Económico Mundial, México se ubicó en la posición 51 de 137 países evaluados, solo habría que puntualizar que en el Rank de Mercado Laboral su posición es la 97 (SE, 26/03/2023).
3. El 26.6% de las mujeres se enfrentan a actos de discriminación o violencia laboral (STPS, 2020).

Con la finalidad de atender la demanda de los trabajadores y disminuir los indicadores que afectaban negativamente a trabajadores, y que para las organizaciones impactaban en la productividad la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), envió una iniciativa que dio nacimiento a la NOM-035-STPS-2018, *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*, que fue publicada en el DOF el 23 de octubre de 2018. Esta norma tiene su origen, entre otras disposiciones, en la CPEUM, LFT y en la Ley del Seguro Social (LSS).

En la LFT en el artículo 512, se establece que se deberán fijar medidas para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que este se preste en un ambiente que asegure la vida y salud de los trabajadores. En algunos trabajos, por su propia naturaleza, pueden existir riesgos altos para los trabajadores que representen la pérdida de vida de estos o comprometer su salud, por lo que se deberán considerar el uso de tecnologías, o herramientas innovadoras, que apoyen la realización dichas labores; sin embargo, siempre debe considerarse que lo primordial es la seguridad de las personas en su entorno laboral.

En el título segundo (del régimen obligatorio), capítulo III (del seguro de riesgo de trabajo) de la LSS, se establecen las normas respecto de la prevención de riesgos de trabajo; sin embargo, solo se centra en otorgar prestaciones en especie y en dinero a los trabajadores afiliados al Seguro Social y a sus dependientes; en los casos en que derivado del ejercicio o con motivo de su trabajo no puedan seguir realizando el mismo o fallezcan.

En la sección sexta, de la misma ley se establecen las obligaciones del Instituto para proporcionar apoyo a los centros de trabajo, con el objetivo de disminuir y hasta de impedir la ocurrencia de riesgos de trabajo; a través de la realización de programas de prevención que se promuevan en las organizaciones. Asimismo, obliga a los patrones a contribuir con información al IMSS para llevar a cabo dichos programas.

### **NOM-035-STPS-2018**

La norma, de acuerdo con lo que establece el punto uno del documento publicado en el DOF, establece el objetivo de esta: “Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (STPS, 2018).

Cabe hacer mención que la esencia del nacimiento de la norma descansa en el fundamento constitucional del artículo 123, de que el trabajo debe ser digno y socialmente útil (Congreso de la Unión, 2022, nov. 18), incluso dicho concepto fue incluido en el párrafo segundo del artículo dos de la LFT publicada en noviembre de 2012, el que a la letra establece “aquel que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de

salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo”; además se actualizó la tabla de enfermedades del artículo 513 de la misma ley, incluyéndose en ella 24 padecimientos laborales tipificados como enfermedades psicosociales.

Por primera vez se reconocían dichos padecimientos como enfermedades laborales, este reconocimiento ponía de manifiesto la importancia de la salud en el trabajo y la afirmación de que los riesgos psicosociales originados en el trabajo impactan en el desarrollo de las acciones periódicas en el mismo; además, la existencia de estos deben reconocerse y atenderse en los centros laborales, propiciando con ello un ambiente sano, en donde los trabajadores puedan desarrollar sus actividades en un clima laboral que sea positivo y saludable.

Todo lo anterior puede lograrse mediante la implementación de políticas y prácticas que fomenten la comunicación abierta, la colaboración, el respeto, la equidad, entre otras acciones. Todas estas consideradas en la aplicación e implementación de la norma.

Si la norma tiene el objetivo de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial; así como, promover entornos laborales sanos, lo primero que se debe definir es “riesgo psicosocial”, la norma establece que son:

Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. Se consideran también situaciones peligrosas, jornadas laborales excesivas, faltas de control en el trabajo, rotación en los turnos que afecten en la recuperación y descanso, y en situaciones familiares del trabajador (STPS, 2018).

La entrada en vigor la NOM-035-STPS-2018 se llevó a cabo en dos etapas, de acuerdo con lo que se presenta a continuación:

Tabla 1. NOM-035-STPS-2018.

<i>Primera etapa</i> <i>Oct 23, 2019.</i>	<i>Segunda etapa</i> <i>Oct 23, 2020.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de prevención.</li> <li>• Identificación de trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos.</li> <li>• Difusión de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial.</li> <li>• Evaluación de entorno organizacional.</li> <li>• Medidas y acciones de control.</li> <li>• Práctica de exámenes médicos y registros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La norma aplica conforme al número de trabajadores que laboran en cada Centro de trabajo, con las siguientes categorías:

<i>Categoría</i>	<i>Número de trabajadores</i>
1	Donde laboran hasta 15 trabajadores.
2	Donde laboran de 16 y hasta 50 trabajadores.
3	Donde laboran de 51 trabajadores en adelante.

Conforme con lo anterior, cada centro de trabajo debe ubicarse en la categoría que le corresponda y revisar las disposiciones que de acuerdo con la norma le apliquen. A continuación, se presenta dichas obligaciones por categoría:



Tabla 2. Obligaciones de patrones por categoría NOM-035-STPS-2018

	Obligación	Trabajadores		
		Categoría 1 Hasta 15	Categoría 2 16 y 50	Categoría 3 Más de 51
1	Determinar, impulsar, difundir, además de mantener vigente una política de prevención de riesgos psicosociales que considere tanto la prevención de los factores de riesgo psicosocial como de violencia laboral, además de permitir siempre la promoción de un entorno organizacional favorable.	✓	✓	✓
2	Reconocer y estudiar los factores de riesgo psicosocial que se presenten.			✓
3	Valorar el medioambiente organizacional.			✓
4	Incorporar las medidas necesarias para posibilitar la prevención de los factores de riesgo psicosocial, promoviendo el clima organizacional adecuado, y con ello se permita disminuir prácticas negativas en la organización.	✓	✓	✓
5	Adoptar tanto medidas como acciones de control, cuando resultado del análisis de los factores de riesgo psicosocial así lo revele.		✓	✓
6	Ubicar a trabajadores que hayan sido sujetos a situaciones traumáticas severas en ejercicio o con motivo de su trabajo y, atender adecuadamente con la instancia correspondiente.	✓	✓	✓
7	Realizar exámenes médicos y valoraciones psicológicas a trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a factores de riesgo psicosocial, cuando se identifiquen variaciones en la salud de estos, y que requieran atención puntual.		✓	✓

	Obligación	Trabajadores		
		Categoría 1 Hasta 15	Categoría 2 16 y 50	Categoría 3 Más de 51
8	Publicar y poner a disposición de los trabajadores información sobre: a. Políticas de prevención; b. Medidas para combatir prácticas contrarias a un entorno organizacional adecuado; c. Medidas y acciones de prevención; d. Acciones de control de factores de riesgo psicosocial; e. Procedimientos para realizar quejas que identifiquen los mismos respecto de entornos organizacionales desfavorables o para realizar denuncias por violencia laboral; f. Resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional; g. Posibles trastornos a la salud por exposición a los factores de riesgo psicosocial.	a), b), c), d), y g)	a), b), c), d), g) y, Publicar resultados de identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial	✓
9	Llevar registros que incluyan resultados del reconocimiento y estudio de los factores del riesgo psicosocial; entorno organizacional; medidas de control incorporadas, así como listado de trabajadores a los que se les realizó exámenes médicos.			✓

Fuente: Adaptado de NOM-035-STPS-2018. DOF 23/10/2018.

El éxito de la aplicación de la norma requiere la participación de trabajadores, de manera proactiva para establecer procedimientos y controles para lo que se requiere lo siguiente:

1. Acatar los procedimientos establecidos por la norma y por la empresa para evitar riesgos psicosociales y mantener un entorno laboral adecuado.
2. Evitar acciones opuestas a un entorno laboral propicio para evitar violencia laboral.

3. Identificar de manera conjunta con la empresa, elementos desfavorables para una salud psicosocial mediante la evaluación del entorno laboral.
4. Establecer una cultura de denuncia sobre actos de violencia laboral, mediante los procedimientos de la empresa colaborativamente con la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, o una equivalente.
5. Realizar formalmente la denuncia o reporte de cualquier experiencia o evento considerado traumático severo, involucrando a la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, o una equivalente.
6. Colaborar con la empresa en eventos de información que favorezcan el cumplimiento de la norma.
7. Aceptar la realización de evaluaciones médicas y psicológicas que se establezcan para verificar la aplicación de la norma.

Parte integrante de la norma son las guías de referencia, las cuales no son de aplicación obligatoria; sin embargo, pueden apoyar a patrones en la puesta en marcha de la norma.

Dichas guías son las siguientes:

1. Guía de referencia I. Ejemplo de cuestionario para identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos.
2. Guía de referencia II. Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial.
3. Guía de referencia III. Identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional en los centros de trabajo.
4. Guía de referencia IV. Ejemplo de política de prevención de riesgos psicosociales.
5. Guía de referencia V. Datos del Trabajador.

Conforme a lo comentado anteriormente, el patrón en un inicio de puesta en marcha de la norma debe establecer la política de riesgos psicosociales, que incluirá los principios y compromisos iniciales de la organización para evitar los factores de riesgo psicosocial y la violencia en la organización, así como de promover un clima organizacional sano. Esta política será diferente para cada centro de trabajo, ya que las condiciones de cada uno son variables; como

apoyo para los patrones norma incluye la Guía de Referencia IV, que presenta un ejemplo para redactar dicha política.

La política deberá ser adaptada a cada organización; sin embargo, en todo momento deben incluirse aspectos relativos a lo siguiente:

- Medidas de prevención que impulsen el apoyo social y capacitación de los trabajadores.
- Difusión de información sobre lo relativo a la norma.
- Medios que podrá utilizar el trabajador para realizar quejas respecto del clima organizacional y en el caso de la existencia de situaciones en caso de abuso o violencia laboral, mismos que deberán contar con medios seguros y confidenciales.
- Deben de considerarse acciones que promuevan en los trabajadores un sentido de identidad o pertenencia hacia la organización.
- Definiciones claras de responsabilidades, distribuciones equitativas de trabajo, jornadas laborales regulares, evaluación de desempeño, reconocimiento al desempeño laboral, entre otras; permiten a los trabajadores desempeñarse con certeza y promueven el sentido de justicia respecto de los demás miembros de la organización.

Todo lo anterior, siempre sin dejar de lado el factor “trabajo-familia”, ya que la norma atiende la importancia de que un trabajador pueda atender situaciones de emergencia, familiares y personales de forma adecuada, con la confianza de que de hacerlo no pondrá en riesgo su trabajo.

La norma permite identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial siguientes: (Guía de Referencia I. Centro de Trabajo con menos de 15 trabajadores).

1. *Condiciones en el ambiente laboral.* Situaciones insalubres, peligrosas o inseguras, que requieren esfuerzo adicional del trabajador.
2. *Las cargas de trabajo.* Si el trabajo excede la capacidad del trabajador (emocionales, cognitivas, cuantitativas, de responsabilidad, etc.)
3. *La falta de control sobre el trabajo.* Consiste en la iniciativa o libertad que tiene el trabajador para tomar decisiones en su trabajo; si este es el caso, la capacitación que reciba el mismo debe ser la adecuada para que pueda habilitarlo para tomar estas decisiones de forma correcta,

ya que, no ser así, dicha situación se convertirá en un factor de riesgo psicosocial para el trabajador.

4. *Jornadas laborales* que excedan de los límites establecidos en la LFT, así como rotación de turnos o turnos nocturnos sin los descansos obligatorios y necesarios para que la salud del trabajador no se vea afectada.
5. *Interferencia en la relación trabajo-familia*. Al tener que atender cuestiones laborales en el tiempo que, en teoría se debería atender situaciones familiares o personales, esta situación de forma repetida tendrá como consecuencia la afectación de la relación del trabajador con su familia.
6. Otros aspectos por evaluar son: liderazgo y relaciones negativas en el trabajo, como la violencia laboral, el acoso, hostigamiento y los malos tratos.

Para los centros de trabajo de entre 16 y 50 trabajadores y para los que cuenten con mas de 50 trabajadores tendrán una obligación adicional, solo con dos opciones:

1. Utilizar la Guía de Referencia II si se trata de centros de trabajo con trabajadores de 16 a 50, y para los que cuenten con más de 50 trabajadores les corresponderá la Guía de Referencia III; o
2. Cualquier método que considere, siempre que en el cuestionario incluya todos los parámetros considerados en el punto 7.5 de la norma.

Conforme lo establece la norma en el numeral 9.4, los dictámenes que se emiten tendrán una vigencia de dos años, siempre que no existan cambios en las condiciones bajo las cuales fueron autorizados.

## Aplicación de acciones derivadas de los resultados de las evaluaciones

Una vez aplicados los cuestionarios y habiendo obtenido los resultados de dichas evaluaciones, si el resultado de estos es que existe un riesgo medio, alto y muy alto, es el momento de tomar acción, y entonces elaborar el “Programa para la atención de factores de riesgo psicosocial”, este debe incluir:

1. Áreas de trabajo o trabajadores que atenderán el programa;
2. Acciones o actividades de control que se adoptarán;
3. Fechas en que se llevarán a cabo;
4. Cómo se llevará a cabo su implementación;
5. Cómo se realizará la evaluación para revisar la efectividad del programa;
6. Quién será el responsable de la ejecución.

Es indispensable que el programa esté alineado a la política de riesgos psicosociales, ya que ahí se plasmaron los compromisos iniciales de la organización.

### Beneficios al aplicar la NOM-035-STPS-2018

El principal beneficio que manifiestan las organizaciones que han implementado la NOM-035-STPS-2018 es la identificación de los factores de riesgo psicosocial, y en consecuencia su atención a través de acciones en el centro de trabajo, así lo manifiestan estudios documentados en varios sectores económicos como el textil, comercial, manufacturera, entre otros.

La STPS en un informe establece que un beneficio directo para las organizaciones es el ahorro por la disminución de ausentismo laboral y pago de incapacidades; así como el incremento en la productividad, por la implementación de políticas que eviten el ausentismo (permisos para atender situaciones personales), mejoras en instalaciones en donde se desarrolla el trabajo, disminución de daños materiales en equipo, maquinaria e instalaciones, entre otros (IDC, 2019).

Cabe hacer mención que la NOM-035-STPS-2018 es un instrumento relacionado directamente con el fomento, defensa, respeto y garantía de los derechos humanos. Con lo vivido durante 2020, 2021 e inicio del 2022 a raíz de la pandemia por la enfermedad de covid-19, es importante que se retome con fuerza la implementación de la norma en todos los centros de trabajo del país, ya que ante los estragos que dejó la pandemia, los factores psicosociales afectaron de forma importante en las personas y como consecuencia en el desarrollo de las actividades en los centros de trabajo (CNDH, 2020).

## Verificación a los centros de trabajo sobre la implementación y puesta en marcha de la NOM-035-STPS-2018

Como se mencionó, la aplicación de la norma en los centros de trabajo es obligatoria, solamente algunas disposiciones no son aplicables para aquellos que cuentan con hasta 15 trabajadores; sin embargo, el reto para la STPS en la revisión de cumplimiento de todos los centros no es cosa menor, pues en el Censo Económico 2019 el INEGI reportó un total de 4 800 157 unidades económicas.

La STPS cuenta con un Programa de Inspección, que tiene el objetivo de vigilar el cumplimiento de la normatividad laboral en los centros de trabajo; sin embargo, a la fecha no se ha incluido en este la verificación del cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018, incluso el programa presentado para 2023 considera un incremento en las inspecciones del 5% más respecto del 2022; no obstante, sigue sin incluirse de forma particular la revisión de cumplimiento de la Norma, aunque se infiere que al realizar la inspección en materia laboral y al tratarse de una norma de aplicación general y obligatoria en toda la república mexicana, debería de revisarse también su correcta aplicación.

A continuación, se presentan los datos de las revisiones de cumplimiento a Centros de Trabajo realizadas por la STPS durante el 2022 (0.68%) y las que se esperan realizar durante el 2023 (0.72%), mismas que evidentemente resultan insuficientes, considerando el total de Unidades económicas reportadas en el último Censo económico realizado por el INEGI en el 2019.

Tabla 3. Revisiones por parte de la STPS durante 2022 y proyección 2023.

Unidades económicas México (Censos económicos 2019. INEGI)	6 373 169	
Secretaría del Trabajo y Previsión Social		
Inspecciones por Unidad de trabajo digno 2022:	40 000	
Inspecciones ordinarias	8 000	
Inspecciones extraordinarias	32 000	
Inspecciones por mecanismos alternos de inspección 2022:	3 620	
TOTAL 2022	43 620	0.68%
Inspecciones esperadas a realizar durante 2023	45 801	0.72%

Elaboración propia. INEGI, 2019; STPS, 2022, 2023.

## Conclusiones

En 1984 nació un nuevo paradigma internacional, con el reconocimiento de que las interacciones en el trabajo, medioambiente laboral y satisfacción con las condiciones de trabajo, etcétera, que impactan en el rendimiento y productividad de los trabajadores.

Con ello nacieron nuevas formas de innovar en los procesos y procedimientos de las organizaciones o instituciones, como una opción de crecimiento de las mismas, en donde siempre, ante la opción de mejorar, en este caso, el clima organizacional, donde los trabajadores mejoren sus condiciones laborales, pueda ser más productivos y con ello la organización se vea beneficiada.

A la fecha, en México solo existen revisiones en centros de trabajo de cumplimiento de normas en materia laboral, en las cuales se incluye el cumplimiento de la NOM-035-2018-STPS; sin embargo, el porcentaje revisado durante el 2022 fue del 0.68%; se considera este muy bajo para poder inferir que el cumplimiento de la norma ha avanzado.

La norma está diseñada para aplicación en cada centro de trabajo y adaptable a cada uno de acuerdo con su tamaño –número de trabajadores–, por lo que cada organización en particular, debe estudiar los efectos de su aplicación y diseñar en su caso un Programa que le permita mejorar su clima laboral, es decir obtener beneficios de haber adoptado la norma.

Asimismo, como se especificó en el desarrollo del capítulo, es una norma de aplicación obligatoria, por lo que el no cumplimiento de esta trae como consecuencia la generación de multas, que de acuerdo con lo establecido en la LFT artículo 994, fracciones IV, V, VI y VII son de 250 hasta 20 000 Unidades de Medida de Actualización (UMA), lo que para el 2023, serían de un monto de 25 935.00 a 2 074 800.00.

Un ambiente de trabajo saludable y positivo es muy probable que permita aumentar no solo la productividad, sino también la calidad del trabajo; por lo que las organizaciones deben prestar atención a ambos aspectos y asegurarse de que sus empleados estén motivados y comprometidos, por lo que lo ideal es acudir a diferentes estrategias para hacer que eso suceda, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos.

La aplicación y evaluación de la NOM-035-STPS-2018 promueve un clima laboral sano en donde los empleados se sienten motivados y trabajan con un alto grado de satisfacción y bienestar que promueve la productividad y el



rendimiento de la empresa, esto causado por la colaboración y el compromiso de empleados y patrón, por ello se puede concluir que el buen clima laboral comienza con una política adecuada de manejo de riesgos psicosociales, respaldado por acciones de comunicación abierta, liderazgo sano, comunicaciones interpersonales sanas, equidad en cargas de trabajo y respeto a las personas dentro y fuera de la organización.

## Referencias

- Ávila Olaya, M. A., & Alfonso Morales, M. (2019). Innovación de proceso y de gestión en un sistema de gestión de la calidad para una industria de servicios. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1), 36-36-56. <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&an=138640558&site=eds-live>>.
- CNDH. (2020). *Retos de implementación de la NOM-035 en el contexto de la pandemia*. <<https://www.cndh.org.mx/documento/retos-de-implementacion-de-la-nom-035-en-el-contexto-de-pandemia>>.
- Diccionario Actual*. (2023, marzo 19). <<https://diccionarioactual.com/>>.
- El Economista* (2022). México registra uno de los niveles más altos de rotación del talento digital. México. Recuperado de: <<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mexico-registra-uno-de-los-niveles-mas-altos-de-rotacion-del-talento-digital-20221127-0013.html>>.
- Falcón, C. Á., & Peláez, H. M. (2010). Claves de innovación para la generación de valor en la gerencia global. *Revista de Economía y Derecho*, 7(26), 77-77-92. <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&an=52848312&site=eds-live>>.
- Congreso de la Unión (2022, nov. 18). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <<https://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/cpeum.pdf>>.
- Congreso de la Unión. (2022, dic. 27). Ley Federal del Trabajo. <<https://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/lft.pdf>>.
- Congreso de la Unión. (2020, jul. 1). Ley de Infraestructura de la Calidad. <[https://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/lical\\_010720.pdf](https://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/lical_010720.pdf)>.
- Congreso de la Unión. (2023, ene. 20). Ley del Seguro Social. <<https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/lss.pdf>>.

- Congreso de la Unión (2022, sept. 9). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. <<https://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/loapf.pdf>>.
- Hansen, T., Lidsmoes, C. L., Laursen, P., Mathiassen, L., Jensen, A.-M., Raby, C. S., Sorensen, L., Jurvelius, H., Rintala, N., Hardarson, S., Sveinsdottir, P., Rosenberg, S., Hiorth, B., Schyberg, P., & Tiborn, M. (2015). *Psychosocial working environment*. <<http://dx.doi.org/10.6027/tn2015-508>>.
- IDC. (2019). ¿NOM-035 generará ahorros? IDC. <<https://idconline.mx/laboral/2019/10/22/nom-035-generara-ahorros>>.
- INEGI. Censos Económicos 2019. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf)>.
- OIT. Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Acuerdos 9ª Reunión del Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y de la Organización Mundial de la Salud. Ginebra, 1984.
- RAE. (2023). *Real Academia de la Lengua Española*. <<https://dle.rae.es/>>.
- Salazar-Estrada, J., Pupo, J., Rodríguez, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed: revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud*, ISSN 1024-9435, vol. 20, núm. 4, 2009, 20.
- Sánchez Campos, P. A. & Siles Ortega B. (2023). Revisión del concepto de comportamiento innovador y comportamiento innovador en el trabajo. *Innovar*, 33(89), A-Z.
- STPS (2018, octubre 23). NOM-035-STPS-2018. Diario Oficial de la Federación. <[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0)>.
- UGT (2010). *La evaluación de riesgos psicosociales: Guía de buenas prácticas: métodos de evaluación y sistemas de gestión de riesgos psicosociales: un balance de utilidades y limitaciones*. Barcelona: UGT. Secretaria de Salud Laboral. <<https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/La-evaluacion-riesgos-psicosociales-2010-UGT-CEC.pdf>>.
- Villavicencia Ayud, E., & Martínez Santiago, G. (2018). *México, entre los países con mayor estrés laboral: Académicas de la UNAM* (p. 1). <[https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018\\_272.html#:~:text=seconsidera que 85 por,al trabajo%2c el síndrome burnout%2c](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_272.html#:~:text=seconsidera que 85 por,al trabajo%2c el síndrome burnout%2c)>.
- Word Economic Forum, Secretaría de Economía (2017). *México Competitivo. Indicadores Internacionales de Competitividad*. <<https://mexicocompetitivo.economia.gob.mx/portalmc/portal/forareasoportunidad.jsf>>.

# El compromiso organizacional en los agronegocios

*Javier Eduardo Vega Martínez  
María del Carmen Martínez Serna  
María del Carmen Bautista Sánchez*

## Resumen

A nivel nacional e internacional, el sector agronegocios presenta mayor relevancia en el planeta dado la necesidad actual de lograr la sustentabilidad alimentaria, se hace por ello necesaria una gestión más eficiente de sus recursos, humanos, económicos y materiales. El presente estudio describe los resultados de un trabajo de campo realizado a 347 pequeñas y medianas empresas del sector de agronegocios a tres estados del bajío de la república mexicana a fin de explorar la implementación de estrategias de compromiso organizacional en ellas, los resultados a través de ANOVAS indican que hace falta implementar acciones para lograr que incrementen el compromiso organizacional a fin de lograr un mayor aprendizaje e innovación en las empresas que apoyen a mejorar su desempeño.

Palabras clave: compromiso organizacional, pequeña y mediana empresa, agronegocios.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas en México requieren utilizar capacidades dinámicas para desarrollar una orientación emprendedora que les permita innovar y mejorar su desempeño (Valdez-Juárez et al., 2019), sin embargo, está claro que existen barreras que impiden que se puedan obtener dichas capacidades, es por ello la relevancia de ir evolucionando en los sistemas de gestión de ellas. Encontrar cuáles estrategias inciden en cambios en la pequeña y mediana empresa que signifiquen una mejor estructura y capacidades necesarias para enfrentar los cambios que se presenten en el entorno es algo crucial para permanecer en el mercado; sobre todo, en entornos dinámicos como son los de los agronegocios, que en las últimas décadas ha enfrentado problemáticas diversas, identificando al recurso humano como uno de los factores internos que inciden en la competitividad empresarial sustentable (Pérez, 2018).

El Compromiso Organizacional (CO) ha resultado un elemento que se considera importante para ser analizado dentro de las empresas como al exterior de estas, para encauzar estrategias que les permitan ser más competitivas (Ibrada, Mulyani, Winarningsih y Farida, 2022; Brimhall, 2019).

El recurso humano en la empresa obtiene un aprendizaje individual que es necesario que se convierta en aprendizaje colectivo y a partir de ello surja el conocimiento que genere ideas creativas e innovadoras. Existe desde luego una diferencia entre los sectores y los contextos empresariales en los que participan, donde es necesario explorar para entender el ambiente en el cual se está participando y las decisiones de gestión que será necesario desarrollar para apoyo de estos sectores.

En este estudio se presenta la situación de la pequeña y mediana empresa en cuanto al compromiso organizacional en la zona bajío de la república mexicana, resaltando en una muestra de pymes del sector de agronegocios las diferencias significativas en lo que respecta el uso de estrategias de esta capacidad dentro de la empresa. También el lector encontrará las diferencias que existen del uso de la gestión en la consecución del compromiso organizacional entre dos tipos de estructuras de pymes de agronegocios como los son las pymes fa-

miliares y no familiares, que permite entender qué acciones están más desarrolladas en ambos grupos y poder emprender estrategias para su mejora.

## Revisión de la literatura

Se ha definido en la literatura al Compromiso Organizacional como un estado psicológico que existe en una relación entre un individuo y una organización (Meyer y Allen, 1991) y cómo es la decisión en cuanto a su continuidad en la firma o dejar de trabajar en ella.

El término de CO permite medir el comportamiento de un individuo en grupos organizados, a diferencia con el compromiso de los empleados o la satisfacción laboral, así como otros temas teóricos que se han evaluado en este sentido (Giaque y Varone, 2019).

El CO se entiende como un conjunto de compromisos con varios grupos que comprenden la organización, los enfoques van relacionados con las organizaciones que compiten por las energías, identificaciones y compromisos del individuo (Reichers, 1985); el CO se apoya en el compromiso de la alta dirección, y por parte del compromiso de los empleados, lo que hace posible proporcionar una mejora en el desempeño de la empresa (Tarigan, 2018).

El CO es una situación en la que un trabajador se pone del lado de una organización en particular, y ambas partes tienen la misma sinergia para lograr la orientación a objetivos, esforzarse por lograr los objetivos que se han especificado previamente (Robbins y Judge, 2015).

Uno de los principales problemas que explica por qué los empleados no están comprometidos con la organización se debe a la ausencia de estar involucrado con la firma, la ausencia de estimulación para trabajar en la firma y cambio continuo en empresas en las que trabaja. Bravo y Cassano (2019) plantean un modelo que consta en realizar actividades de integración para aumentar el CO, y de esta manera se puedan lograr los objetivos de la empresa. Asimismo, se ha relacionado al CO en el ámbito afectivo, al costo que percibe el trabajador en dejar la empresa con el de estar comprometidos con continuar en ella (Soberanes y De la Fuente, 2009).

Existen estudios que señalan que el desarrollar el CO tiene un impacto en la obtención de mejores resultados organizacionales e individuales (García-Tenorio, Sánchez y Pérez, 2014). El compromiso asociado con la organización

muestra que una cultura en la que se manifiesta la capacidad de una comunidad para perseguir objetivos compartidos (solidaridad) y una interacción social (sociabilidad) hace que todas las partes involucradas se vean beneficiadas (Jain, 2015). Según O'Malley (2000, citado por García-Tenorio et al., 2014) los efectos del compromiso con la organización se ven proyectados en el nivel de rotación y satisfacción del recurso humano y el buen funcionamiento de la organización.

Por su parte, Meyer et al. (2004) propuso un modelo integrado de compromiso y motivación en el que consideran paralelos los componentes del compromiso y los estados motivacionales.

De acuerdo con Jaramillo, Mulki y Marshall (2005) existe una relación positiva entre el CO y el desempeño de los trabajadores, con una mayor influencia en trabajadores relacionados con varias actividades, destacando la actividad de venta.

El mejorar el clima organizacional puede optimizar el CO, al crear un entorno positivo y atractivo para los trabajadores con el fin de aumentar su motivación de continuar en la empresa (compromiso de continuidad), tratar de alcanzar las metas organizacionales (compromiso normativo) y crear apego emocional en la organización (compromiso afectivo) (Bahrami, Barati, Ghoghchian, Montazer-Alfaraj y Ezzatabadi, 2016). Un clima solidario tiene un interés sincero en el bienestar de los empleados en la organización, sirve como predictor de una gama de resultados organizacionales como la satisfacción, el desempeño laboral y el CO de los empleados. Resulta necesario entonces plantear diferentes estrategias para mejorar la percepción del clima dentro de la empresa (Fu y Deshpande, 2014).

El CO tiene un buen efecto en la continuidad de los miembros de las organizaciones en sus empleos (Bouarif, 2015). Las estrategias de las empresas pueden ser orientadas al *marketing* interno donde se especifica la preocupación comercial de sus trabajadores y de sus necesidades, brindándoles atención justa y equitativa, lo que a su vez logra que los empleados tengan un sentido de compromiso con la organización (Moreira, Hidalgo, Loor y González, 2020).

Se identifica que las empresas que generan estrategias para el incremento del CO en su empresa logran generar un vínculo positivo y altamente significativo entre el empleado y la organización. En este sentido, Nabipour, ZainallyPour y Rahmani (2014), encuentran que la “salud organizacional” se refiere

a un lugar de trabajo agradable para los empleados que influye en el CO en el sentido de tener un apego emocional relativamente alto a su organización.

El concepto de CO involucra el conocer hasta qué punto una empresa tiene un compromiso por parte de la alta dirección y de los empleados que influya de forma positiva el desempeño de la empresa (Tarigan, 2018). El CO puede ser medido mediante tres dimensiones, las cuales han sido conceptualizados por Meyer y Allen (1991), compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

De acuerdo con Farnese y Livi (2015), el compromiso afectivo es un sentimiento que influye en un grupo de miembros y esto hace que se sientan identificados con su organización. Un empleado que se siente parte de la organización disfruta su trabajo debido a la congruencia de valores individuales y organizacionales (Messner, 2017). Implica la plena admisión de las metas de la empresa (Vandenberghe, Mignonac y Manville, 2015). Por su parte, Meyer y Allen (1991) explican que se trata del apego emocional a la empresa. El compromiso afectivo aumenta cuando los que pertenecen a la organización se sienten valorados y pueden expresar sus ideas y opiniones (Brimhall, 2019). Al momento de que los directivos perciben que sus empleados están comprometidos afectivamente con la organización, se crea un vínculo de confianza en ellos y permite beneficios como la mejora en la capacidad de aprendizaje (García-Cruz, Real Y Roldán, 2018).

Por otro lado, el compromiso de continuidad se considera el compromiso de permanecer con la empresa en función de los costos percibidos de abandono (Meyer y Allen, 1991).

De acuerdo con Somers (1995), el compromiso por permanecer en la empresa no se asocia con las labores que efectúa en la misma, más bien se relaciona con lo que recibe al realizarla, ya sea una retribución económica o cualquier otra forma convenida.

El compromiso normativo involucra obligaciones para mantener relaciones laborales (Meyer y Allen, 1991). Los empleados se sienten obligados a corresponder con lealtad y compromiso resultantes de la moral y los principios basados en valores basados en normas y prácticas de socialización (Meyer y Herscovitch, 2001).

El impacto positivo que recibe el desempeño del trabajo se debe a un grado elevado de lealtad por parte de los trabajadores, dicho impacto aumenta el deseo de permanecer en la organización en la que se encuentra trabajando (Liu, 2019).

Herscovitch y Meyer (2002) encontraron que el efecto del CO en el desempeño en una organización puede verse influenciado en muchas formas, incluso tiene relevancia junto con la satisfacción laboral y el cambio organizacional, ya que son elementos que remiten especial importancia para empleados y empleadores (Yousef, 2017).

## Metodología

Se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa-descriptiva en la que se evaluaron pequeñas y medianas empresas del sector de agronegocios. La recopilación de datos fue a través de un cuestionario estructurado, el cual se conformó en primera instancia de los datos generales de la empresa y los datos de los empresarios/gerentes que participaron en la investigación, además de incluir preguntas de tipo Likert del 1 al 5, en la cual el 1 significa totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo. La escala se conformó de tres dimensiones, el compromiso afectivo con 6 ítems encaminados a la percepción de apego emocional del empleado con la empresa, el compromiso normativo con 5 ítems relacionados al compromiso de los empleados en alcanzar objetivos organizacionales y el compromiso de continuidad con 6 ítems en relación con su motivación por continuar trabajando en la empresa, dicha escala es desarrollada por los autores Allen y Meyer (1993), y ha sido adaptada al español para ser utilizada para su aplicación a los sujetos clave para el desarrollo del trabajo de campo (Ballena Pérez y Ramos Díaz, 2022).

El cuestionario se aplicó a un total de trescientos cuarenta y siete propietarios/gerentes de pymes de agronegocios quienes aceptaron participar en el estudio y los cuales tienen una visión estratégica de la dirección del negocio, en el grupo de empresas, a las cuales se les aplicó el instrumento se incluyeron empresas de tres estados del bajío de la república mexicana.

Se realizó una prueba piloto del instrumento, la cual tuvo buenos resultados de confiabilidad a través del alfa Cronbach cuyo valor fue de 0.943. Se procedió a analizar la validez y confiabilidad de la escala a través de la base de datos, apoyándonos en el *software* SPSS y AMOS 25. Posterior a ello se hicieron análisis de ANOVA en las variables de compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad, para determinar si existe diferencia significativa entre el resultado de las medias entre los tres estados de la repú-



blica analizados y entre las empresas familiares y no familiares de las pymes del estudio.

## Resultados

A continuación se presenta la tabla 1 la cual contiene los resultados de la media del compromiso afectivo de acuerdo a las preguntas desarrolladas en la escala de Allen y Meller (1993) en la encuesta con pymes de agronegocios, en la que se presenta la diferencia significativa entre cada una de las variables en los estados de la república estudiados, la columna A se refiere a Aguascalientes, la variable B se refiere a los resultados del estado de Jalisco y la columna C se refiere al estado de Guanajuato.

Tabla 1. Resultados de la media del Compromiso afectivo en las pymes de Agronegocios.

Variables	A	B	C	Sig.
“Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajando en esta organización.”	3.33	3.65	3.57	*
“Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.”	3.35	3.65	3.35	
“Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización.”	3.14	3.21	3.25	
“Me siento unido emocionalmente a esta organización.”	3.03	3.06	3.11	
“Me siento integrado plenamente a esta organización.”	3.22	3.43	3.47	
“Esta empresa significa personalmente mucho para mí.”	3.38	3.55	3.52	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores con base en variables provenientes a la escala de Allen y Meyer (1993) y adaptada por Ballena Pérez y Ramos Díaz (2022).

En relación con la dimensión de compromiso afectivo de los agronegocios según el estado de la República mexicana, en la tabla 1 se puede observar que, de todas las variables analizadas en esta dimensión del CO, la variable que resultó con una diferencia significativa entre los tres estados analizados fue que “*los empleados estarían felices trabajar en la organización el resto de su vida*”,

siendo Jalisco el estado que obtuvo una media de 3.65 mayor en la escala de Likert, seguido de Guanajuato con una media de 3.57 y Aguascalientes la más baja con una media de 3.33. Las cinco variables adicionales no presentaron una diferencia significativa. El resto de las variables presentadas tienen el mismo grado de importancia, independientemente del estado en el que se encuentren los agronegocios. Por lo que se asume que el compromiso afectivo que se desarrolla dentro de las pymes de agronegocios de estos tres estados de la república mexicana están en los mismos niveles, todos ellos de 3.03 a 3.65 de una escala Likert de 1 a 5. Sin embargo, llama la atención que los niveles más bajos de compromiso organizacional en las pymes de agronegocio en todas las variables es el estado de Aguascalientes.

A continuación, se presenta en la tabla 2 los resultados de la dimensión del compromiso de continuidad en cada uno de los estados del bajío, siguiendo la misma identificación de las columnas, correspondiendo la A al estado de Aguascalientes, B al estado de Jalisco y C al estado de Guanajuato

Tabla 2. Situación media de la empresa respecto al compromiso de continuidad según el estado.

<i>Variables</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>Sig.</i>
“Hoy permanecer laborando en esta empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.”	3.28	3.48	3.91	***
“Sería muy duro para mí dejar de laborar en esta organización.”	3.27	3.38	3.47	***
“Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera dejar de laborar en esta organización en estos momentos.”	3.01	3.16	3.18	
“Si no hubiera puesto tanto de mí en el trabajo dentro de esta empresa, podría haber considerado otra opción de empleo.”	2.86	3.14	3.06	
“Una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.”	2.90	3.20	3.35	**
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores con base en variables provenientes a la escala de Allen y Meyer (1993) y adaptada por Ballena Pérez y Ramos Díaz (2022).

En la tabla 2, se observa que la variable “*Hoy permanecer laborando en esta empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo*” es más importante

para las pymes del estado de Guanajuato, con una media de 3.91, que para las pymes de Jalisco, con una media 3.48 y Aguascalientes con una media de 3.28. La segunda variable más importante es “*Sería muy duro para mí dejar de laborar en esta organización*” donde la media más alta fue 3.47 que pertenece al estado de Guanajuato, en el estado de Jalisco con una media de 3.38 y en Aguascalientes con una media de 3.27. Finalmente, la tercera variable importante es “*Una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles*” siendo más importante en Guanajuato con una media en .35, seguido de Guanajuato con una media de 3.20 y Aguascalientes con una media de 2.90, en estas variables se encuentra una diferencia significativa entre las variables de la dimensión de compromiso de continuidad entre los tres estados analizados. Además, se identifica que en Guanajuato existe un mayor nivel de medias que en los otros dos estados analizados en el estudio.

Enseguida, se muestran en la tabla 3 los resultados del análisis del compromiso normativo.

Tabla 3. Situación media de la empresa respecto al compromiso normativo según el estado.

Variables	A	B	C	Sig.
“Siento gran obligación de permanecer en mi actual trabajo.”	3.09	3.30	3.40	
“Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar de laborar en esta organización en estos momentos.”	3.17	3.42	3.38	
“Me sentiría culpable si dejara mi trabajo en esta empresa en este momento.”	3.06	3.28	3.03	
“El trabajar para esta organización merece mi lealtad.”	3.03	3.42	3.64	***
“No abandonaré esta empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan aquí.”	3.05	3.43	3.40	*
“De alguna manera estoy en deuda por trabajar en esta organización.”	3.02	3.47	3.19	*
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$				

Fuente: Tabla elaborada por los autores con base en variables provenientes a la escala de Allen y Meyer (1993) y adaptada por Ballena Pérez y Ramos Díaz (2022).

En la tabla 3 se identifica que entre las variables con mayor importancia se encuentran “*El trabajar para esta organización merece mi lealtad*”, donde las medias fueron de 3.64 en Guanajuato, 3.42 en Jalisco y 3.03 en Aguascalientes, con mayor nivel de la media en Guanajuato, y existiendo una diferencia significativa entre los estados analizados, lo mismo ocurre con la variable “*No abandonaría esta empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan aquí*”, con una media de 3.43 en Jalisco, de 3.40 en Guanajuato y 3.05 en Aguascalientes, existiendo una diferencia significativa. La media con mayor nivel es en Jalisco y siguiéndole Guanajuato y Aguascalientes. Por último, la tercera variable más importante es “*No abandonaría esta empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan aquí*” donde la media más alta fue de 3.47 en Jalisco, de 3.19 en Guanajuato y 3.02 en Aguascalientes, y en la cual también se encontró una diferencia significativa entre los estados. La mayor media en este caso es en Jalisco y en menor medida Guanajuato y Aguascalientes.

Al analizar las diferencias en las dimensiones de compromiso organizacional, en relación con las empresas familiares y no familiares, con el objetivo de verificar si son o no significativas, se presentan los siguientes resultados.

Tabla 4. Situación media de la empresa respecto al compromiso afectivo según tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“Estaría feliz si pasara el resto de mi vida trabajando en esta organización.”	3.50	3.53	
“Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos.”	3.40	3.50	
“Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización.”	3.14	3.33	
“Me siento ligado emocionalmente a esta organización.”	3.01	3.21	
“Me siento integrado plenamente a esta organización.”	3.27	3.62	**
“Esta empresa significa personalmente mucho para mí.”	3.43	3.61	
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores con base en variables provenientes a la escala de Allen y Meyer (1993) y adaptada por Ballena Pérez y Ramos Díaz (2022).

En la tabla 4, se distingue la variable “*Me siento integrado plenamente a esta organización*” como la que más importancia tiene en las empresas, según el tipo de organización las medias observadas en esta variable son de 3.62 en pymes no familiares y 3.27 en pymes familiares, la misma se identifica con una diferencia significativa entre las empresas familiares y no familiares. El resto de las variables no presentan diferencias significativas, por lo que para las empresas familiares y no familiares representan los mismos niveles en sus medias analizadas. En general, se aprecia un mayor nivel de las medias de las empresas no familiares en el compromiso afectivo.

Con referencia a los resultados del compromiso de continuidad se presentan en la tabla 5 las medias de las variables que conforman dicha dimensión de compromiso de continuidad.

Tabla 5. Situación media de la empresa respecto al compromiso de continuidad según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“Hoy permanecer laborando en esta empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.”	3.57	3.64	
“Sería muy duro para mí dejar de laborar en esta organización.”	3.31	3.53	
“Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera dejar de laborar en esta organización en estos momentos.”	3.08	3.21	
“Si no hubiera puesto tanto de mí en el trabajo dentro de esta empresa, podría haber considerado otra opción de empleo.”	2.97	3.14	
“Una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.”	3.09	3.35	*
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores con base en variables provenientes a la escala de Allen y Meyer (1993) y adaptada por Ballena Pérez y Ramos Díaz (2022).

En la tabla 5, se observa que la variable más importante es “*Una de las pocas consecuencias negativas de dejar de laborar en esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles*”, siendo de mayor nivel las empresas no familiares (3.35), con respecto a las familiares (3.09), se identifica

además esta variable como la única que representa una diferencia significativa entre las empresas familiares y las no familiares. El resto de las variables presentaron diferencias no significativas, es decir, entre las empresas familiares y no familiares son igual de importantes, independientemente del tipo de organización de las pymes de los tres estados. Sin embargo, es conveniente hacer notar que entre las empresas no familiares se aprecia mayores niveles en las medias de las variables que conforman la dimensión de compromiso de continuidad.

Tabla 6. Situación media de la empresa respecto al compromiso normativo según el tipo de organización.

<i>Variables</i>	<i>Familiar</i>	<i>No familiar</i>	<i>Sig.</i>
“Siento gran obligación de permanecer en mi actual trabajo.”	3.21	3.42	
“Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar de laborar en esta organización en estos momentos.”	3.31	3.36	
“Me sentiría culpable si dejara mi trabajo en esta empresa en este momento.”	3.07	3.21	
“El trabajar para esta organización merece mi lealtad.”	3.38	3.38	
“No abandonaría esta empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan aquí.”	3.21	3.50	*
“De alguna manera estoy en deuda por trabajar en esta organización.”	3.12	3.43	*
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$ ; (**): $p < 0.01$ ; (***): $p < 0.001$			

Fuente: Tabla elaborada por los autores con base en variables provenientes a la escala de Allen y Meyer (1993) y adaptada por Ballena Pérez y Ramos Díaz (2022).

En cuanto al tipo de organización, la tabla 6 muestra que las variables con diferencias significativas son “*No abandonaría esta empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan aquí*” con una media de 3.50 en empresas no familiares y 3.21 en las familiares, y la segunda variable con diferencia significativa es “*De alguna manera estoy en deuda por trabajar en esta organización*” con una media de 3.43 en las pymes no familiares y 3.12 en las familiares. De ambas variables existe una diferencia significativa entre empresas familiares y no familiares. Cabe mencionar que casi

en su totalidad el nivel de medias es mayor en las empresas no familiares que en las familiares, con excepción con la variable “*trabajar para esta organización merece mi lealtad*” la cual es similar en ambos tipos de empresas.

## Discusión

Es importante resaltar los hallazgos de los resultados que se presentan en este estudio sobre el compromiso organizacional en los agronegocios. Uno de los hallazgos que es importante señalar es que en los tres estados del Bajío analizados existen acciones que indican la diferencia entre los mismos, tanto del nivel del compromiso afectivo, como del normativo y el de continuidad.

Al examinar cada una de las dimensiones, iniciando con el compromiso afectivo, se identifica que el estado de Jalisco y siguiéndole Guanajuato tienen un mayor nivel en las medias de este tipo de compromiso en las empresas de agronegocios; en Jalisco se identifican en variables de liga personal con la situación de la empresa y en Guanajuato en las variables de integración y pertenencia. Aguascalientes se identifica en todas las variables con un menor nivel en sus medias de compromiso afectivo en relación con los otros dos estados del bajío analizados, en la variable que se identifica una diferencia significativa con una media mayor es en Jalisco, se considera que el empleado señala que representa felicidad el pensar trabajar con la empresa.

En este sentido, es importante para las empresas en Aguascalientes generar estrategias que promuevan un mayor compromiso afectivo con la organización ya que el efecto será que el grupo de empleados disfrute el trabajo dentro de la empresa y se involucre más en las metas de la organización, provocando mayor aprendizaje y generación de conocimiento.

En cuanto al compromiso de continuidad el estado de Guanajuato es el que prácticamente en las medias analizadas en las pymes de agronegocios tiene un mayor nivel en prácticamente todas las variables obteniendo una diferencia significativa con relación a los otros estados reconociendo la oportunidad que representa el permanecer en la empresa y en la dificultad que representaría no trabajar en ella. En segundo lugar, se identifica en este tipo de continuidad a Jalisco y con menores niveles a Aguascalientes. En este sentido, es importante incrementar estrategias que permitan al grupo de trabajadores, además de decidir permanecer por un compromiso afectivo, lograr que identifiquen que la

empresa retribuye ya sea económica o con otro tipo de motivaciones mejor que algunas empresas en la competencia de recurso humano en la zona y evitar el abandono de los trabajadores en la empresa, ya que eso representa costos para ellas al tener que capacitar o entrenar a nuevo recurso humano.

Una de las variables más específicas que identifican el compromiso normativo es *el trabajar para esta organización merece mi lealtad* en los resultados obtenidos en el estudio se identifica una diferencia altamente significativa en las medias de las pymes de agronegocios de Guanajuato, señalando también el no abandonar a la empresa, ya que se sienten obligados a continuar, en cuanto a niveles le sigue Guanajuato y, por último, Aguascalientes.

## Conclusiones e implicaciones

En un análisis amplio de resultados, Aguascalientes es el que resulta con niveles más bajos en sus medias en cuanto a acciones de compromiso organizacional, sobresale niveles más bajos que el promedio en el compromiso de continuidad. Es importante que se generen estrategias para fortalecer el compromiso de los distintos grupos de trabajadores de las pymes de agronegocios, ya que el recurso humano es un factor interno dentro de los elementos necesarios para la ventaja competitiva en este sector. En este mismo orden de ideas es importante señalar que si bien se aprecia un menor nivel en las medias de compromiso organizacional en Aguascalientes, no en todas las variables sucede de esta manera, ya que solamente en algunas llega a ser significativas las diferencias.

Por otro lado, al examinar las diferencias entre las empresas familiares y no familiares, destaca que en las empresas no familiares se encuentran en todas las variables, tanto del compromiso afectivo, de continuidad y normativo un mayor nivel. Es importante que la alta dirección de las empresas familiares también se comprometa con el recurso humano, generando acciones en su gestión para promover el compromiso en el recurso humano, pues ello les permitirá obtener un mayor aprendizaje por parte de los grupos, generar mayor conocimiento e innovación al producir ideas más innovadoras por parte del recurso humano, lo que desde luego traerá efecto en un mayor desempeño, sobre todo si se considera que en México arriba del 87% de las empresas son familiares, y permanecen menos de dos años (Nieto, s.f., citado por González, Castruita y Mendoza, 2018).



## Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R., & Ez-zatabadi, M. R. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong public health and research perspectives*, 7(2), 96-100.
- Ballena Pérez, M., & Ramos Díaz, L. A. (2022). La inteligencia emocional y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Argenper SA-Sucursal de Trujillo, 2021.
- Bouarif, N. (2015). Predicting organizational commitment: The role of religiosity and ethical ideology. *European Scientific Journal*, 11(17).
- Bravo, N. J. L., & Cassano, P. P. G. D. (2019). Estrategias para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 184-192.
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 31-49.
- Farnese, M. L., & Livi, S. (2015). How reflexivity enhances organizational innovativeness: the mediation role of team support for innovation and individual commitment. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(4), 525-536
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- García-Cruz, J., Real, J. C., & Roldán, J. L. (2018). Managerial perceptions of employees' affective commitment and product innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(3), 290-305.
- García-Tenorio, J., Sánchez, I. & Pérez, M. J. (2014). Compromiso y flexibilidad en organizaciones innovadoras. *Innovar*, 24(Edición Especial 2014), 7-32.
- Giauque, D., & Varone, F. (2019). Work opportunities and organizational commitment in international organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 343-354.

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Ibrada, A.S., Mulyani, S., Winarningsih, S., & Farida, I. (2022). Organizational commitment and regulation implementation as a key factor for the success of accounting information system. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2501.
- Jain, A. K. (2015). Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 116-144.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business research*, 58(6), 705-714.
- Liu, E. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(8), 1-7.
- Messner, W. (2017). The role of gender in building organisational commitment in India's services sourcing industry. *IIMB management review*, 29(3), 188-202.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64-98.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Llor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020945712.
- Nabipour, H. K., ZainallyPour, H., & Rahmani, M. N. (2014). Investigation of the relationship between organizational health and organizational commitment with positive attitude toward change among primary school principals of Tehran city. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(1), 176.

- Nieto, M. (s. f.). *La empresa familiar: ¿un negocio de por vida?* Recuperado de <[http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa\\_familiar\\_negocio\\_familia\\_emprender.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html)>.
- O'Malley, M. (2000). *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. New York: John Wiley & Sons.
- Pérez, O. (2018). *Agronegocios en México: Competitividad y desafíos*. Qartuppi. 132p.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th Global ed.). Harlow, UK: Pearson.
- Soberanes, R., L. T. & De la Fuente I., A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120-127.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Tarigan, Z. J. H. (2018). The Impact of Organization Commitment to Process and Product Innovation in Improving Operational Performance. *International Journal of Business and Society*, 19 (2), 335-346.
- Vandenbergh, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human relations*, 68(5), 843-870.
- Yousef, D.A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Valdez Juárez, L. E., Ramos Escobar, E. A., & Borboa Álvarez, E. P. (2019). Las Capacidades Dinámicas y la Orientación Emprendedora: Fuente de Innovación y Rentabilidad en la Pyme Mexicana. *Small Business International Review*, 3(1), 49-66. doi:10.26784/sbir.v3i1.158.



# Estrategias de adaptación de mypes a la pandemia en Tepic, México, y Cartagena de Indias, Colombia

*Luis Guillermo Barraza Morales  
Alma Guadalupe Parra Loera  
Artemisa de la Rosa Ruiz  
Filemón Pedro González Rodríguez*

## Resumen

La información presentada en el estudio incluye conceptos relevantes como el tamaño y la antigüedad de las empresas, así como el uso de herramientas digitales para adquirir suministros y obtener clientes. Las variables se refieren a las proporciones de empresas clasificadas por tamaño y antigüedad, así como a las herramientas digitales más utilizadas en México y Colombia. El método utilizado en el estudio involucra encuestas realizadas a empresas en ambos países para obtener datos cuantitativos. Los resultados muestran que, en México, el 75% de las empresas son microempresas, el 56% tienen más de cinco años de antigüedad y la mayoría utilizó herramientas digitales como Facebook y WhatsApp para adquirir suministros y mantener a sus clientes durante la pandemia. En Colombia, el 100% de las empresas que respondieron la encuesta son microempresas, y la mayoría

ha estado en operación durante uno a tres años. Las conclusiones del estudio indican que las empresas mexicanas y colombianas han utilizado herramientas digitales de manera efectiva durante la pandemia, especialmente para mantener a los clientes y adquirir suministros. Sin embargo, también se encontró que muchas empresas son relativamente nuevas y pequeñas, lo que puede afectar su capacidad para adaptarse a situaciones de crisis a largo plazo. Las estrategias recomendadas para las empresas incluyen implementar herramientas digitales y diversificar productos y servicios, especialmente en el caso de empresas más pequeñas. Además, se recomienda la consolidación de alianzas comerciales y el uso de programas gubernamentales y de organizaciones empresariales para mejorar el acceso a recursos, capacitación y apoyo financiero.

Palabras clave: tecnologías de información, pequeñas empresas, estrategias comerciales.

## Introducción

Con la propagación mundial de la pandemia de covid-19, las empresas de todo el mundo se vieron obligadas a adaptarse a los nuevos escenarios generados por la pandemia. Las empresas en diferentes partes del mundo han adoptado diferentes estrategias para mantenerse a flote en medio de los desafíos económicos y de salud que enfrentan. En el caso de Tepic, México, y Cartagena, Colombia, las empresas han tenido que enfrentar desafíos similares en términos de adaptación a los cambios en el mercado y la necesidad de implementar nuevas estrategias para sobrevivir.

Una de las estrategias que las empresas han adoptado en todo el mundo, a partir de las medidas de restricciones a la movilidad, es la adopción de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y la competitividad en el mercado. Según un informe de la CEPAL, “en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, la adopción de tecnologías digitales se ha acelerado debido a la pandemia de covid-19, y se espera que continúe aumentando en el futuro” (CEPAL, 2020). La adopción de tecnologías digitales puede mejorar la capacidad de las empresas para llegar a un público más amplio, mejorar su posición en el mercado y aumentar sus ventas, por lo tanto, la tendencia deberá incrementarse en los próximos años.

Otra estrategia que ha cobrado importancia en el contexto de la pandemia es el uso del comercio electrónico. El comercio electrónico ha permitido a las empresas llegar a nuevos mercados y diversificar su oferta de productos y servicios. Según un estudio de McKinsey, “la pandemia ha llevado a un aumento del comercio electrónico en todo el mundo, con un aumento significativo de los consumidores que compran en línea” (McKinsey, 2020). La adopción del comercio electrónico puede mejorar la capacidad de las empresas para mantenerse a flote durante períodos de incertidumbre económica.

En este estudio, se analizarán las estrategias implementadas por las empresas de Tepic y Cartagena para adaptarse a los nuevos escenarios generados por la pandemia de covid-19, con un enfoque particular en la adopción de tecnologías digitales y el uso del comercio electrónico. Se utilizará una metodología mixta que combina entrevistas a profundidad y encuestas para recopilar datos de las empresas. El objetivo es identificar las estrategias más efectivas que las empresas han adoptado para mantenerse a flote durante la pandemia y posterior a la misma y brindar información valiosa para los negocios y las políticas públicas en ambas ciudades.

## Revisión de la literatura

La situación que se vivió en el mundo derivado de la pandemia de covid-19 obligó a las diversas empresas a realizar cambios para poder adaptarse al nuevo entorno empresarial. Los consumidores y las mismas empresas cambiaron sus hábitos de consumo, en algunos casos se incrementó el volumen de compras en línea a través de las diferentes plataformas especializadas en el mencionado concepto. Empresas tuvieron que implementar diversidad en los mecanismos de pago por parte de sus clientes, así como los que ellos mismos realizan a sus diversos proveedores, el uso de las tecnologías ha mostrado un incremento considerable.

El estudio se enfocará en analizar las estrategias que han sido implementadas por las empresas para adaptarse a los nuevos escenarios generados por la pandemia de covid-19. La variable principal es la adaptación de las empresas a la pandemia, y las variables secundarias son la adopción de tecnologías digitales y el uso del comercio electrónico.

En cuanto a la adopción de tecnologías digitales, se analizará la manera en que las empresas han implementado tecnologías digitales para mantener la eficiencia y competitividad en el mercado, en un contexto en el que las interacciones presenciales se han reducido. Se tendrán en cuenta variables como el grado de implementación de herramientas digitales, la capacitación del personal, la inversión en tecnología y el impacto en la eficiencia y competitividad de la empresa.

Por otro lado, se analizará el uso del comercio electrónico por parte de las empresas para mantener sus ventas en un contexto de distanciamiento social. Se tendrán en cuenta variables como el grado de implementación de estrategias de comercio electrónico, la capacitación del personal en temas de comercio electrónico, la inversión en tecnología y el impacto en las ventas y la posición en el mercado.

El análisis de estas variables permitirá conocer cómo las empresas han logrado adaptarse a la pandemia, qué estrategias han utilizado y cómo estas estrategias han afectado la eficiencia y competitividad en el mercado. Además, se podrán identificar las oportunidades y desafíos para la implementación de tecnologías digitales y estrategias de comercio electrónico en el futuro.

Como objetivo general se establece el siguiente:

Identificar a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos digitales, las estrategias utilizadas por las micro y pequeñas empresas como medio de adaptación a los nuevos escenarios generados por la pandemia en su búsqueda para permanecer en el mercado en Tepic, México y Cartagena de Indias, Colombia.

Para poder dar cumplimiento al objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar de manera general a las empresas en la delimitación geográfica del estudio.
- Definir las estrategias utilizadas por las micro y pequeñas empresas de Tepic y Cartagena de Indias como medio de adaptación a los nuevos escenarios generados por la pandemia.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI, 2019) en su censo económico del 2019 sobre Micro, Pequeña y Mediana empresa, estratificación de los establecimientos menciona:



Las mipymes representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales; es así que, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por estas empresas.

La Secretaría de Economía hace referencia a la microempresa como todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos (Secretaría de Economía, 2010).

La misma Secretaría de Economía sugiere que las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (Secretaría de Economía, 2010).

Acosta, J. A. & Rodríguez, M. (2019) mencionan que la adopción de tecnologías digitales en las microempresas es una estrategia importante para mejorar la eficiencia y productividad. Además, las tecnologías digitales pueden ayudar a las microempresas a mejorar su presencia en línea y llegar a nuevos clientes.

El comercio electrónico es una herramienta cada vez más valiosa para las empresas. Les permite diferenciarse de sus competidores, llegar a más clientes en más regiones del mundo y reducir los costos vendiendo directamente a los clientes y manteniendo menos tiendas físicas (Oracle México, s.f.).

Además, posibilita que los clientes compren en cualquier momento y en cualquier lugar, utilizando sus dispositivos preferidos (Oracle México, s.f.).

La American Marketing Association (AMA, s.f.) define al *marketing* como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

Mejía (2017) señala que la mercadotecnia tradicional es una actividad que involucra a especialistas (mercadólogos) que vinculan o enlazan a otras personas (consumidores) para preparar relaciones conducentes al ciclo venta-compra. Esta actividad implica el conjunto de instituciones y procesos para crear,

comunicar, entregar e intercambiar productos de valor para clientes, socios y la sociedad en general.

Laura Fischer hace alusión que para los autores Luis E. Boone y David L. Kurtz la mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor (Fischer & Espejo, 2004).

La mercadotecnia hace uso de diversas estrategias para su correcto funcionamiento entre, ellas se encuentra la mezcla de mercadotecnia que está compuesta por las cuatro P, que son producto, precio, plaza y promoción.

Alexandre Fonseca (2014) en su libro *Marketing digital en redes sociales* hace referencia al *marketing mix* o mezcla de mercadotecnia como una herramienta que usan las empresas para implementar las estrategias de *marketing* que le permitirán alcanzar el objetivo.

Las tendencias actuales dejan en evidencia que las estrategias que las empresas realizan deben adaptarse al nuevo entorno en el cual se hacen negocios. La globalización que se viene dando desde tiempo atrás, aunado a todos los cambios generados por pandemia obligo a realizar ajustes en el cómo hacer las cosas. Y la forma de hacer mercadotecnia no es la excepción, se empezó a trabajar con medios digitales dejando de lado la mercadotecnia tradicional.

El *marketing* digital podría definirse como el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web (en el mundo *online*) y que busca algún tipo de conversión por parte del usuario (Selman, 2017).

Alexandre Fonseca menciona que derivado de la aparición del *marketing* 2.0 y del *marketing* en redes sociales las 4P están siendo desplazadas por las 4C, que son contenido, contexto, conexión y comunidad. El autor menciona que los usuarios generan contenidos relevantes que se sitúa en un contexto determinado, que lo lleva a establecer buenas conexiones entre gente a fin y que conlleva a la creación de una comunidad alrededor (Fonseca, 2014).

## Planteamiento del problema

El problema por solucionar en esta investigación consiste en identificar y analizar las estrategias que implementaron las micro y pequeñas empresas en Tepic, México y Cartagena de Indias, Colombia durante la pandemia de covid-19 con el objetivo de mantenerse en el mercado.

La pandemia ha tenido un impacto significativo en las empresas de todo el mundo, y especialmente en aquellas que cuentan con recursos limitados y que operan en países en desarrollo como México y Colombia. La capacidad de estas empresas para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y para encontrar nuevas oportunidades de negocio es fundamental para su supervivencia y para el crecimiento económico de la región.

En esta investigación, se analizarán las estrategias que permitieron a estas empresas mantenerse a flote durante la pandemia, con el fin de ofrecer recomendaciones prácticas y teóricas para las empresas, los formuladores de políticas y los investigadores interesados en el desarrollo económico de México y Colombia. Lo anterior apunta entonces a la siguiente interrogante: ¿Cuáles fueron las estrategias que asumieron las empresas para mantenerse en el mercado durante la pandemia?

## Metodología

Se aplicó una investigación con enfoque cuantitativo, mediante el empleo de un cuestionario aplicado de forma digital, así como el análisis de información secundaria, utilizando un tipo de muestreo estratificado por afijación proporcional. Utilizando la fórmula para el tamaño de la muestra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Como fuentes secundarias se tuvieron en cuenta publicaciones de proyectos de investigación alrededor del tema de estudio. La técnica usada para recopilar la información fue la encuesta estructurada con preguntas abiertas y cerradas, esto a través de un formulario digital en la plataforma de Google Forms. Los datos recopilados fueron ordenados siguiendo los principios de la estadística básica descriptiva y se presentan a continuación en el orden propuesto por los objetivos específicos.

El objeto de análisis en este estudio son las micro y pequeñas empresas establecidas en Tepic, México y Cartagena de Indias, Colombia, y las tácticas que han utilizado para adaptarse a los desafíos generados por la pandemia de covid-19, con el objetivo de mantener su presencia en el mercado.

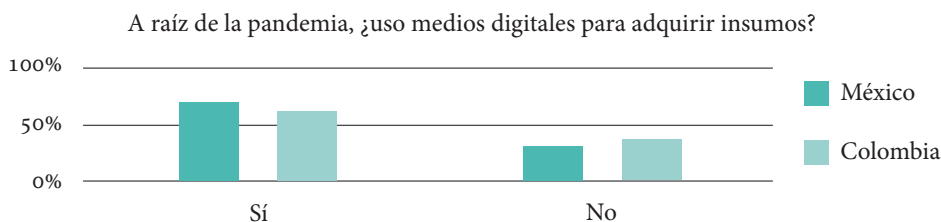
## Resultados

En México, el 75% de las empresas se consideran microempresas, lo que significa que tienen hasta 10 empleados. El 19% de las empresas son pequeñas, lo que significa que tienen hasta 49 empleados, y el 6% son medianas, lo que significa que tienen hasta 250 empleados. En Colombia, el 100% de las empresas son microempresas, lo que significa que tienen hasta 10 empleados. No hay empresas clasificadas como pequeñas o medianas.

En México, el 56% de las empresas tienen más de 5 años de antigüedad, lo que indica que son establecidas; el 25% de las tienen entre 3 y 5 años de antigüedad, lo que sugiere que son relativamente nuevas, pero ya establecidas. El 13% tienen entre 1 y 3 años de antigüedad, y solo el 6% tienen menos de 1 año de antigüedad, lo que sugiere que la mayoría de las empresas en México son relativamente maduras. En Colombia, el 62.5% de las micro y pequeñas empresas tienen entre 1 y 3 años de antigüedad, lo que indica que la mayoría son relativamente nuevas. El 37.5% de las tienen entre 3 y 5 años de antigüedad, lo que sugiere que algunas se han establecido con éxito en este periodo. No se informó que haya empresas con más de 5 años de antigüedad en Colombia.

En México, el 69% de las empresas utilizaron recursos digitales, lo que sugiere que la mayoría de las empresas han adoptado un enfoque digital para el abastecimiento durante la pandemia. El 31% de las empresas no utilizó medios digitales para adquirir sus insumos. En Colombia, el 62.5% de las empresas utilizó medios para adquirir sus insumos, lo que indica que la mayoría de las empresas también han adoptado un enfoque digital. El 37.5% de las empresas no han utilizado medios digitales para adquirir sus insumos. Esta información se aprecia en la gráfica 1.

Gráfica 1. Uso de medios digitales.

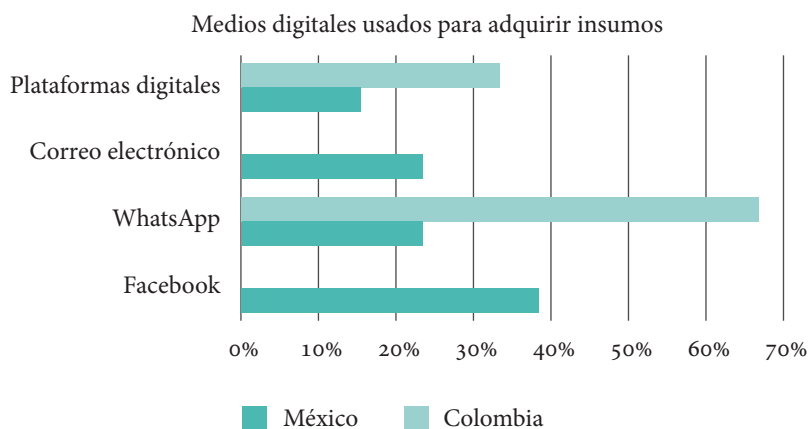


Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que los porcentajes anteriores pueden haber cambiado desde que se realizó esta encuesta, debido a que la pandemia y las medidas de restricción han evolucionado con el tiempo.

En cuanto a los medios digitales utilizados para adquirir insumos en México y Colombia, según la gráfica 2, las respuestas son las siguientes: En México, el 38% de las personas encuestadas afirmaron haber utilizado Facebook para adquirir insumos, el 23% utilizó WhatsApp, otro 23% utilizó el correo electrónico y el 15% utilizó plataformas digitales. En Colombia, el 67% de las personas encuestadas afirmaron haber utilizado WhatsApp para adquirir insumos, el 33% utilizó plataformas digitales, mientras que ninguna de las personas encuestadas utilizó Facebook o correo electrónico.

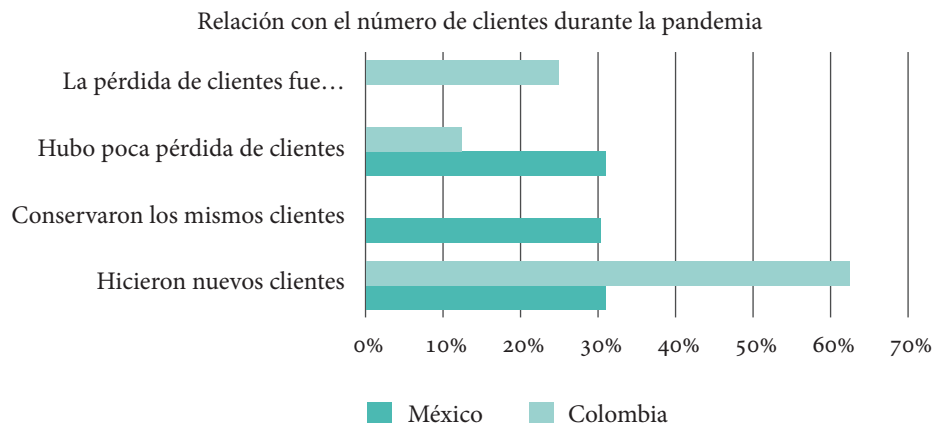
Gráfica 2. Medios digitales usados.



Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica 3, en México, el 31.3% de los negocios encuestados afirmaron haber hecho nuevos clientes durante la pandemia, otro 31.3% conservaron los mismos clientes y un 31.3% afirmó haber tenido pocas pérdidas de clientes. En Colombia, el 62.5% de los negocios encuestados afirmaron haber hecho nuevos clientes durante la pandemia, mientras que el 12.5% afirmó haber tenido pocas pérdidas de clientes y el 25.0% afirmó que la pérdida de clientes fue considerable.

Gráfica 3. Número de clientes durante pandemia.



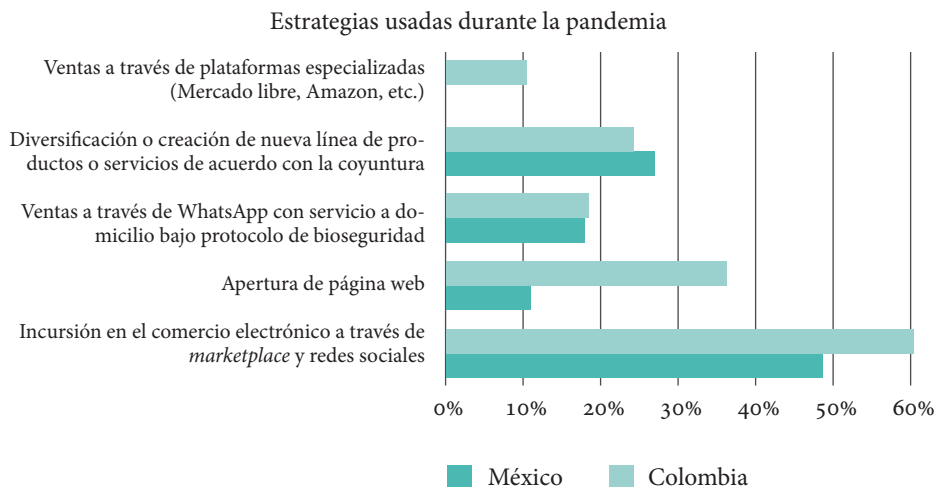
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4 nos muestra que, en México, el 47% de los negocios encuestados informaron haber incurrido en el comercio electrónico a través de *marketplace* y redes sociales para mantener o aumentar sus ventas durante la pandemia. Además, un 26% de los negocios encuestados informaron haber diversificado y/o creado nuevas líneas de productos o servicios de acuerdo con la coyuntura. En Colombia, el 59% de los negocios encuestados informaron haber incurrido en el comercio electrónico a través de *marketplace* y redes sociales para mantener o aumentar sus ventas durante la pandemia, mientras que un 35% informaron haber abierto una página web y un 18% informaron haber realizado ventas a través de WhatsApp con servicio a domicilio bajo protocolo de bioseguridad.

En la gráfica 5 se muestra que, en México y Colombia, el comercio digital ha sido utilizado por una parte significativa de los negocios encuestados para satisfacer las necesidades de sus clientes. En México, el 25% de los negocios encuestados informaron que hacen uso muy frecuente del *e-commerce*, mientras que en Colombia fue también el 25%.

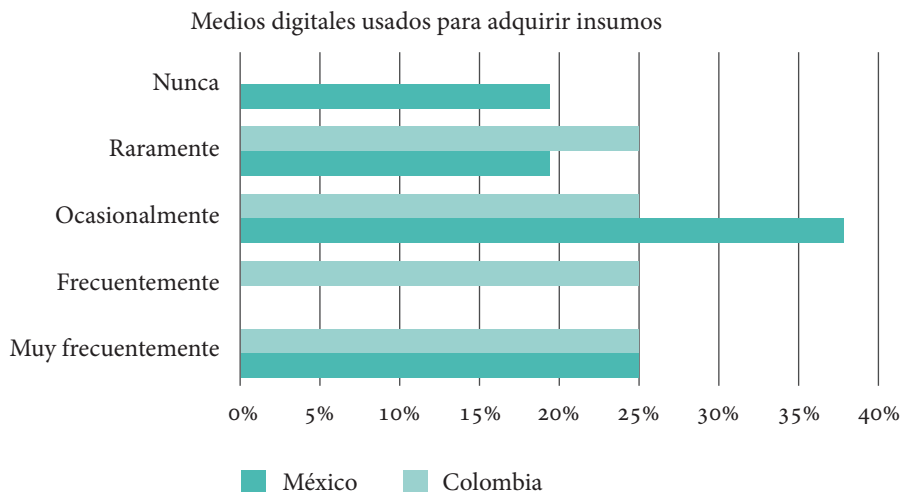
En cuanto al uso frecuente, Colombia reportó un 25% de los negocios encuestados, mientras que en México no se registró ningún negocio que informara un uso frecuente. Esto sugiere que en Colombia el comercio digital es

Gráfica 4. Estrategias de pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Comercio digital.



Fuente: Elaboración propia.

más común como una estrategia de ventas y que se utiliza con mayor frecuencia que en México.

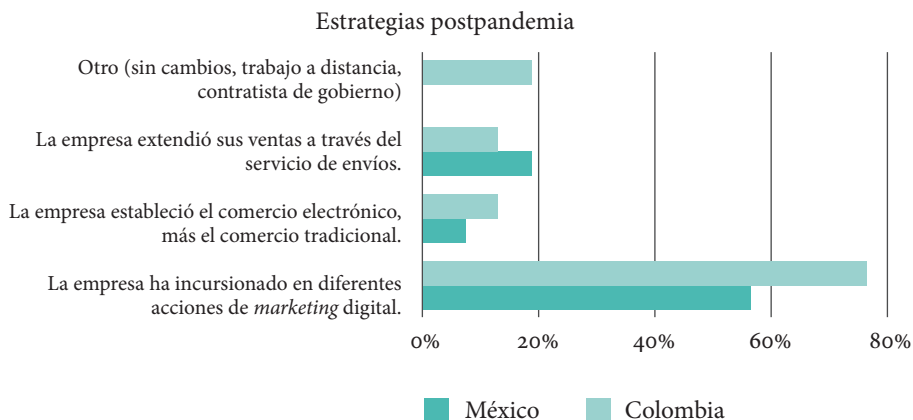
Por otro lado, la gráfica 5 también muestra que en ambos países hay negocios que hacen uso ocasional o raramente del comercio digital para satisfacer las necesidades de sus clientes. En México, el 37.5% de los negocios encuestados informaron que hacen uso ocasional del comercio digital, mientras que en Colombia fue el 25%. En cuanto al uso raramente, Colombia reportó un 25% de los negocios encuestados, mientras que en México el porcentaje fue del 18.8%.

En México, el 56% de las empresas encuestadas informaron haber incurrido en diferentes acciones de *marketing* digital, incluyendo redes sociales, *marketplace* y página web, para mantenerse activas en el mercado durante la “nueva normalidad” post-pandemia. Un 19% de las empresas también extendió sus ventas a través del servicio de envíos. En Colombia, el 75% de las empresas encuestadas informaron haber incurrido en diferentes acciones de *marketing* digital para mantenerse activas en el mercado durante la “nueva normalidad” post-pandemia. Un 13% de las empresas establecieron el comercio electrónico como una nueva estrategia de ventas, y otro 13% extendió sus ventas a través del servicio de envíos. Un pequeño porcentaje de empresas informaron no haber realizado cambios significativos y seguir trabajando a distancia o siendo contratistas del gobierno. La información se puede apreciar en la gráfica 6 mostrada a continuación.

En la gráfica 7 se puede apreciar que, en México, el 63% de las empresas encuestadas utiliza una estrategia de *marketing* digital basada en redes sociales para promover sus ventas y seguir expandiéndose. Mientras tanto, en Colombia, el 50% de las empresas encuestadas utiliza esta misma estrategia. Un 13% de las empresas en ambos países utilizan una estrategia basada en la diversificación a través del *e-commerce* y el *marketing* de afiliados, y un 13% de las empresas colombianas también utilizan *influencers* y publicidad pagada. El 13% de las empresas en México no tiene una estrategia de *marketing* digital para promover sus ventas y seguir expandiéndose, mientras que en Colombia ninguna empresa respondió esta opción.



Gráfica 6. Estrategias post-pandemia.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7. *Marketing* digital.



Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

La pandemia del covid-19 ha tenido un impacto significativo en todo el mundo, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (mypes). En la investigación presentada centrada en las estrategias de adaptación de las mypes en Tepic, México y Cartagena de Indias, Colombia durante la pandemia, se encontró que la implementación de estrategias de *marketing* digital ha sido clave para su supervivencia.

En un estudio colombiano llamado “Pandemia, el acelerador del comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia”, se destaca la importancia del comercio electrónico para las mypes en Colombia durante la pandemia, ya que les ha permitido mantener su presencia en el mercado y continuar generando ingresos a pesar de las restricciones de movilidad (Avendaño et al., 2022). Asimismo, en “Marketing digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del covid-19” se resalta la oportunidad que tienen las mypes en Colombia de digitalizarse a través del *marketing* digital y utilizarlo como herramienta para mantener su presencia en línea y atraer nuevos clientes (Hoyos-Estrada & Sastoque-Gómez, 2020).

Por su parte, en México, un estudio llamado “Comercio electrónico y hábitos de los consumidores durante la pandemia por covid-19 en México” destaca cómo la pandemia ha acelerado la adopción del comercio electrónico en el país y cómo las mypes han utilizado esta herramienta para mantener su presencia en el mercado (Bejar et al., 2022). Además, en “Estrategias del *marketing* digital implementadas por las PYMES en tiempos de pandemia en Latinoamérica” se destaca la importancia del *marketing* digital para las mypes en Latinoamérica y cómo las empresas que han adoptado estrategias efectivas de *marketing* digital han sido capaces de superar los desafíos impuestos por la pandemia (Campos & Buitrago, 2022).

En conclusión, estos estudios sugieren que la implementación de estrategias de *marketing* digital ha sido clave para la supervivencia de las mypes durante la pandemia en México y Colombia. Además, destacan la importancia de tener una presencia en línea sólida y una estrategia de *marketing* bien definida para tener éxito en el mercado digital. En general, estos hallazgos resaltan la importancia de que las mypes adopten estrategias de *marketing* digital efectivas para mantener su presencia en línea y atraer nuevos clientes durante la pandemia y en el futuro, ya que las empresas que no estén utilizando estas

herramientas podrían estar en desventaja en el mercado actual y perder oportunidades de crecimiento y expansión.

## Conclusiones

Los datos presentados sugieren varias implicaciones prácticas y teóricas para los negocios y la economía en México y Colombia.

En primer lugar, la gran cantidad de microempresas en ambos países puede tener implicaciones para la competencia en el mercado y la innovación. Las microempresas tienen menos recursos y capacidad para innovar que las grandes empresas, lo que puede limitar su capacidad para competir en el mercado y para impulsar el crecimiento económico. Por lo tanto, puede ser necesario desarrollar políticas para fomentar la innovación y la competitividad en este segmento empresarial.

En segundo lugar, la mayoría de las empresas en México y Colombia tienen menos de 5 años de antigüedad, lo que indica que la mayoría son relativamente nuevas. Esto puede tener implicaciones para la estabilidad económica y la capacidad de las empresas para resistir las crisis económicas y otros desafíos. Por lo tanto, puede ser importante desarrollar políticas para fomentar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de las empresas.

En tercer lugar, la adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas en ambos países puede tener implicaciones para la eficiencia y la competitividad en el mercado. Las empresas que adoptan tecnologías digitales pueden tener una ventaja en términos de eficiencia y capacidad para llegar a un público más amplio, lo que puede mejorar su posición en el mercado y aumentar sus ventas. Por lo tanto, puede ser importante fomentar la adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas para mejorar la eficiencia y la competitividad en el mercado.

En cuarto lugar, el aumento del comercio electrónico en ambos países puede tener implicaciones para la forma en que las empresas operan y venden sus productos y servicios. Las empresas que utilizan el comercio electrónico pueden tener una ventaja en términos de llegar a un público más amplio y aumentar sus ventas. Además, el comercio electrónico puede permitir a las empresas llegar a nuevos mercados y diversificar su oferta de productos y servicios. Por lo tanto, puede ser importante fomentar el uso del comercio elec-

trónico por parte de las empresas para mejorar su posición en el mercado y aumentar sus ventas.

En quinto lugar, la capacidad de los negocios encuestados para adaptarse y diversificarse durante la pandemia sugiere que hay una oportunidad para que los negocios sigan innovando y respondiendo a las necesidades cambiantes del mercado. La diversificación de líneas de productos o servicios y la apertura a nuevos canales de venta pueden mejorar la capacidad de los negocios para mantenerse a flote durante períodos de incertidumbre económica. Además, la adopción de tecnologías digitales puede ser una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia y la competitividad en el mercado.

Es importante fomentar la innovación, la estabilidad a largo plazo, la adopción de tecnologías digitales y el uso del comercio electrónico para mejorar la eficiencia y la competitividad en el mercado. Además, la capacidad de los negocios para adaptarse y diversificarse durante la pandemia sugiere que hay una oportunidad para seguir innovando y respondiendo a las necesidades cambiantes del mercado.

Por último, se debe enfatizar el hecho de que la digitalización debe tener en consideración la humanización de las ventas con los clientes, debido a que ellos deben sentirse considerados dentro del proceso, no se debe digitalizar solo para optimizar los procesos, sino que también humanizar la experiencia del cliente al realizar la compra.

## Referencias

- Acosta, J. A., & Rodríguez, M. (2019). Adopción de tecnologías digitales como estrategia de marketing para las micros y pequeñas empresas. *Revista Científica Visión De Futuro*, 23(1), 1-16. <<https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/visiondefuturo/article/view/1749/1528>>.
- AMA. (s.f.). What is marketing? American Marketing Association. <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>.
- Avendaño, D., Ávila, M., & Giraldo, L. (2022). Pandemia, el acelerador del comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia*. <<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11722>>.

- Bejar, V., Valenzo, M., Madrigal, F., Madrigal, S., & Montesinos, O. (2022). Comercio electrónico y hábitos de los consumidores durante la pandemia por covid-19 en México. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 32(86), 119-134. <<https://www.jstor.org/stable/27164683>>.
- Campos, B., & Buitrago, L. (2022). Estrategias del marketing digital implementadas por las PYMES en tiempos. *Universidad Santo Tomás*. <<http://hdl.handle.net/11634/43017>>.
- CEPAL. (2020). *La pandemia acelera la adopción de tecnologías digitales en América Latina y el Caribe*. <<https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-acelera-adopcion-tecnologias-digitales-america-latina-caribe>>.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Fonseca, A. (2014). *Marketing digital en redes sociales*. Smashwords. <[https://books.google.com.mx/books?id=ibbebaaaqbaj&printsec=frontcover&dq=marketing+digital&hl=es-419&sa=x&redir\\_esc=y#v=onepage&q=marketing%20digital&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=ibbebaaaqbaj&printsec=frontcover&dq=marketing+digital&hl=es-419&sa=x&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20digital&f=false)>.
- Hoyos-Estrada, S., & Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid-19. *Revista Científica Anfibios*, 39-46. <<https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>>.
- INEGI. (10 de octubre de 2019). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática*. <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)>.
- McKinsey. (2020). *Cómo el covid-19 está cambiando el comportamiento del consumidor en todo el mundo*. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-covid-19-is-changing-the-world-of-consumer-behavior>>.
- Mejía, J. (2017). *Mercadotecnia digital: Una descripción de las herramientas que apoyan la planeación estratégica de toda innovación de campaña web*. Grupo Editorial Patria. <<https://books.google.com/books?id=aubjdgaaqbaj>>.
- Oracle México. (s.f.). *Que es el comercio electrónico*. <<https://www.oracle.com/mx/cx/ecommerce/what-is-ecommerce/#:~:text=el%20comercio%20electr%C3%B3nico%20es%20el%20negocio%20de%20compra,asistentes%20digitales%2C%20como%20los%20dispositivos%20echo%20de%20amazon>>.

Secretaría de Economía. (2010). *Secretaría de Economía*. <<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>>.

Secretaría de Economía. (2010). *Secretaría de Economía*. <<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>>.

Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku. <[https://books.google.com.mx/books?id=kr3edgaaqbaj&printsec=frontcover&dq=marketing+digital&hl=es-419&sa=x&ved=2ahukewjmgq36s8\\_6ahx2huqihevsaiq6af6bagneai#v=onepage&q=marketing%20digital&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=kr3edgaaqbaj&printsec=frontcover&dq=marketing+digital&hl=es-419&sa=x&ved=2ahukewjmgq36s8_6ahx2huqihevsaiq6af6bagneai#v=onepage&q=marketing%20digital&f=false)>.



# Estrategias para la competitividad empresarial

Primera edición 2023

El cuidado y diseño de la edición estuvieron a cargo del Departamento Editorial de la Dirección General de Difusión y Vinculación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.