



# TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

VALENTÍN ALONSO NOVELO - COORDINADOR

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.

@ ISBN-13: 978-84-128872-7-3

@ Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

XII Congreso Internacional Virtual sobre Transformación e innovación en las organizaciones,  
celebrado del 29 de noviembre al 07 de diciembre de 2024

Comité Científico

Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón. Universidad Autónoma de Yucatán, México. Coordinador del  
Comité Científico

Dr. Valentín Alonso Novelo. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dra. Laura Leticia Gaona Tamez. Universidad Autónoma de Coahuila, México

Dra. Teresita de Jesús Sabido Domínguez. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Gabriel Aguilera Mancilla. Universidad Autónoma de Coahuila, México

Dr. Francisco Gerardo Barroso Tanoira. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dra. Laura Guillermina Duarte Cáceres. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dra. María del Carmen Alonzo Godoy. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Comité Organizador

Dr. Valentín Alonso Novelo. Universidad Autónoma de Yucatán, México. Coordinador General

Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dra. Laura Leticia Gaona Tamez. Universidad Autónoma de Coahuila, México

M.F. Carlos Enrique Rodríguez Gasque. Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dra. Teresita de Jesús Sabido Domínguez. Universidad Autónoma de Yucatán, México



# TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN

En las Organizaciones

XII Congreso Internacional  
Del 29 de noviembre al 7 de diciembre de 2024

## Índice

El uso de la inteligencia artificial mejora el desempeño de las empresas familiares. Laura Leticia Gaona Tamez, Valentín Alonso-Novelo, Gabriel Aguilera Mancilla, Teresita de Jesús Sabido-Domínguez.	<b>01</b>
Diálogo, cultura económica y fe católica. Anselmo Codina Díaz.	<b>12</b>
Revisión sistemática de literatura sobre los factores sociales de decisión de compra en los restaurantes. Claudio Junior Job Escudero, José Alberto Sánchez López, Guadalupe Isabel Cih Delgado.	<b>24</b>
Medición de la satisfacción con las IES públicas: un instrumento innovador. Valentín Alonso-Novelo, Teresita de Jesús Sabido-Domínguez, Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro, Laura Leticia Gaona Tamez, Gabriel Aguilera Mancilla.	<b>31</b>
Comportamiento de la liquidez de las empresas bursátiles mexicanas del 2018 al 2022: efectos de la pandemia en el caso Aleatica, S.A.B. DE C.V. Allen Neftalli Cocom Cima, Teresita de Jesús Sabido-Domínguez, María del Carmen Alonzo-Godoy, Francisco Gerardo Barroso Tanoira, Jorge Ramón Salazar-Cantón.	<b>41</b>



# TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN

En las Organizaciones

XII Congreso Internacional  
Del 29 de noviembre al 7 de diciembre de 2024

## Índice

Gestión del Talento Humano y su importancia en las Organizaciones. Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera, Pablo Edison Ávila Ramírez, Martha Margarita Minaya Macias, Gina Gabriela Loor Moreira.	<b>51</b>
Estructura de Capital y Sostenibilidad Financiera en las MIPYMES. Pablo Edison Ávila Ramírez, Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera.	<b>66</b>
Beneficios de la banca digital en una microempresa. Ana Cecilia Flores Amador, Laura Leticia Gaona Tamez, Gabriel Aguilera Mancilla.	<b>78</b>
Ilegalidad en la imposición de sanciones por el incumplimiento de obtener la constancia de la existencia del Dueño Beneficiario de la LFPIORPI. Víctor Manuel Villasuso Pino, Lilia Carolina Avilés Heredia, Idalia Amparo de los Santos Briones.	<b>90</b>
Cambio e innovación en las PYMES: un estudio de caso basado en investigación-acción. Jorge R. Salazar Cantón, Valentín Alonso Novelo, Francisco Barroso Tanoira.	<b>103</b>
Gastronomía ancestral, una alternativa de negocio orientada a la cadena de valor del turismo, caso Cantón Portoviejo, Manabí, Ecuador. María Rosario Álava Zambrano, Irene Rosario Rodríguez Pincay.	<b>114</b>

# EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, MEJORA EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

## THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE, IMPROVES THE PERFORMANCE OF FAMILY BUSINESSES

## O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, MELHORA O DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Laura Leticia Gaona Tamez  
Universidad Autónoma de Coahuila– México  
Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte  
ORCID 0000-0002-8411-830X  
e-mail [lauragaonatamez@uadec.edu.mx](mailto:lauragaonatamez@uadec.edu.mx)

Valentín Alonso-Novelo  
Universidad Autónoma de Yucatán- México  
Facultad de Contaduría y Administración  
ORCID 0000-0002-1970-6594  
e-mail [valentin.alonso@correo.uady.mx](mailto:valentin.alonso@correo.uady.mx)

Gabriel Aguilera Mancilla  
Universidad Autónoma de Coahuila– México  
Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte  
ORCID 0000-0002-0128-9155  
e-mail [g.aguilera.mancilla@uadec.edu.mx](mailto:g.aguilera.mancilla@uadec.edu.mx)

Teresita de Jesús Sabido-Domínguez  
Universidad Autónoma de Yucatán– México  
Facultad de Contaduría y Administración  
ORCID 0000-0002-5424-1120  
e-mail [tere.sabido@correo.uady.mx](mailto:tere.sabido@correo.uady.mx)

### RESUMEN

La inteligencia artificial (IA) tiene el potencial de transformar cada aspecto de las empresas familiares, desde sus operaciones diarias hasta su estrategia a largo plazo. Al adoptar la IA, estas organizaciones pueden no solo mejorar su desempeño operativo, sino también garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo en un mundo cada vez más competitivo y tecnológicamente avanzado. Los líderes empresariales deben ver la IA como una herramienta esencial para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y asegurar que sus empresas familiares puedan prosperar durante generaciones. El objetivo de la investigación presentar los principales beneficios que el uso de la inteligencia artificial puede aportar a las empresas familiares que permita a los líderes de estas empresas comprender mejor cómo pueden aprovechar los avances de la IA para mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Este trabajo es un análisis documental. Los resultados muestran los principales beneficios al adoptar soluciones basadas en IA, las empresas familiares pueden automatizar procesos, tomar decisiones más informadas, innovar en sus productos y servicios, y gestionar el conocimiento de manera más eficiente. En conclusión, a medida que la tecnología continúa avanzando, es fundamental que los líderes de las

empresas familiares comprendan y aprovechen los beneficios de la IA para mantenerse en un entorno empresarial cada vez más dinámico y digitalizado.

**Palabras clave:** Empresa familiar, inteligencia Artificial, desempeño, beneficios IA

### **Abstract**

Artificial intelligence (AI) has the potential to transform every aspect of family businesses, from their day-to-day operations to their long-term strategy. By adopting AI, these organizations can not only improve their operational performance, but also ensure their long-term sustainability and success in an increasingly competitive and technologically advanced world. Business leaders must see AI as an essential tool to adapt to changing market demands and ensure that their family businesses can thrive for generations. The aim of the research is to present the main benefits that the use of artificial intelligence can bring to family businesses that allows the leaders of these companies to better understand how they can take advantage of AI advances to improve their competitiveness and ensure their long-term sustainability. This work is a documentary analysis. The results show the main benefits of adopting AI-based solutions, family businesses can automate processes, make more informed decisions, innovate in their products and services, and manage knowledge more efficiently. In conclusión, as technology continues to advance, it is critical for family business leaders to understand and leverage the benefits of AI to stay in an increasingly dynamic and digitized business environment.

**Keywords:** Family Business, Artificial Intelligence, Performance, AI Benefits.

### **Resumo**

A inteligência artificial (IA) tem o potencial de transformar todos os aspectos das empresas familiares, desde suas operações diárias até sua estratégia de longo prazo. Ao adotar a IA, essas organizações podem não apenas melhorar seu desempenho operacional, mas também garantir sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo em um mundo cada vez mais competitivo e tecnologicamente avançado. Os líderes empresariais devem ver a IA como uma ferramenta essencial para se adaptar às mudanças nas demandas do mercado e garantir que suas empresas familiares possam prosperar por gerações. O objetivo da pesquisa é apresentar os principais benefícios que o uso da inteligência artificial pode trazer para as empresas familiares que permite aos líderes dessas empresas entender melhor como podem aproveitar os avanços da IA para melhorar sua competitividade e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Este trabalho é uma análise documental. Os resultados mostram os principais benefícios da adoção de soluções baseadas em IA, as empresas familiares podem automatizar processos, tomar decisões mais informadas, inovar em seus produtos e serviços e gerenciar o conhecimento com mais eficiência. Em conclusão, à medida que a tecnologia continua avançando, é fundamental que os líderes de empresas familiares

entendam e aproveitem os benefícios da IA para permanecer em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e digitalizado.

**Palabras clave:** Empresas Familiares, Inteligência Artificial, Desempenho, Benefícios da IA

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en las economías de todo el mundo. Según diversos estudios, estas organizaciones contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) y son responsables de la generación de empleo en numerosos sectores (Basco, 2015). No obstante, enfrentan desafíos particulares, tales como la gestión de las dinámicas familiares, la toma de decisiones estratégicas y, especialmente, la adaptación a las nuevas tecnologías en un entorno empresarial en constante evolución. En este contexto, la inteligencia artificial (IA) se ha posicionado como una solución clave para impulsar su desempeño, proporcionando a estas empresas herramientas que optimizan los procesos operativos, mejoran la toma de decisiones y fomentan la innovación (Chrisman et al., 2018).

Una de las principales áreas en las que la IA está impactando positivamente a las empresas familiares es en la automatización de tareas repetitivas, a través de técnicas como el aprendizaje automático (machine learning) y la robótica, permite a estas empresas automatizar procesos administrativos, contables y de manufactura, lo que reduce el error humano y aumenta la eficiencia. Esta optimización se traduce en una reducción de costos y en una mejor asignación de los recursos humanos hacia tareas de mayor valor agregado (Davenport & Ronanki, 2018). Para las empresas familiares, que a menudo operan con recursos limitados y deben ser extremadamente cuidadosas con sus márgenes, la IA les ofrece la oportunidad de ser más competitivas sin necesidad de grandes inversiones en personal adicional.

La IA está revolucionando la forma en que las empresas familiares toman decisiones estratégicas. A través del análisis predictivo, las organizaciones pueden aprovechar grandes volúmenes de datos para anticipar tendencias de mercado, evaluar el comportamiento de los consumidores y ajustar sus estrategias en tiempo real. Esto es especialmente útil para las empresas familiares que buscan expandirse hacia nuevos mercados o diversificar sus productos, pero que necesitan hacerlo de manera informada y calculada para minimizar riesgos (Galindo-Martín et al., 2021). Un ejemplo de esto es el uso de algoritmos de IA para la previsión de demanda, lo que permite a las empresas ajustar su producción y distribución de manera más eficiente, evitando tanto el exceso de inventario como la escasez de productos.

También la IA está ayudando a superar uno de los desafíos más grandes que enfrentan las empresas familiares: la sucesión generacional. En muchas ocasiones, estas empresas se enfrentan a problemas en la transición del liderazgo entre generaciones, lo que puede poner en riesgo la continuidad de la empresa (Cassia & Minola, 2012). Mediante el uso de sistemas de IA, es posible identificar patrones y cualidades de liderazgo en los miembros de la familia, ayudando a la selección y desarrollo de futuros líderes. Además,



la IA facilita la transferencia del conocimiento acumulado en la empresa, ya que permite almacenar y analizar datos históricos clave sobre la operación, la gestión y las decisiones estratégicas, asegurando que este saber no se pierda durante el cambio generacional.

Un aspecto fundamental es cómo la IA está permitiendo que las empresas familiares sean más resilientes y adaptables en tiempos de incertidumbre. La capacidad de los algoritmos de IA para procesar grandes cantidades de datos y proporcionar análisis en tiempo real ha sido clave para que las empresas puedan responder rápidamente a crisis como la pandemia de COVID-19. Las organizaciones que implementaron IA para gestionar sus cadenas de suministro y adaptar sus operaciones a nuevas realidades demostraron una mayor capacidad de adaptación y, en muchos casos, mejoraron su desempeño a pesar de la crisis global (Varma, 2021).

Diversos estudios previos han abordado los beneficios de la IA en el ámbito empresarial en general (Manyika et al., 2017; Brynjolfsson y McAfee, 2014). Sin embargo, existe un vacío en la literatura científica respecto a cómo la integración de la IA impacta específicamente en el desempeño y las dinámicas únicas de las empresas familiares. Es por ello que el presente trabajo busca explorar los beneficios que el uso de la inteligencia artificial puede aportar a las empresas familiares

Por lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación tiene como **objetivo presentar los principales beneficios que el uso de la inteligencia artificial puede aportar a las empresas familiares**, que permita a los líderes de estas empresas comprender mejor cómo pueden aprovechar los avances de la IA para mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

## **MARCO TEORICO.**

Para lograr el objetivo del presente trabajo, es necesario conocer los conceptos de diferentes autores sobre empresa familiares, inteligencia artificial (IA) y el desempeño empresarial y su relación con la IA, lo cual proporcionará una visión más amplia del tema.

### **1. Empresa Familiar**

Las empresas familiares son aquellas en las que el control de la organización está en manos de una o varias familias que, además de compartir la propiedad, también tienen una influencia significativa en la gestión y dirección de la empresa (Zellweger, 2017). Estas empresas son fundamentales para la economía global; se estima que aproximadamente el 70% al 90% de las empresas en todo el mundo son empresas familiares, generando entre el 50% y el 80% del empleo total en muchos países (De Massis et al., 2018).

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares es la sucesión generacional. La transferencia del liderazgo entre generaciones puede generar tensiones internas, ya que los valores y objetivos de las nuevas generaciones pueden diferir de los de sus predecesores. Según un estudio de PwC

(2018), menos del 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y solo un 12% llegan a la tercera. Esto subraya la importancia de una planificación adecuada para garantizar la continuidad de estas empresas.

A pesar de estos desafíos, las empresas familiares suelen tener ventajas competitivas distintivas, como una cultura organizacional sólida, un compromiso a largo plazo y una mayor flexibilidad en la toma de decisiones (Chrisman et al., 2018). Estas características permiten a las empresas familiares adaptarse a los cambios del mercado de manera más eficiente que otras formas de organización.

## **2. Inteligencia Artificial (IA)**

La inteligencia artificial es la simulación de procesos de inteligencia humana mediante máquinas, especialmente sistemas informáticos. Estos procesos incluyen el aprendizaje, el razonamiento, la resolución de problemas y el uso del lenguaje (Russell & Norvig, 2020). En las últimas décadas, la IA ha avanzado rápidamente gracias al crecimiento exponencial en el procesamiento de datos, la capacidad computacional y el desarrollo de algoritmos de aprendizaje automático.

El uso de la IA en el ámbito empresarial está revolucionando la forma en que las empresas operan y toman decisiones. Herramientas como el análisis predictivo, los sistemas de recomendación y los algoritmos de aprendizaje profundo permiten a las empresas optimizar sus procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia (Davenport & Ronanki, 2018). Un ejemplo clave de la implementación de IA es la automatización de procesos repetitivos, como la contabilidad o la gestión de inventarios, lo que libera a los empleados para enfocarse en tareas de mayor valor.

La IA permite a las empresas analizar grandes cantidades de datos en tiempo real, ayudando a los líderes empresariales a tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia. Este tipo de análisis puede ser crucial para la gestión de la cadena de suministro, la personalización de productos y la identificación de nuevas oportunidades de mercado (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

## **3. Desempeño Empresarial y su Relación con la IA**

El desempeño empresarial se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos de manera eficiente y efectiva. Este concepto abarca una variedad de indicadores, tales como la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

La implementación de la IA está transformando el desempeño empresarial de maneras significativas. Primero, al automatizar tareas rutinarias y repetitivas, las empresas pueden reducir costos y aumentar su productividad (Bughin et al., 2018). Además, la IA mejora la precisión en la toma de decisiones, lo que es esencial para el éxito a largo plazo. Un estudio de McKinsey señala que las empresas que adoptan IA en

áreas clave pueden incrementar su rentabilidad en un 5% a 10%, dependiendo de la industria (Bughin et al., 2018).

Para las empresas familiares, la adopción de IA puede ser especialmente beneficiosa, ya que les permite competir de manera más efectiva con grandes corporaciones multinacionales. Las tecnologías de IA permiten a las empresas familiares identificar oportunidades de innovación, personalizar sus productos y mejorar la experiencia del cliente, lo que se traduce en un mejor desempeño financiero y organizativo (Chrisman et al., 2018). Además, la IA es crucial para mejorar la sostenibilidad de las empresas familiares. Al proporcionar herramientas para la gestión del conocimiento, la IA ayuda a preservar el saber organizacional, facilitando la transición entre generaciones y asegurando que la empresa pueda mantener su rendimiento en el tiempo (Cassia & Minola, 2012).

## **METODOLOGIA**

El diseño de la investigación es un plan estratégico que se desarrolla para obtener la información que describa la parte introductoria del tema de manera documental considerando el objetivo referente a los beneficios que el uso de la inteligencia artificial puede aportar a las empresas familiares. En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para conocer los principales beneficios de usar la IA en las empresas familiares, para que permita a los líderes de estas empresas comprender mejor cómo pueden aprovechar los avances de la IA para mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

La investigación documental consiste en un estudio analítico del conocimiento obtenido y su finalidad es inventariar y sistematizar la producción de un área específica del conocimiento. En primer lugar, se puede localizar aquellos artículos científicos y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente se efectuó un proceso de selección de los mismos con el objeto de acotar la cantidad de información considerada para la investigación. En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica, para este paso se tomó como referencia las orientaciones propuestas por Garcés y Duque (2007). Subsiguientemente, como resultado del procesamiento de la información recopilada, esta se clasificó en categorías: empresa familiar, Inteligencia Artificial y desempeño empresarial y su relación con la IA para obtener los resultados y las conclusiones

## **RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados encontrados en la literatura con relación al objetivo de investigación presentar los principales beneficios que el uso de la inteligencia artificial puede aportar a las empresas familiares. Los principales beneficios son:

### **1. Automatización de Procesos y Eficiencia Operativa**

Uno de los mayores beneficios que la IA puede ofrecer a las empresas familiares es la automatización de procesos. Al implementar tecnologías de IA, como la automatización robótica de procesos las empresas pueden reducir la carga de tareas repetitivas y administrativas, como la contabilidad, la gestión de inventarios y la atención al cliente. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también libera a los empleados para que se centren en actividades de mayor valor, como la innovación o la atención personalizada al cliente.

Según Brynjolfsson y McAfee (2017), "la automatización basada en IA no solo aumenta la productividad, sino que también permite a las empresas hacer más con menos, mejorando la calidad del trabajo humano". En las empresas familiares, donde los recursos a menudo son limitados, la automatización puede marcar una gran diferencia en la capacidad de la organización para competir con empresas más grandes y tecnológicamente avanzadas. La optimización de procesos puede reducir costos operativos y aumentar la precisión en tareas críticas, lo que a su vez mejora la rentabilidad general de la empresa (Davenport & Ronanki, 2018).

### **2. Mejora en la Toma de Decisiones Basada en Datos**

El análisis predictivo es una de las áreas donde la IA tiene el mayor impacto en la toma de decisiones empresariales. Gracias a la capacidad de procesar grandes cantidades de datos en tiempo real, la IA puede identificar patrones y tendencias que no serían evidentes a través del análisis humano. Esto permite a los líderes empresariales tomar decisiones más informadas, basadas en datos precisos y relevantes.

Para las empresas familiares, que a menudo enfrentan desafíos relacionados con la incertidumbre y la planificación estratégica a largo plazo, esta capacidad es fundamental. Según un estudio de Bughin et al. (2018), "las empresas que adoptan IA en su toma de decisiones pueden mejorar sus resultados financieros hasta en un 10%". Al utilizar algoritmos de IA para predecir la demanda de productos, ajustar las estrategias de marketing o identificar nuevos mercados emergentes, los líderes de empresas familiares pueden tomar decisiones más efectivas y con menor riesgo.

Además, la IA también facilita la toma de decisiones colaborativa, proporcionando a los líderes de la empresa datos claros y objetivos para respaldar sus estrategias. Esto es especialmente importante en el contexto de las empresas familiares, donde las decisiones estratégicas pueden estar influenciadas por las dinámicas familiares. Con la IA, las decisiones se basan en evidencia empírica, lo que reduce los conflictos internos y mejora la alineación estratégica (Chrisman et al., 2018).

### **3. Innovación y Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Negocio**

La IA no solo mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones, sino que también impulsa la innovación. Para las empresas familiares, que a menudo adoptan enfoques más conservadores hacia el cambio, la IA

ofrece nuevas oportunidades para la creación de productos y servicios innovadores. Las tecnologías de IA pueden ser utilizadas para desarrollar productos personalizados, mejorar la experiencia del cliente y abrir nuevos mercados.

Un ejemplo de esto es la personalización impulsada por IA, que permite a las empresas familiares ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades y preferencias específicas de cada cliente. Según un estudio de PwC (2021), "el 72% de las empresas que implementan soluciones de personalización basadas en IA ven un aumento significativo en la lealtad del cliente". Para las empresas familiares, que suelen competir en mercados nicho o locales, la capacidad de ofrecer una experiencia personalizada puede ser una ventaja competitiva clave.

Además, la IA puede ayudar a las empresas familiares a explorar nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, la IA puede facilitar el análisis de mercados internacionales, ayudando a las empresas familiares a identificar oportunidades de expansión y a evaluar los riesgos asociados con la entrada en nuevos mercados (De Massis et al., 2018). Esto es especialmente relevante para las empresas familiares que buscan internacionalizarse y diversificar sus fuentes de ingresos.

#### **4. Mejora en la Sostenibilidad y Gestión del Conocimiento**

Uno de los desafíos más importantes para las empresas familiares es garantizar la sostenibilidad a largo plazo, especialmente en lo que respecta a la sucesión generacional y la preservación del conocimiento. La IA puede desempeñar un papel crucial en este ámbito, ayudando a las empresas a gestionar y retener el conocimiento institucional a través de sistemas de gestión del conocimiento basados en IA.

La IA permite a las empresas almacenar, organizar y acceder a grandes volúmenes de datos históricos y operativos, lo que asegura que el conocimiento acumulado no se pierda durante el proceso de sucesión. Según Cassia y Minola (2012), "las empresas familiares que adoptan sistemas de gestión del conocimiento basados en IA son más eficientes en la transferencia de habilidades y conocimientos entre generaciones". Esto es esencial para la continuidad de las operaciones y la implementación de estrategias a largo plazo. Además, la IA puede mejorar la sostenibilidad medioambiental de las empresas familiares. Las tecnologías de IA pueden optimizar el uso de los recursos, reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia energética, lo que no solo beneficia el desempeño financiero de la empresa, sino que también refuerza su compromiso con la sostenibilidad (Varma, 2021).

### **CONCLUSIONES y DISCUSION DE REULTADOS**

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando el panorama empresarial, y las empresas familiares no son la excepción. Si bien estas organizaciones suelen enfrentarse a desafíos particulares, como la gestión de recursos limitados, la planificación sucesoria y la preservación de la cultura familiar, la IA ofrece soluciones innovadoras que pueden transformar profundamente sus operaciones y estrategias a largo plazo.

La automatización de procesos es uno de los beneficios más tangibles de la IA para las empresas familiares. Al integrar tecnologías que automatizan tareas repetitivas y de bajo valor, las empresas no solo pueden mejorar su eficiencia operativa, sino también liberar a sus empleados para que se concentren en actividades estratégicas y de mayor valor agregado. Esto es crucial en un entorno donde las empresas familiares, a menudo con estructuras más pequeñas y menos recursos financieros, deben maximizar cada recurso disponible. La reducción de costos operativos y el aumento de la precisión en la ejecución de tareas pueden ser diferenciadores clave que permitan a las empresas familiares competir de manera más efectiva con actores más grandes del mercado.

Además de la automatización, la IA está cambiando radicalmente la forma en que se toman las decisiones empresariales. Las empresas familiares, que en muchos casos se basan en el conocimiento intuitivo de los líderes y la experiencia histórica, pueden beneficiarse enormemente de la toma de decisiones basada en datos proporcionados por sistemas de IA. Estos sistemas permiten una mejor comprensión de las tendencias del mercado, la identificación de riesgos y oportunidades, y la predicción de comportamientos del cliente, lo que lleva a decisiones más acertadas y menos expuestas al error humano. Para las empresas familiares, donde las decisiones estratégicas también están influidas por las dinámicas familiares, la IA ofrece una base objetiva sobre la cual fundamentar decisiones clave, reduciendo posibles tensiones internas y promoviendo una mayor cohesión entre los miembros de la familia involucrados en la gestión.

La IA también impulsa la innovación, un aspecto vital para cualquier empresa que busca mantenerse competitiva en el mercado actual. La capacidad de la IA para personalizar productos y servicios, mejorar la experiencia del cliente y facilitar la entrada a nuevos mercados ofrece a las empresas familiares una ventaja significativa. A través de la IA, estas empresas pueden adaptarse mejor a las cambiantes demandas del mercado y crear propuestas de valor más atractivas para sus clientes. Esto es particularmente importante para las empresas familiares que tradicionalmente han operado en mercados locales o nicho y que buscan expandirse o diversificar sus operaciones a nivel global.

Otro aspecto crucial donde la IA puede aportar valor es en la gestión del conocimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Una de las principales preocupaciones de las empresas familiares es la preservación del conocimiento acumulado a lo largo de generaciones. La IA puede jugar un papel fundamental en la creación de sistemas que almacenen y gestionen ese conocimiento, asegurando que no se pierda durante los procesos de sucesión generacional. Esto permite una transición más fluida entre generaciones, reduciendo el riesgo de que el conocimiento crítico se pierda y garantizando que las futuras generaciones puedan acceder fácilmente a la información y las mejores prácticas establecidas por sus predecesores.

Por último, no se puede ignorar el impacto de la IA en la sostenibilidad ambiental, un tema cada vez más importante en el mundo empresarial. Las tecnologías de IA pueden optimizar el uso de los recursos, reducir

el desperdicio y mejorar la eficiencia energética, lo que no solo beneficia el desempeño financiero de la empresa, sino que también refuerza su compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. En un entorno donde los consumidores y las partes interesadas valoran cada vez más las prácticas empresariales sostenibles, este aspecto puede marcar una diferencia significativa para las empresas familiares.

Es importante que los líderes de las empresas familiares comprendan que la adopción de IA no es solo una inversión en tecnología, sino una estrategia clave para asegurar su competitividad y relevancia en un mercado globalizado y digitalizado. Sin embargo, la implementación exitosa de la IA requiere más que solo la adquisición de tecnología avanzada. Los líderes empresariales deben asegurarse de que la cultura organizacional esté alineada con los cambios tecnológicos, promoviendo una mentalidad de innovación, aprendizaje continuo y adaptación. También deben estar dispuestos a invertir en la capacitación de su fuerza laboral para que puedan aprovechar al máximo las herramientas de IA y adaptarse a los nuevos roles que surjan con la automatización de tareas.

## BIBLIOGRAFÍA

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.

Basco, R. (2015). "Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness". *Journal of Family Business Strategy*.

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... & Trench, M. (2018). "Skill shift: Automation and the future of the workforce". *McKinsey Global Institute*.

Cassia, L., & Minola, T. (2012). "Entrepreneurial orientation, generic strategies and performance in small businesses". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2018). "The influence of family involvement on innovation". *Family Business Review*.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). "Artificial intelligence for the real world". *Harvard Business Review*.

De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). "Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes". *Global Strategy Journal*.

Galindo-Martín, M. Á., Castaño-Martínez, M. S., & Méndez-Picazo, M. T. (2021). "The role of innovation and institutions in entrepreneurship and economic growth in two groups of countries". *Technological Forecasting and Social Change*.

Garcés, J. y. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales.*, Vol. 17(No. 29).

Manyika, J., et al. (2017). A future that works: Automation, employment, and productivity. McKinsey Global Institute.

PwC. (2018). *Encuesta mundial de empresas familiares*.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Varma, T. (2021). "The role of AI in helping companies adapt to the COVID-19 pandemic". *International Journal of Technology Management*.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches". *Academy of Management Review*.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.



## DIÁLOGO CULTURA ECONÓMICA Y FE CATÓLICA

Anselmo Codina Díaz  
Andalucía - España  
Estudiante. Universidad de Murcia  
<https://orcid.org/0000-0002-6009-2141>  
anselmo.codina@gmail.com

### RESUMEN

Las recientes transformaciones económicas hacen necesaria una nueva forma de relación entre la economía moderna, como ámbito cultural concreto y la religión como elemento que trasciende la moral humana. Esta relación se puede establecer en forma de diálogo entre las dos dimensiones humanas. El objetivo del presente trabajo es mostrar que es posible establecer en las organizaciones una nueva forma de cultura impulsora de actividades económicamente responsables en diálogo con la teología. Establecemos dos modelos que representan la posibilidad de este diálogo. Tratamos de aproximarnos a dos casos concretos de relación entre la Inversión Responsable Católica y la Doctrina Social de la Iglesia.

El primer modelo se apoya en una propuesta de Kevin Vanhoozer para llevar a cabo una lectura y crítica de un texto cultural. El segundo lo hace en la obra de Lluís Oviedo Torró que propone una clara estructura de investigación de las relaciones de la fe con diversas áreas culturales, por medio de una “teología de la cultura” planteada en tres momentos: a) Descriptivo, b) Valorativo o normativo, y c) Práctico. En este segundo modelo se da una relación de similitud con el clásico método de la Doctrina Social de la Iglesia basado también en tres momentos: a) Ver, b) Juzgar, y c) Actuar.

Se comprueba que el diálogo entre las dos dimensiones es posible y se puede llevar una actividad económicamente responsable según las pautas de la Doctrina Social de la Iglesia.

**Palabras clave:** Diálogo intercultural, Inversión, Ética, Teología, Catolicismo.

## ECONOMIC CULTURE AND CATHOLIC FAITH DIALOGUE

### ABSTRACT

Recent economic transformations are making necessary to have a new kind of relationship between modern economy, as specific cultural sphere, and religion as an element that transcends human morality. This relationship can be established as a dialogue between both human dimensions. The aim of this paper is to show that it is possible to establish in organizations a new kind of culture which promotes economically responsible activities in dialogue with theology. We establish two models to represent the possibility to this dialogue. We try to approach to two specific cases of relationship between Catholic responsible investment and Social Doctrine of the Church.

First model is based on the proposal of Kevin Vanhoozer to carry out a reading and a critique of a cultural text. Second model is based on the work of Lluís Oviedo Torró who proposes a clear structure to research relationships between faith and various cultural areas, by a “culture theology” raised from three moments: a) Descriptive, b) Valuable or normative, and c) Practical. This second model shows a

relationship of similarity to the classic method of the Social Doctrine of the Church also based on three moments: a) Seeing, b) Judging and c) Acting.

We can test that dialogue between both dimensions is possible and hence develop an economically responsible activity from the guidelines of the Social Doctrine of the Church.

**Keywords:** Intercultural dialogue, Investment, Ethics, Theology, Catholicism.

## INTRODUCCIÓN

La cultura económica de las organizaciones está cambiando. Cada vez se acepta más que las empresas deben respetar la triple perspectiva de procurar beneficio ambiental, social y de buen gobierno, además del necesario beneficio económico. La religión como aglutinante de las múltiples dimensiones vivenciales de las personas participa de modo particular en la consecución de los objetivos vitales humanos y, por tanto, empresariales. Es por ello necesario un diálogo entre la dimensión económica en cuanto ámbito cultural que colorea todas las acciones humanas y la dimensión de la fe religiosa que trasciende el ser de la persona.

Oviedo Torró en su libro “La fe cristiana ante los nuevos desafíos sociales: Tensiones y respuestas” (Oviedo, 2002) señalaba las perspectivas que se abrían en el diálogo entre la fe cristiana y la economía moderna:

- a) La positiva recepción teológica de la economía liberal de mercado tendría lugar en un contexto que se define como polémico y un marco histórico de enfrentamiento de ideas que de alguna manera estaría superado. A pesar de ello hay que indicarlo por haber constituido una vía de diálogo entre ambas realidades. Los autores que la protagonizaron reflejan una tendencia que pretende justificar, desde planteamientos cristianos, la legitimidad de la forma de organización económica que se habría constituido a partir del modelo de mercado, que formentaría la adopción de comportamientos peculiares de la perspectiva antropológica y moral de la fe cristiana (Oviedo, 2002).
- b) Otro ámbito de diálogo se configuraría a partir de un extenso espectro de posiciones de moderadas a críticas e identificado de modo aproximado con el “reformismo” desde dentro del sistema. Excluidos los argumentos más apocalípticos, que negaban totalmente una relación de diálogo entre teología y economía moderna, permanecería un importante grupo teológico que, junto con la Doctrina social de la Iglesia, como expresión del Magisterio católico, aceptaría el intercambio existente y trataría de mejorar la situación con críticas e ideas propias porque en muchos aspectos se distanciaba mucho de la sensibilidad cristiana (Oviedo, 2002).
- c) La búsqueda de una relación más interdisciplinar. Si bien en su origen, la racionalidad económica tendía a excluir esta otra visión, posteriormente se han adoptado posturas más

proclives a su consideración. Por su parte, la teología ha comprendido que la mejor defensa de sus argumentos es la que se hace con un profundo conocimiento, en este caso, de la ciencia económica. Ésta, a su vez, requiere de la presencia de factores estrictamente “no-económicos” a la hora de explicar sus procesos internos y proyectos de progreso o crecimiento (Oviedo, 2002).

Desde el momento en que se establece un bosquejo de diálogo, hay que considerar la integración de la constante del pluralismo. Éste se dará tanto en la perspectiva económica, donde puede haber posiciones más abiertas a lo trascendente y sin exclusión de lo ideológico, como en la teológica y en este caso católica donde se vislumbra un extenso panel de visiones más encarnadas en la realidad material. El diálogo es fructífero en el momento en que se aprovechan las orientaciones más próximas y se contrasta la legitimidad de sus motivos y verdades (Oviedo, 2002).

El objetivo del presente trabajo es mostrar que es posible establecer en las organizaciones una nueva forma de cultura impulsada de actividades económicamente responsables en diálogo con la teología. Para ello nos basaremos en un modelo propuesto por Lluís Oviedo Torró y otro por Kevin Vanhoozer, para el diálogo entre fe y cultura, los cuales los relacionaremos con productos financieros concretos para ejemplificar los modos de un posible diálogo entre teología católica y economía moderna. El nexo de unión estará constituido por la Inversión Socialmente Responsable como elemento a la vez económico y ético. La originalidad de este trabajo reside en que ejemplifica las orientaciones concretas para que las personas comprometidas con su fe católica puedan guardar la coherencia de su ética cristiana y su actuar como agentes económicos, sirviendo de orientación general para el diálogo fe-economía como parte del más amplio entre fe y cultura.

## METODOLOGÍA

Vamos a partir de dos modelos configurados, el primero, desde la obra de Vanhoozer (2007) y el segundo, de Oviedo (2002). Unas líneas sobre los autores dan la perspectiva precisa para estimar como oportunas las propuestas. Kevin J. Vanhoozer ejerce de profesor de investigación de Teología Sistemática de la Trinity Evangelical Divinity School de Deerfield, Illinois. Ha escrito varios libros relacionados con la teología, hermenéutica y cultura<sup>1</sup>. Por su parte, Lluís Oviedo Torró sería profesor ordinario de Antropología teológica y Teología Fundamental en la Pontificia Universidad Antonianum de Roma, así como invitado en el Instituto Teológico de Murcia en relación con la religión, la cultura y la sociedad<sup>2</sup>.

Ambos autores proponen en sus obras un acercamiento a la relación entre la fe cristiana y la cultura actual, que por supuesto incluiría el ámbito de la organización económica. Así, Oviedo Torró incluye en su obra todo un capítulo dedicado a *La organización económica de la sociedad moderna y su*

---

<sup>1</sup> [Kevin J. Vanhoozer | Coalición por el Evangelio \(coalicionelevangelio.org\)](http://coalicionelevangelio.org)

<sup>2</sup> [Lluís Oviedo Torró, OFM \(gclloyola.com\)](http://gclloyola.com)

*incidencia en la fe cristiana* (Oviedo, 2002). Desde sus propuestas teóricas vamos a establecer un reflejo real por medio de un producto de Finanzas sostenibles que podemos categorizar como Fondos de Inversión Católicos (FIC) que aúnan su pertenencia a las Inversiones Socialmente Responsables con las pautas de la moral católica y la Doctrina Social de la Iglesia. Se podría configurar como una aproximación al estudio de dos casos concretos.

El primer modelo lo estableceremos a partir de un artículo sobre el Fondo Ético Educa 5.0 FI (Departamento de Comunicación de Renta 4, 2021) y el esquema seguido por la “Propuesta de un método de lectura y crítica cultural” de Kevin Vanhoozer. El autor establece 10 pasos clave para poder llevar a cabo un análisis teológico de la cultura (Vanhoozer, 2007):

1. Intentar comprender un texto cultural en sus propios términos con anterioridad a su interpretación.
2. Identificar lo que el texto cultural *hace* a la vez que dice, clarificando su *acto ilocutivo*, como podría ser el caso de pretender afirmar una creencia o desplegar una determinada visión del mundo.
3. Considerar el mundo detrás y enfrente del texto que se analiza.
4. Determinar los “poderes” a los que se sirve por medio de cierto tipo de textos o tendencias, lo que equivaldría a descubrir los intereses materiales a los que el texto sirve.
5. Buscar la “hipótesis del mundo” y/o “la metáfora de raíz” que se encuentra inserta en el texto cultural.
6. Ser comprensivo en la interpretación del texto cultural, hallando evidencias corroboradoras y el mejor sentido del conjunto y de las partes.
7. Proporcionar una “descripción densa” del texto en nada reductiva y sí sensible a los diferentes niveles de la acción de comunicación.
8. Articular el modo de ser humano favorecido y recomendado por el texto.
9. Discernir la fe expresada directa o indirectamente.
10. Localizar el texto cultural en el guión bíblico creación-caída-redención asegurándose de que sean más bien los textos bíblicos y no los culturales los que configuren nuestra imaginación y así favorezcan un marco interpretativo de nuestra experiencia (Vanhoozer, 2007).

El segundo modelo lo configuraremos a partir del manual de Lluís Oviedo (Oviedo, 2002). El autor elabora su obra siguiendo una estructura de investigación clara de la relación de la fe con diversas áreas y disciplinas de la cultura. Con ello determina una “teología de la cultura” basada en tres momentos diferentes:

1. Descriptivo: en él clasifica la variedad de formas culturales, presentando las metodologías apropiadas para estudiar la cultura.
2. Valorativo o normativo: emitiendo un juicio sobre los posibles desafíos procedentes de los diversos horizontes culturales, tanto desde la perspectiva formal como de la de contenido.
3. Práctico: sería una propuesta de estrategias con las que abordar los desafíos encontrados. Habla de las múltiples estrategias posibles en el desarrollo del diálogo (Oviedo, 2002).

A partir de esta propuesta vamos a intentar aproximarnos a la posibilidad de relación entre los Fondos de Inversión Católicos y la Doctrina Social de la Iglesia para un acercamiento de modelos en el diálogo fe – cultura. De este modo propiciamos pistas para que haya un diálogo efectivo entre el mundo económico y el teológico que cuentan con la colaboración de la Inversión Socialmente Responsable como modeladora de una forma innovadora de economía. El planteamiento metodológico seguirá el modelo propuesto por el autor citado, con la correspondencia paralela con el clásico método de la Doctrina Social de la Iglesia: Ver, Juzgar y Actuar, método de (auto) educación popular que fue diseñado por J. Cardijn a comienzos del siglo XX.

Este creador propuso una forma de reflexión en la que un grupo de personas elegía un asunto que después era analizado por todas para adentrarse en su conocimiento desde una visión evangélica (juzgar) y posteriormente se proponían unas vías de solución así como una resolución para actuar conjuntamente. De este modo, este método aparecía como un medio con el que reflexionar y actuar proponiendo una forma nueva de espiritualidad intramundana y comunitaria, a la vez que se resolvían problemas prácticos relacionados con la experiencia del grupo (Martínez, 2022).

## **RESULTADOS**

### **Kevin Vanhoozer**

En primer lugar, planteamos la propuesta de Vanhoozer (2007) que se compondría de los siguientes puntos según el esquema propuesto en la metodología.

1.- En el artículo citado, el Departamento de Comunicación del Banco de inversión Renta 4 anuncia el lanzamiento de un fondo de inversión ético dentro de su oferta de productos financieros. Con este fondo, el banco amplía su catálogo de inversiones socialmente responsables a disposición de sus clientes presentes o futuros. Para ello cuenta con la colaboración de la Fundación Pablo VI que imprime el carácter católico a la inversión. Fondo Ético Educa 5.0 FI cede sus comisiones a esta fundación para que desarrolle proyectos de educación y genere oportunidades formativas.

Esto se articula a través de un vehículo de inversión que consiste en un Fondo de Renta Fija Mixta Internacional. Combina renta fija y variable con inversiones de carácter global y una cartera de

empresas que promuevan el beneficio social y medioambiental, así como los principios éticos incluidos en las enseñanzas de la Doctrina Social de la Iglesia (Departamento de Comunicación de Renta 4, 2021).

2.- El comunicado pone en conocimiento de los clientes actuales y potenciales de Renta 4 el acuerdo rubricado por la Fundación Pablo VI y Renta 4 Gestora para poner en funcionamiento el Fondo Ético Educa 5.0 FI. Éste se caracteriza por ser un fondo de inversión ético y además solidario. Se identifica este producto financiero con la modalidad financiera de la Inversión Socialmente Responsable desde la búsqueda del beneficio económico, social y medioambiental. Más concretamente se enmarcaría dentro de las finanzas sostenibles coherentes con valores religiosos y, en particular, con los católicos por medio de la Doctrina Social de la Iglesia.

3.- El entorno que configura los límites reguladores del fondo de inversión lo condiciona como producto ético y solidario. Como fondo de inversión ético se enmarca en el Art. 8 del Reglamento (UE) 2019/2088 sobre la información acerca de la sostenibilidad, que deben ofrecer las entidades de servicios financieros. Además, cuenta con una Comisión Ética que verifica el cumplimiento de los principios de la Doctrina social de la Iglesia y que fue creada por la Fundación Pablo VI. En cuanto fondo solidario, Renta 4 Gestora se compromete a la cesión de parte de lo que obtiene de sus clientes por comisión de gestión (0,75%) a la Fundación Pablo VI.

Como se trata de un Fondo de Renta Fija Mixta Internacional, combina renta fija y variable con carácter global y dedica un máximo del 30% a la renta variable, con lo que limita la exposición al riesgo bursátil que conllevaría una búsqueda mayor de rentabilidad a través de medios más especulativos.

4.- Se establece, de este modo, un ensayo de satisfacción del interés general por medio de los fondos suministrados por los agentes particulares que propician el equilibrio entre beneficio económico y principios ESG (Ambiental, Social y de Buen Gobierno, en inglés), además del beneficio ético y solidario que proporcionan los valores de la Doctrina Social de la Iglesia. El poder económico, el medioambiente, la comunidad social y las relaciones laborales se ven beneficiadas en un marco que no olvida la relación de estos componentes con la voluntad divina en cuanto suponen de promoción y preservación de la dignidad humana.

Se trata de intereses que tomados aisladamente y sin una inspiración de búsqueda del bien común podrían ser contrarios y llevar egoístamente a resultados contrarios a los que pretende este fondo de inversión, de modo que se alcance un punto virtuoso por encontrarse en la parte central y trascendente de las distintas voluntades.

5.- Hablaríamos pues de un “Fondo de Inversión Católico” con el que se propicia un espacio de diálogo entre la economía y la fe cristiana. Ésta suele considerar que la economía alberga uno de los ídolos más peligrosos para el ser humano, porque modifica los intereses y el punto de confianza de las personas. Con ello se olvida la vocación al amor y muchos inocentes se ven afectados

negativamente. Por su parte, la economía puede ver en la religión un producto que se debe sujetar a la objetividad racional de interés y eficiencia. Sin embargo, esta nueva visión cambia la perspectiva (Oviedo, 2002).

6.- Los discursos se entrecruzan pacíficamente y a la vez que crece la fe se puede encauzar el esfuerzo económico. El fondo cede parte de su comisión de gestión a la Fundación Pablo VI experta en proyectos educativos sobre el diálogo entre política, cultura y sociedad. También en ciencia, tecnología y bioética. Además, en otros campos como la justicia social, la promoción humana, el desarrollo y la ecología y el desarrollo más humano del liderazgo. Por su parte, Renta 4 combina la búsqueda de una mayor sostenibilidad, entrelazando los objetivos ESG con la Doctrina Social de la Iglesia.

Se refuerza finalmente, con el fin solidario procurado por la propagación de estos valores por medio de la tarea educativa (Departamento de Comunicación de Renta 4, 2021).

7.- De esta manera el comunicado ofrece la posibilidad de adherirse a una nueva perspectiva del mundo. Lo financiero y económico de una parte y lo moral de otra, no tienen que caminar separados, sino que por medio de la Doctrina Social de la Iglesia se puede provocar impacto en áreas concretas de la vida ordinaria. Además, este fondo tiene un valor añadido que consiste en el hecho ya comentado de que sus beneficios financian proyectos de educación y crean oportunidades de formación de calidad, a partir del humanismo y la excelencia, que no siempre son accesibles a todas las personas (Departamento de Comunicación de Renta 4, 2021).

Se aproxima así a la idea de una ética común universal para quien participa en el sistema económico, lo cual es una idea no siempre manifiesta debido a que éste se presenta de un modo muy complejo (Oviedo, 2002).

8.- Se trasluce la imagen de un ser humano preocupado por las cuestiones económicas pero que, en el mismo nivel, se preocupa también por las cuestiones sociales y medioambientales. Todo ello, con la perspectiva que ofrece la moral cristiana. Por tanto, se trataría del desarrollo de un producto financiero que puede ir dirigido a un grupo amplio de personas. Podría tratarse de personas con sensibilidad católica y/o comprometidas con las cuestiones medioambientales y/o la justicia social, y/o que busquen su propio interés económico. En definitiva, personas que directa o indirectamente buscan el desarrollo de un mundo mejor.

9.- Se podría decir que en la medida en que más acorde fuera la voluntad del interesado con todas estas diferentes necesidades personales o comunitarias que satisfacer, con más claridad se podría decir que la persona tiene su fe puesta en la voluntad divina de que en el mundo se construya el Reino de Dios. La Encíclica Centesimus annus califica como “opciones culturales y morales” que tienen importantes consecuencias en la sociedad las inversiones con las que los agentes económicos pueden afrontar los retos económicos y sociales. Para un fiel católico es esencial la aportación de la Doctrina Social de la Iglesia en estos asuntos.

10.- El Ideario Ético de la Fundación Pablo VI para las inversiones financieras se fundamenta en torno a estos principios:

- La persona humana y la dignidad humana.
- El bien común.
- La solidaridad.
- La justicia social.
- Subsidiariedad.
- Ecología integral. El cuidado de la casa común.
- Inclusión de las personas más vulnerables (Fundación Pablo VI, 2023).

### **Oviedo Torró**

A continuación planteamos el modelo que sigue Oviedo (2002), según las indicaciones que hemos hecho en el apartado de metodología.

#### a) Descriptivo (Ver).

En este momento tratamos de llevar a cabo un análisis descriptivo del fenómeno económico que queremos estudiar. Podemos situar aquí el estado del debate sobre nuestro elemento de análisis que nos permitirá tener una visión de la realidad del mismo. Para ello buscaremos en Google Scholar el trabajo más reciente escrito en español y el más relevante “desde cualquier momento” también en español, que hagan referencia a la Inversión Socialmente Responsable (ISR). El más reciente expone que actualmente hay un giro a la inversión en empresas que buscan además del beneficio económico, producir un impacto social y medioambiental.

Establece que estas inversiones seguirán ganando peso en los mercados financieros y serán las comunes y esenciales en los próximos años, aunque planteen desafíos y oportunidades adicionales (Franks Retuerto, 2024). El más relevante plantea que las agencias de calificación de la sostenibilidad están impulsando el desarrollo de la Inversión Socialmente Responsable y las Finanzas sostenibles tanto por la oferta de bases de datos de criterios financieros, ambientales y de gobernanza (FASG) como por la elaboración de índices bursátiles de sostenibilidad que se pueden utilizar como benchmarking para los fondos de inversión que siguen criterios sostenibles.

A pesar de ello, concluye, no se observa un impacto en la innovación hacia modelos de negocios sostenibles (Fernández Izquierdo et al., 2018). Finalmente añadimos una anotación sobre el texto que aparece como más relevante en una búsqueda sobre Inversiones Religiosas Sostenibles. En este caso Gardner (2014), en sus comentarios finales, explica que los defensores de la sostenibilidad se



han centrado en tecnologías y políticas que fomenten economías sostenibles. Sin embargo, han sido incapaces de apelar al corazón de las personas, lo que ha implicado una menor movilización.

Añade que las religiones, en cambio, consideran muy seriamente sus enseñanzas y tradiciones, y aquí se podrían encontrar importantes aliadas que las pueden llevar a ser las líderes en el esfuerzo constructor de un mundo más justo y sostenible (Gardner, 2014).

b) Valorativo o normativo (Juzgar).

Siguiendo a Oviedo (2002), se trataría ahora de establecer el juicio sobre los desafíos procedentes del nuevo horizonte cultural planteado, ya sea desde una perspectiva formal o desde una del contenido. Gardner (2014) nos posicionaría en esta nueva aproximación con su comentario sobre las enseñanzas de la economía católica. Afirma que existen más de media docena de encíclicas papales y gran cantidad de documentos del Magisterio donde se expone una defensa de la economía cuyo fin es dar satisfacción al bien común con una crítica a la búsqueda del beneficio a cualquier precio propia del capitalismo sin trabas (Gardner, 2014).

El texto apuntaba que la exhortación del papa Francisco, *Evangelii Gaudium* (2013), seguiría la línea de esta tradición. También se situarían aquí los esfuerzos de Francisco por generar una economía nueva que se inspire en las enseñanzas de Francisco de Asís y dé lugar a una economía de amistad con el planeta y a una economía impulsora de la paz. Se trata en definitiva de optar por una economía de la vida frente a una economía más propensa al lucro a cualquier precio. La encíclica de Pablo VI *Populorum Progressio* (1967) anticipaba esta visión de la economía.

Este documento optaba por un desarrollo económico que debía corresponderse con un desarrollo integral humano y que sólo podía venir de la mano del desarrollo de la solidaridad entre las personas. Se debe tender a la promoción real del ser humano. De este modo, se sobrepasa el ámbito de lo puramente económico para enriquecerlo con factores favorecedores de una vida más humana. También Juan Pablo II, en *Laborem Exercens* (1981), considera que el trabajo es un medio importante para favorecer el desarrollo humano y comunitario, y no sólo un medio con el que obtener recursos económicos.

Quizá uno de los documentos más interesantes sea *Caritas in Veritate* (2009), del Papa Benedicto XVI, donde defiende el papel de la caridad y la ética en la economía, como garantía de defensa de los más vulnerables. En su introducción se apunta cómo la caridad sería la fuerza impulsora más importante para el desarrollo de la persona y, en general, de toda la humanidad. La caridad, con la iluminación de la razón y la fe, propiciaría este desarrollo más humano y humanizador. Apunta también a la necesidad de la ética para el correcto funcionamiento de la economía, pero sugiere que debe ser una ética amiga de la persona.

Se refiere concretamente a la *business ethics* que propone certificaciones éticas y, de manera más general, la responsabilidad social en el mundo empresarial. Las “finanzas éticas” se establecerían a través de figuras como el microcrédito, la microfinanciación o los fondos de inversión éticos. La

encíclica aprecia estos nuevos avances económicos y propone que no se haga del término ético un uso inadecuado que conlleve efectos contrarios a los propios del verdadero bien del ser humano. Sería interesante, de hecho, que no se tratara sólo de sectores éticos de las finanzas, sino que éstas fueran en sí completamente éticas.

Se observa así un diálogo constructivo entre dos visiones complementarias de la vida: la económica y la teológica. La visión económica se centra en la categoría de las Inversiones Socialmente Responsables y ahora podemos señalar unos aspectos concretos de unión entre ambas perspectivas a través de la Guía de la Conferencia Episcopal de los EE. UU. de América sobre criterios a seguir para la realización de inversiones coherentes con la Doctrina Social de la Iglesia (USCCB, 2021). Así se proponen tres estrategias de inversión: 1) Evitar hacer daño; 2) Trabajar activamente por el cambio; y 3) Promover el bien común.

Por otro lado, agrupa en cinco principales categorías las políticas de inversión: 1) Proteger la vida humana; 2) Promover la dignidad humana; 3) Mejorar el bien común; 4) Perseguir la justicia económica; y 4) Cuidar nuestra casa común global (USCCB, 2021).

c) Práctico (Actuar).

Con esto se quedaría perfilado el ámbito de encuentro entre nuestras realidades. Se habrían introducido ya las posibles estrategias de interacción propias de este apartado. Ahora las fijaríamos a través de un caso concreto de la realidad económica en la que las enseñanzas de la Doctrina Social de la Iglesia se manifiestan y se establece una zona de transición en el ámbito de la Inversión Socialmente Responsable. Para ello nos fijaríamos en tres fondos de inversión: 1) Fidelity Sp 500 Index EUR P ACC; 2) Amundi Is Sp 500 Esg Index Ae ACC; y 3) Global X S&P 500 Catholic Values ETF.

El primero invierte en valores del índice americano S&P 500. El segundo tomaría como referencia el mismo índice, pero elegiría sólo valores que cumplen con los principios de la inversión socialmente responsable, criterios ESG. Finalmente el tercero, basándose también en el mismo índice, limita todavía más su ámbito de actuación a sólo entidades que cumplan con los valores éticos de la Doctrina Social de la Iglesia.

## **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

En el presente trabajo hemos visto dos casos de acercamiento entre el mundo económico y la Doctrina Social de la Iglesia. Se ve que los modelos son aptos para ello. Los puntos de conexión son posibles y los productos financieros en los que se plasman son oportunos para concretar las enseñanzas morales de la Iglesia en el mundo de las finanzas sin apartarse de las reglas económicas que tan importantes son para el mantenimiento de la sociedad. Se puede decir que ambas perspectivas se complementan y se iluminan en un intento de alcanzar con mejor precisión los

objetivos que se plantean las personas con cada una de las dos dimensiones. Todo ello se produce con la importante colaboración de las inversiones éticas.

Las Inversiones socialmente responsables pretenden aportar una visión nueva de las relaciones empresariales al interior de las organizaciones y al exterior con la sociedad y el medioambiente. Vemos, pues, que la incorporación de las orientaciones de la Doctrina Social de la Iglesia marca una dimensión que trasciende estas relaciones llevándolas a una categoría, por lo menos, más humana.

Todo ello recuerda el texto de Mateo sobre el juicio final (Mt 25, 31-46), especialmente cuando el Rey afirma que cuanto se hizo a cada uno de sus hermanos más pequeños, se le estaba haciendo a Él. El Magnificat, como cántico de justicia de boca de María muestra lo que se entiende por un amor que actúa, que se pone en práctica por la "misericordia" divina en un mundo que se encuentra descompuesto. Si se transmite la fe como preparada para ejercer justicia se puede garantizar que en las sociedades futuras se dispondrá con un camino seguro para los discípulos de Jesús (Johnson, 2016). De este modo, vemos que se podría abrir una nueva cultura empresarial, lo que supondría una originalidad de este trabajo sobre otro tipo de exploraciones.

Se deduce de los ejemplos prácticos que cabe un campo amplio de interacción entre la cultura económica – la inversión socialmente responsable – y la teología católica. Supone una limitación para este tipo de trabajos no disponer de criterios explícitos que marquen el comportamiento de los inversores que se podría considerar como más coherente con sus vivencias espirituales. Por ello, sería interesante que, al modo en que lo ha hecho la Conferencia Episcopal de EE. UU., se ofreciera una guía católica oficial para orientar en las decisiones financieras de los creyentes católicos. Con esta aproximación a las propuestas de Vanhoozer (2007) y Oviedo (2002) se ve que es posible.

Finalmente, sería interesante que se añadieran otros modelos una vez comprobada la efectividad del diálogo y que estas nuevas propuestas se ofrecieran a través de los medios oportunos para hacer actual y asequible, para cualquier persona que se interesase por el tema, el mensaje que se pretende transmitir.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Benedicto XVI (2009). *Caritas in Veritate* [Encíclica]. Recuperado el 12/05/2024 de <https://rb.gy/tytfji>
- Fernández Izquierdo, M. Á. (2018). Las agencias de calificación de la sostenibilidad, impulsoras de la inversión socialmente responsable. *Boletín de Estudios Económicos*, 73(224), 367-385.
- Franks Retuerto, N. (2024). Hacia una inversión sostenible: evolución, integración y desafíos. Recuperado el 09/05/2024 de <http://hdl.handle.net/10810/67600>
- Gardner, G. (2014). Cómo involucrar a las religiones en la construcción de civilizaciones sostenibles. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*(125), 79-90.
- Juan Pablo II (1981). *Laborem Exercens* [Encíclica]. Recuperado el 12/05/2024 de <https://rb.gy/q7fk1b>

- Oviedo Torró, L. (2002). *La fe cristiana ante los nuevos desafíos sociales: Tensiones y respuestas*. Madrid: Ediciones Cristiandad, S.A.
- Pablo VI (1967). *Populorum Progressio* [Encíclica]. Recuperado el 12/05/2024 de <https://rb.gy/jwudcg>
- Departamento de Comunicación de Renta 4. (11 de noviembre de 2021). renta4banco. Recuperado el 10 de abril de 2024, de <https://www.r4.com/articulos-y-analisis/noticias-renta4/la-fundacion-pablo-vi-y-renta-4-gestora-lanzan-un-nuevo-fondo-etico-para-dar-oportunidades-de-formacion>
- Fundación Pablo VI. (2023). Ideario Ético de la Fundación Pablo VI para las inversiones financieras. Recuperado el 13 de abril de 2024, de <https://www.fpablovi.org/images/2022/IdearioEtico.pdf>
- Johnson, E. A. (2016). Rico en misericordia. Teología al servicio del pueblo de Dios. Maiaño (Cantabria): Sal Terrae.
- Martínez Valle, C. (2022). Ver-juzgar-actuar: el método de Acción Católica para la educación de los obreros en el franquismo que impulsó su conciencia de clase y secularización. En A. Payà Rico (Coord.), *Pedagogías alternativas y educación en los márgenes a lo largo del siglo XX*. Valencia: Universitat de València. DOI: <http://dx.doi.org/10.273/PUV-OA-479-8>
- Oviedo Torró, L. (2002). *La fe cristiana ante los nuevos desafíos sociales: Tensiones y respuestas*. Madrid: Ediciones Cristiandad, S.A.
- Vanhoozer, K. J. (2007). *Everyday Theology: How to Read Cultural Texts and Interpret Trends*. Grand Rapids, MI: Baker Academic.

## REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE LOS FACTORES SOCIALES DE DECISIÓN DE COMPRA EN LOS RESTAURANTES.

Claudio Junior Job Escudero

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-8483-8646>

Correo electrónico: [210205065@itsescarcega.edu.mx](mailto:210205065@itsescarcega.edu.mx)

José Alberto Sánchez López

[alberto\\_sanchez@itsescarcega.edu.mx](mailto:alberto_sanchez@itsescarcega.edu.mx)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0309-4041>

Guadalupe Isabel Cih Delgado

Correo electrónico: [guadalupe.dc@escarcega.tecnm.mx](mailto:guadalupe.dc@escarcega.tecnm.mx)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5969-2908>

Tecnológico Nacional de México / ITS de Escárcega

### Resumen

La presente investigación realiza una síntesis acerca de los factores sociales que intervienen en la decisión de compra en los restaurantes con el fin de identificar los aspectos que se relacionan, las primeras investigaciones realizadas fueron en 1997 tomando en cuenta por primera vez el comportamiento del consumidor; este trabajo es de tipo cualitativo ya que es una revisión sistemática y de tipo descriptivo debido a que comprende el análisis e interpretación de la naturaleza actual. Algunas palabras referentes al tema son, decisión de compra, factor social, restaurantes. Para identificar los proyectos referentes al tema se utilizaron únicamente trabajos que mencionen los factores de decisión de compra, de igual manera que sean en el idioma español. El número de estudios identificados 6 artículos de revisión, 6 artículo de investigación, 7 revistas de investigación científicas 6 tesis, 1 proyecto de investigación y 4 libros. Mediante el análisis se identificaron los factores sociales que afectan al comportamiento del consumidor en los restaurantes, entre ellos se encuentran los grupos pequeños, la familia, y los roles y estatus social del consumidor.

**Palabras claves:** Decisión de compra, factor social, restaurantes

### Abstrac

The present investigation carries out a synthesis of the social factors that intervene in the purchasing decision in restaurants in order to identify the aspects that are related. The first investigations carried out were in 1997, taking into account consumer behavior for the first time; This work is qualitative since it is a systematic and descriptive review because it includes the analysis and interpretation of the current nature. Some words related to the topic are, purchasing decision, social factor,

restaurants. To identify the projects referring to the topic, only works that mention the purchase decision factors were used, as well as those in the Spanish language. The number of studies identified was 7, which are divided into 2 research articles, 1 review article, 1 scientific journal and 2 books. Through the analysis, the social factors that affect consumer behavior in restaurants were identified, among them are small groups, the family, and the roles and social status of the consumer.

Key words: Purchase decision, social factor, restaurants.

## **Resumo**

A presente investigação realiza uma síntese sobre os fatores sociais que intervêm na decisão de compra nos restaurantes com o objetivo de identificar os aspectos que estão relacionados, as primeiras investigações realizadas foram em 1997, tomando em consideração pela primeira vez o comportamento do consumidor; este trabalho é do tipo qualitativo, pois é uma revisão sistemática e do tipo descritivo, devido a que compreende a análise e interpretação da naturalidade atual. Algumas palavras referentes ao tema são, decisão de compra, fator social, restaurantes. Para identificar os projetos referentes ao tema, use apenas trabalhos que mencionem os fatores de decisão de compra, da mesma forma que no idioma espanhol. O número de estudos identificados é 6 artigos de revisão, 6 artigos de investigação, 7 revistas de investigação científica, 6 teses, 1 projeto de investigação e 4 livros. Mediante a análise são identificados os fatores sociais que afetam o comportamento do consumidor nos restaurantes, entre eles se encontram os pequenos grupos, a família, e as funções e status social do consumidor.

**Palavras-chave:** Decisão de compra, fator social, restaurantes

## **Introducción**

El comportamiento de compra es fundamental para entender como los consumidores toman decisiones al adquirir servicios alimenticios, comprender este comportamiento es crucial para las empresas ya que les permiten identificar patrones, preferencias y necesidades de los clientes, lo que a su vez les ayuda a desarrollar estrategias de mercadotecnia efectivas y a mejorar la experiencia del cliente.

Hoy en día las personas tienden a verse influenciadas por distintas variables a la hora de consumir alimentos entre ellos se encuentra el factor social que son los grupos pequeños, la familia, los roles y los status sociales del consumidor.

Una de las primeras investigaciones en relación a los factores de decisión de compra fue de Santos (1983) el comenta que “El proceso de decisión de compra es la decisión de gastar dinero para obtener una satisfacción material o inmaterial, en la compra de un producto consumible, el comprador espera una satisfacción tangible o intangible”

Por otra parte, Nebreda (1991) comenta que “La conducta humana puede someterse al análisis científico para su modelización con objeto de estudiarla mejor.” También dice que:

La conducta analizada en los modelos de comportamiento del consumidor puede considerarse como una de las múltiples manifestaciones de aquélla. Se señala, además, que los modelos de comportamiento que consideran al hombre desde una única perspectiva o dimensión, no han resuelto el problema del comportamiento de compra: ni los modelos macro o microeconómicos, ni los modelos psicológicos, ni los modelos sociológicos o antropológicos.

Por otro lado, Molla (2006) dice que el comportamiento del consumidor “Son un conjunto de actividades que las personas realizan cuando evalúan y compran un producto o servicio, con el objetivo de satisfacer necesidades y deseos, donde están implicados procesos mentales, emocionales y acciones físicas.”

Fisher (2011) define el comportamiento del consumidor como los “Actos, procesos y relaciones sociales sostenidos por individuos, grupos y organizaciones para la obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos.”

Mientras que Kotler (2008) menciona que “El comportamiento del consumidor se refiere a la forma en que los consumidores finales, individuos y hogares adquieren bienes y servicios para consumo personal. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor.

**Objetivo** Identificar los factores sociales que influyen en la decisión de compra en los restaurantes

### **Pregunta de investigación**

¿Qué factores sociales intervienen en las decisiones de compra en los Restaurantes?

### **Metodología**

El presente trabajo es de tipo cualitativo, de acuerdo con Maanen (1983), el menciona que “El método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural.” Debido a esto se obtiene como resultado el enfoque cualitativo del presente proyecto.

El tipo de estudio secundario realizado en esta metodología es de tipo descriptivo ya que Tamayo M. (2006), nos dice que “El tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los

fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.”

El proyecto consta de 3 artículos de revisión, 2 investigaciones científicas y 1 libro. Algunas palabras referentes al tema son, decisión de compra, factor social, restaurantes. Para identificar los proyectos referentes al tema se utilizaron únicamente trabajos que mencionen los factores de decisión de compra y que sean en el idioma español. De igual manera se utilizaron buscadores como e libro, Google académico, Scielo.

## **Resultados**

Mediante la exhaustiva búsqueda de información se identificaron 30 artículos relacionados a los factores sociales de decisión de compra los cuales 2 de ellos son libros de mercadotecnia

### **¿Qué factores sociales intervienen en la decisión de compra en los restaurantes?**

Con base a los resultados obtenidos Kotler (2008) menciona que los factores sociales que interviene en comportamiento del consumidor son: Los grupos pequeños, la familia, los roles y status social del consumidor.

Los grupos pequeños hace referencia a dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas, de igual forma intervienen los líderes de opinión que son miembros de un grupo de referencias que, por sus habilidades, conocimientos, características especiales ejercen influencia sobre los demás. En el factor familia interviene el esposo, la esposa, los niños, y la influencia que tiene cada uno sobre la compra de diferentes productos y servicios; los roles y status hace referencia a las personas pertenecientes a muchos grupos: familia, clubes, organizaciones, comunidades online. La posición de la persona dentro de cada grupo puede ser definida en términos de rol y de status. Kotler (2008).

Valdivia Salazar et al. (2018) señala que algunos factores sociales pueden ser las recomendaciones, las redes sociales, el servicio de calidad brindado.

García y otros, (2019) comenta que los cuatro factores que influyen en la decisión de compra del consumidor con sus respectivas variables: tiempo de adquisición, horario en que se atiende al cliente, calidad, servicio, confianza, información, percepción del ambiente, comodidad, precio y localización.



## **Discusión**

Mediante el análisis se notó diferentes puntos de vista de cada autor, sin embargo, se identifican aspectos similares como los grupos de personas que intervienen en la decisión de compra ya sea mediante redes sociales o de manera presencial, de igual forma se ven influidas las familias al momento de la decisión de compra, también se identifican otros factores como la atención al cliente, las personas líderes en los grupos sociales, el precio de los diferentes platillos entre otros.

## Bibliografía

(s.f.).

Mollá Descals, A. (2006). *Comportamiento del consumidor* (Primera ed., Vol. 36). España: Editorial UOC. Retrieved 14 de 03 de 2024.

Valdivia Salazar, C. A., Emma , R. V., & Cerna Salcedo, A. A. (2018). Marketing de contenidos como estrategia. *Marketing de contenidos como estrategia para mejorar la decisión de compra de un restaurante de puerto eten*, 12.

Vivar Nebreda, L. (1991). Los modelos microanalíticos del comportamiento del comprador como herramientas para la estrategia comercial de la empresa. *Dialnet*, VI, 97-122.

Arrebola, J. L. (1983). La decisión de compra del turista-consumidor. *Wahab*, 39-53.

Asipuela-Ramírez, J. A., Henríquez-Ramírez, J. L., & Sánchez-González, I. P. (2021). Comportamiento del consumidor online y factores que intervienen en la decisión de compra en restaurantes. *Digital publisher*, VI, 124. <https://doi.org/https://doi>.

Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta Edición ed.). (M. R. Martínez, Ed.) México: Mcgraw-hill.

García, E., Virginia , G., & Zav, M. (2019). Factores que influyen en la decisión de compra del consumidor de los Food Trucks. *Recai*, 16.

Philip, K., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava edición ed.). México, México: Pearson educación. Retrieved 15 de Marzo de 2024, from [https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edici%C3%B3n\\_Pearson\\_Educaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico)

Salazar, D. (2024). Proceso de compra del consumidor en restaurantes y cafeterías de la ciudad de Quito. *Innovar*, 34(91), 24. <https://doi.org/10.15446/innovar>

Tamayo, M. T. (2006). *Diccionario de la investigación científica* (segunda edición ed., Vol. V). México: LIMUSA. <https://latam.casadellibro.com/libro-diccionario-de-la-investigacion-cientifica-2-ed/9789681865108/1033681>

Echevarría, V. G. G., Zavala, A. M. M., & Estrada, I. C. (2019). Factores que influyen en la decisión de compra del consumidor de los Food Trucks. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 8(22), 34-48.

Morillo, E. J. M., Yactayo, D. L. P., & Pérez, H. T. M. (2021). Comportamiento del consumidor y el proceso de decisión de compra. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14216-14241.

Zirena, E. M. C., Rojas, G. C., Bejarano, P. P. Z., & de la Gala, B. R. D. (2020). Social media influencer: Influencia en la decisión de compra de consumidores millennial, Arequipa, Perú. *Revista Venezolana de Gerência: RVG*, 25(3), 299-315.

Saldaña Reyes, A. L. (2021). Factores que determinan la decisión de compra en los clientes del Restaurante Don Segundo, San Pedro de Lloc.

- Rozas Cruz, I. M. (2016). Comportamiento del consumidor en la Empresa Yola Restaurant Cusco 2016.
- Arbeláez Pineda, M., & Gutiérrez Molina, L. (2023). Influencia del mercadeo de experiencias en la decisión de compra en los restaurantes de cocina de autor.
- Gonzalo Aliaga, G. R., & Huamani Hernández, J. A. Factores que promueven la creación del eWOM y la influencia de este en la intención de compra de los clientes de restaurantes pollerías en Lima Moderna.
- Yoplack Zumaeta, D. (2019). Análisis del comportamiento de compra y su influencia en las ventas del restaurante Mr. Sushi.
- Estrada, I. C., & Zavala, A. M. M. (2020). Redes Sociales Digitales en la comunicación con los consumidores de restaurantes de la zona gastronómica de Tijuana. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 30(55), 25.
- Medina Rodríguez, C. Y. (2017). Estrategias de promoción y su influencia en la decisión de compra de los clientes de Antojitos del Boulevard, Distrito de San Martín de Porres, 2017.
- Villacrés Zúñiga, M. J. (2022). Marketing y la decisión de compra caso: empresa comercializadora de textiles (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Rodríguez, M. (2018). Redes sociales y hábitos de consumo en estudiantes universitarios, caso universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. *Revista Espacios*, 39(9).
- Roque Velásquez, M. N., & Tafur Gonzales, G. E. Relación entre los factores que influyen en la percepción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa al realizar una compra en los medios digitales y la satisfacción e intención continua de uso, durante la pandemia de COVID-19, Santiago de Surco, Lima.

## MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON LAS IES PUBLICAS: UN INSTRUMENTO INNOVADOR.

### **Valentín Alonso-Novelo**

Facultad de Contaduría y Administración, México  
Profesor de Tiempo Completo. Universidad Autónoma de  
Yucatán ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1970-6594>  
valentin.alonso@correo.uady.mx

### **Teresita de Jesús Sabido-Domínguez**

Facultad de Contaduría y Administración, México  
Profesora de Tiempo Completo. Universidad Autónoma de  
Yucatán ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5424-1120>  
tere.sabido@correo.uady.mx

### **Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro**

Facultad de Contaduría y Administración, México  
Profesor de Tiempo Completo. Universidad Autónoma de  
Yucatán ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7746-0756>  
gbarredo@correo.uady.mx

### **Laura Leticia Gaona Tamez**

Facultad de Contaduría y Administración, México  
Profesora de Tiempo Completo. Universidad Autónoma de Coahuila – Unidad  
Norte ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8411-830X>  
lauragaonatamez@uadec.edu.mx

### **Gabriel Aguilera Mancilla**

Facultad de Contaduría y Administración, México  
Profesor de Tiempo Completo. Universidad Autónoma de Coahuila – Unidad  
Norte ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0128-9155>  
g.aguilera.mancilla@uadec.edu.mx

## RESUMEN

Ante la competitividad mundial, las instituciones de educación superior públicas tienen el reto de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus usuarios-alumnos de igual manera que lo hacen las privadas. Para asegurarse de ello es importante contar con un sistema que provea información sobre lo que el alumnado opina de sus servicios. Por tanto, el objetivo de este estudio es revisar metódicamente la literatura reportada sobre la medición de la satisfacción estudiantil a nivel superior. La finalidad es dar pie a futuros trabajos de investigación sobre el tema. El estudio fue diseñado como un análisis documental bajo un esquema cualitativo e interpretativo de período corto, que se limitó a un mes aleatorio (mayo 2024) que partió de las cuatro etapas que sugiere PRISMA: recolectar, seleccionar, evaluar críticamente y resumir los datos conseguidos para avalar el rigor en la conducción y el informe. El análisis permitió conocer algunos instrumentos creados en otros contextos y observar que varios de estos estudios contienen variables que no existen en el contexto de la FCA UADY, pero, en cualquier caso, en una institución los estudiantes constituyen el grupo de interés más importante a consultar.

**Palabras clave:** Satisfacción, Calidad Educativa, Educación Superior, Universidad, Medición Percepción Expectativas.

## MEASURING SATISFACTION WITH PUBLIC HEIs: AN INNOVATIVE INSTRUMENT

### Abstract

In the face of global competitiveness, public higher education institutions face the challenge of meeting the needs and exceeding the expectations of their students, just as private institutions do. To ensure this, it is important to have a system that provides information on students' opinions about their services. Therefore, the objective of this study is to systematically review the literature on higher education student satisfaction measurement. The aim is to lay the groundwork for future research on the subject. The study was designed as a documental analysis under a qualitative and interpretive short-term framework, limited to a random month (May 2024), following the four stages suggested by PRISMA: collect, select, critical evaluation and summarize the data to ensure rigor in the process and reporting. The analysis provided insight into some instruments created in other contexts and revealed that several of these studies include variables that do not exist in the context of FCA UADY. However, in any case, students remain the most important stakeholder group to consult within an institution.

**Keywords:** Satisfaction, Educational Quality, Higher Education, University, Expectations Perceptions Measurement.

## MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO NAS IES PÚBLICAS: UM INSTRUMENTO INOVADOR

### Resumo

Diante da competitividade global, as instituições públicas de ensino superior enfrentam o desafio de satisfazer as necessidades e superar as expectativas de seus usuários-alunos da mesma maneira que as instituições privadas. Para garantir isso, é importante ter um sistema que forneça informações sobre a opinião dos alunos a respeito dos serviços prestados. Portanto, o objetivo deste estudo é revisar sistematicamente a literatura reportada sobre a medição da satisfação dos estudantes no nível superior. A finalidade é abrir caminho para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema. O estudo foi concebido como uma análise documental sob um esquema qualitativo e interpretativo de curto prazo, limitado a um mês aleatório (maio de 2024), baseado nas quatro etapas sugeridas pelo PRISMA: coletar, selecionar, avaliar criticamente e resumir os dados obtidos para garantir o rigor na condução e no relatório. A análise permitiu conhecer alguns instrumentos criados em outros contextos e observar que vários desses estudos contêm variáveis que não existem no contexto da FCA UADY, mas, de qualquer forma, em uma instituição, os estudantes constituem o grupo de interesse mais importante a ser consultado.

**Palavras-chave:** Satisfação, Qualidade Educativa, Educação Superior, Universidade, Medição de Percepções de Expectativas.

## **INTRODUCTION - INTRODUCCIÓN - INTRODUÇÃO**

In the context of globalization, internationalization, virtualization, and outsourcing, accountability is essential, leading to organizational change by influencing the implementation of more comprehensive quality guidelines, as it is directly tied to satisfaction-related indicators. This raises several questions: What should be measured? Who should be the assessors? What instruments should be used? What objectives should the evaluation pursue? What consequences will arise from the measurement? (Salinas & Martínez, 2007).

This paper aims to contribute to the theoretical construction of universities educational services quality measurement, as service quality is a multifaceted concept with no definition or key aspects significance consensus in the literature (Correia & Miranda, 2012).

Any current educational system must be oriented toward the user: the students. The system and educators' concerns should focus on knowing what scholars need to learn, that is, understanding what they will do after graduation and ensuring they are well-prepared to do so competently (Panera, 1999).

This is in line with one of the universal principles of quality management: the customer focus, as mentioned by the International Organization for Standardization (ISO), cited in Cadena-Badilla et al. (2015), which states that entities serve their customers and must understand their current and potential needs, meet their requirements and strive to exceed their expectations. In their quest for improvement opportunities, educational institutions are aligning with student satisfaction evaluation models in tune with cutting-edge quality management and performance excellence (Cadena-Badilla et al., 2015). Ensuring quality is a core feature of the Bologna Process of the European Union (UE), which seeks to adapt the content of university studies to social demands (Correia & Miranda, 2012).

In general, satisfaction can be defined as the well-being feeling perceived by individuals during any process development (Peralta-Mazariego et al., 2020). Therefore, quality service satisfaction depends on the user's perception of how well their expectations are met at each stage of the process, as well as the requirements imposed during those stages that need to be satisfied. Moreover, the simultaneous production and consumption, referred as servuction (service production) by some authors, such as Briceño de Gómez & García de Berrios (2005), services main characteristic, demands intervention throughout the entire value process (Panera, 1999; Briceño de Gómez & García de Berrios, 2008).

Applying this perspective to the university's arena, student satisfaction can be understood as the degree of approval, appreciation and contentment with the quality of outcomes, fulfilment of expectations, and the coverage of needs and experiences associated with the educational services during their university stay. It has a positive impact on motivation, retention rates, and student performance, contributing to a general sense of well-being (Osoro & Salvador, 1993; Gento & Vivas, 2003; Righi et al., 2006; Mejías & Martínez, 2009; Martínez & Mejías, 2009; Cadena-Badilla et al., 2015; Ceballos et al., 2021).

Therefore, student satisfaction is closely related to personal satisfaction, understood as general life satisfaction (Ceballos et al., 2021).

Service marketing considers that the ultimate judge of quality must be the user-consumer, which in higher education refers to the student. Thus, education recipient's perspective, the student body, has become a fundamental reference when determining what is of quality and what is not. For the university, students are one of its stakeholders—a term referring to any group or individual who can affect or be affected by the achievement of an organization's objectives—whose opinions gain importance as the academic environment becomes more competitive (Gento & Vivas, 2003; Duque & Chaparro, 2012).

However, there are few opportunities for students to provide feedback on the processes involving them, leading to undemocratic evaluation practices, since the main actors expression is not sought, even though students should be the only evaluable subject in the university system (Gento & Vivas, 2003).

Once the subject of study has been determined, quality educational services satisfaction can be broken down into three categories: a) physical facilities and services, such as buildings, furniture, parking, communication technologies, administrative activities, human resources, and others; b) academic aspects, for instance student workload, teaching, classroom environment, diversity, reputation, methodology, educational climate, study atmosphere, and other factors that promote student achievement and satisfaction, as they encompass all that happens in the university classroom; and c) social aspects, for example sports activities, international programs and services, recreational activities, residences, leisure resources, and more (Osoro & Salvador, 1993; Ceballos et al., 2021).

It is of essential recognition that quality is not static; it evolves. User needs change over time. Therefore, administrators must be able to shape the university into what has been defined as a learning organization, or in Senge's (2006) words, a smart organization (Panera, 1999).

Although this study might appear to focus on universities categorized as businesses, it is directed at public universities, which must operate managerially like economic entities, considering the need to provide quality services to their students (Ceballos et al., 2021).

In the context of public universities, services have improved due to educational programs accreditation requirements. However, quality management programs implementation is crucial and involves adopting self-assessment models that provide reliable and valid information, leading to continuous improvement and supporting an organizational culture of quality. Such a culture ensures that universities implement activities that meet the needs and expectations of their clients-users (Ceballos et al., 2021).

It is important to remember that service quality measuring, such as quaternary education, is challenging. The perceptions and preferences of clients, consumers or users carry a significant degree of subjectivity, and education itself is a complex and multidimensional process (Osoro & Salvador, 1993).

As a result, the development of every quality system should incorporate a set of procedures, resources and organizational structures that ensure the students' education is of high quality and meets societal needs (Panera, 1999).

One tool for gathering reliable and valid information, and improving student satisfaction, is survey. Surveys collect various data types, assigning a value based on an assessing process that should be continuous (Mireles & García, 2022). Student satisfaction surveys aim to identify institution`s and educational services positive and negative aspects, helping to emphasize and determine the best didactic and administrative strategies to address areas needing improvement (Mireles & García, 2022). Once the information is gathered, it undergoes evaluation, which involves collecting information to determine the value or merit of what is being evaluated, thus enabling informed decision-making (Osoro & Salvador, 1993).

For evaluations or assessments, including surveys, to be effective, they should include:

- a) Evaluation Criteria: A general, completely objective aspect -in this case, university services quality- that allows specific phenomena or processes to be assessed with visible, practical data (Osoro & Salvador, 1993).
- b) Indicators: An observable empirical datum, either quantitative or qualitative, that reflects the goals of the higher education institution. Indicators are numerical measures used to quantify difficult-to-measure events, adding concreteness to the evaluation (Osoro & Salvador, 1993).
- c) Constructs: Something the researcher imagines or theories, which does not exist as an observable behavioural dimension (Nunnally, 1970).

This study`s objective is to systematically review the stated literature on higher education student satisfaction measurement, considering used instruments, the academic level at which the research was conducted, and other elements considered to provide a basis for future research on the topic.

## **METHODOLOGY – METODOLOGÍA - METODOLOGIA**

### **Research design - Diseño de investigación - Projeto de pesquisa**

The study was designed as a systematic documental analysis under a short-term, qualitative, and interpretative framework, limited to a random one-month period in 2024. The systematic analysis followed the four stages suggested by PRISMA (PRISMA, 2020): collect, select, critical evaluation and summarize the data gathered to ensure conduct and reporting rigor in the analysis. The checklist includes 22 components to verify the studies that contributed to this review, aiming to understand key aspects of measuring student satisfaction in higher education from an administrative and marketing perspective.

The systematic analysis process began with the formulation of a specific topic, namely, higher education student satisfaction measurement, which guided the exploration of information in various databases.



Higher education student satisfaction measurement literature search was conducted in May 2024 in databases such as RedALyC, Scielo, Google Scholar, DOAJ and Latindex. Filters applied were: to include only articles published between 1990 and 2024, to be written in Spanish, Portuguese or English; using the search terms *medición de la satisfacción estudiantil en educación superior*; *higher education student satisfaction measurement* and *medição da satisfação dos estudantes do ensino superior*. Based on the analysed literature, in order to extract data identifying studies key characteristics that met established inclusion criteria, a total of 41 works meeting the criteria were retrieved. The initial selection focused on analysing titles and abstracts, which needed to contain the term “*higher education student satisfaction measurement*” in English or the other search languages.

Upon articles definition and classification, they go through a careful analysis and exclusion standards application. The literature search yielded 41 studies. After applying the inclusion and exclusion criteria, 18 articles, 3 books, and 1 thesis remained, all of which adhered to the parameters established for this study. The primary exclusion criteria were articles published before 1990, studies like book chapters, reviews or conference papers that did not explicitly specify student satisfaction measurement in higher education as a construct, or works published in languages other than those indicated.

## **RESULTS - RESULTADOS - RESULTADOS**

The first instruments reviewed were Servqual elaborated by Parasuraman et al. (1991) and SERVperf circulated by Cronin & Taylor (1994), where service quality subordinates to perceived quality, which is subjective, described as the student's judgment regarding the excellence and superiority of a service. Perceived satisfaction judgments differences result from comparing students' expectations and perceptions outcome (Parasuraman et al., 1991; Cronin & Taylor, 1994 & Duque & Chaparro, 2012).

Another instrument reviewed aligns itself with Educational Institutions Total Quality Model, proposed by Gento (1998), aimed by assessing students' perceptions, ranging from very satisfied to very dissatisfied.

University service quality was also measured by Salvador (2005) through a semantic differential scale, which, in his opinion, is more suitable for assessing students' perceptions on quality educational service fundamental elements.

Later, Righi et al. (2006) introduced the Academic Experience Satisfaction Scale (ESEA), an instrument based on three dimensions: course satisfaction, opportunities and development and institution satisfaction.

Subsequent survey initiatives, included the SEUing model proposed by Mejías & Martínez (2009), whose main contribution was the attempt to measure students' emotional states, and the DUAQUAL scale by Correia & Miranda (2012), which only measures part of the satisfaction phenomenon, perceptions, rather than expectations.

In 2017, Gutiérrez introduced the EUE Scale for student satisfaction, adapted for measuring extracurricular activities. From his perspective, students recognize that certain values cannot be learned in the classroom, as the academic curriculum cannot encompass all possibilities for comprehensive student development. As such, many students supplement their education with extracurricular activities (Righi et al., 2006; Gutiérrez, 2017).

More recently, surveys developed by Ceballos et al. (2021), named SERVQUALing, attempt to measure what students expect from the educational service, both in terms of the institution's physical aspects and the administrative work. SERVQUALing is a modified version of Servqual, the model that originated the measurement of satisfaction, and it was used to identify improvement opportunities in the initiatives to implement satisfaction measurement models regarding quality. The initial results provided objective information to the management for institutional and environmental analysis, conducted as part of strategic planning (Mejías et al., 2006).

## **CONCLUSIONS AND DISCUSSION - CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN - CONCLUSÕES E DISCUSSÃO**

To fulfil this study's objective, higher education student satisfaction measurement publications were examined in terms of study design, academic level applicability, student satisfaction measurement instrument and other higher education student satisfaction prominent factors (Mireles & García, 2022).

The review revealed the existence of several instruments constructed in different contexts, noticing that many of these included variables that do not exist in the context of FCA UADY (Salinas & Martínez, 2007). It is important to point out that, despite the existence of various studies on this topic, there is no clear trend toward unifying a single instrument for measuring university student satisfaction. Nevertheless, the process of conducting such studies is very similar, that is, creating an instrument for the general topic and then refining it through either multivariate -factorial- or univariate -descriptive- statistical analysis (Correia & Miranda, 2012).

Other works showed that, while surveys in the educational field were applied to students, the satisfaction measured was limited to the teaching performance of professors and the way the educational process and the way institution focus on students' expectations, interests, and needs (Correia & Miranda, 2012). Another finding was that student-client's service quality perception and genuinely perceived needs, and society's appreciation of real needs from the university administrators perspective, often do not coincide or align (Gento & Vivas, 2003; Correia & Miranda, 2012).

Thus, there is a risk that educational quality might be defined, developed, and evaluated only from university administrators, professors and staff -likely influenced by the government- perspective without considering undergraduate's requirements, or by giving their needs little importance, reducing them to formalities (Duque & Chaparro, 2012).

Finally, it is understood that for many of these studies, teaching is viewed as a service encounter;

therefore, students represent the most important stakeholder group within the institution to consult. It was also found that interaction with the service, brand community, as well as satisfaction and quality, are significant predictors of word-of-mouth service recommendations. Satisfying students is a marketing imperative; public universities understand the value of a satisfied student in terms of positive attitudes toward the brand, effective word-of-mouth, repeat purchases -such as refresher courses, continuing education, graduate programs, and others- and loyalty. This has positive implications when the actual performance meets or exceeds students' expectations (Alonso, 2016).

In other words, this study's objective was fulfilled since literature on higher education student satisfaction measurement was systematically analysed considering: used instruments, the academic level at which the research was conducted, and other elements, which provided a basis for questionnaires elaboration for future research on the topic.

### **BIBLIOGRAPHY – BIBLIOGRAFÍA - BIBLIOGRAFIA**

- Alonso, M. (2016). Quality and satisfaction: The case of the University of Jaén. *Revista de la Educación Superior*, 45(178), 79–95. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.005>
- Briceño de Gómez, M. Y. & García de Berrios, O. (2008). The servuction and the quality in the service's fabrication. *Visión Gerencial, enero-junio(1)*, 21-32. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545878010>
- Cadena-Badilla, M., Mejías, A., Vega-Robles, A. & Vásquez, J. (2015). La satisfacción estudiantil universitaria: análisis estratégico a partir del análisis de factores. *Industrial Data*, 18(1), 9-18. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81642256002>
- Ceballos, F. E. Rojas, J. E., Cuba, L. G., Medina, K. P., & Velazco, A. R. (2021). Analysis of the quality of services in university centers. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 25(108), 23-29. doi:<https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.427>
- Correia, S. M. & Miranda, F. J. (2012). DUAQUAL: The quality perceived by teachers and students in university management. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 107-122. doi:<https://doi.org/10.5295/cdg.100251sc>
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299405800110>
- Duque, E. J. & Chaparro, C. R. (2012). Medición de la percepción educación por parte de los educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Cartera Libre*, 10(16), 159-192. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966855>
- Gento, S. (1998). *Implantación de la calidad total en las instituciones educativas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gento, S. & Vivas, M. (2003). El SEUE: un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. *Acción Pedagógica*, 12(2), 16-27. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2972060>
- Gutiérrez, F. R. (2017). Gestión del tiempo libre: actividades extracurriculares en la satisfacción de los estudiantes del Campus Lima norte, de la Universidad Alas Peruanas en el 2017. [Tesis de

- Maestría, Universidad Cesar Vallejo*. Repositorio de la Universidad César Vallejo. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8504>
- Mejías, A. & Martínez, D. (2009). An Instrument Development to Measure Student Satisfaction with Higher Education. *Docencia Universitaria*, X(2), 29-47. Retrieved from [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_docu/article/view/3704](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_docu/article/view/3704)
- Mejías, A., Reyes, Ó. & Maneiro, N. (2006). Calidad de los Servicios en la Educación Superior Mexicana: Aplicación del Servqualing en Baja California. *Investigación y Ciencia*, 14(34), 36-41. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67403407>
- Mireles, M. G. & García, J. A. (2022). Student Satisfaction in University Students: A Systematic Review of the Literature. *Revista Educación*, 46(2), 1-16. doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v46i2.47621>
- Nunnally, J. C. (1970). *Introducción a la Medición Psicológica*. Buenos Aires: Paidós.
- Osoro, J. M. & Salvador, L. (1993). Quality criteria and indicators for institutional evaluation: conceptual precisions and indicators selections in university context. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, enero-abril(16), 45-57. Retrieved from <https://produccioncientifica.uca.es/documentos/5ebf1f5a2999524bdf7a5d9c?lang=de>
- Panera, F. (1999). Total quality in university teaching. *Dirección y Organización*, enero(21), 94-102. doi:<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i21>
- Parasuraman, A. P., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/247373898\\_Refinement\\_and\\_reassessment\\_of\\_the\\_SERVQUAL\\_instrument/links/5559ea3d08ae6fd2d82817fa/Refinement-and-reassessment-of-the-SERVQUAL-instrument.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/247373898_Refinement_and_reassessment_of_the_SERVQUAL_instrument/links/5559ea3d08ae6fd2d82817fa/Refinement-and-reassessment-of-the-SERVQUAL-instrument.pdf)
- Peralta-Mazariego, E., Surdez-Pérez, E. & García-Rodríguez, J. (2020). Validación de modelo de medición de satisfacción estudiantil universitaria con los servicios académicos recibidos. *Revista investigación operacional*, 41(3), 472–481. Retrieved from <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/41320-16.pdf>
- PRISMA. (2020). *PRISMA reporting guideline*. Retrieved from Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses: <https://www.prisma-statement.org/>
- Righi, A. L. Jorge, S. A., & Angeli, A. A. (2006). Scale of satisfaction with academic experience of students of higher education. *Avaliação Psicológica*, 5(1), 11-20. Retrieved from [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712006000100003](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712006000100003)
- Salinas, A. & Martínez, P. (2007). Satisfaction factors among university students: a case study in Unidad Académica Multidisciplinaria de Agronomía y Ciencias, UAT. *International Journal of Social Sciences & Humanities - SOCIOTAM*, XVII(1), 163-192. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65417108>
- Salvador, C. M. (2005). La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio universitario: características del servicio y habilidades profesionales. *Papeles del Psicólogo*, 26(90), 1-9. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77809001>

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. USA: Crown Currency.

## COMPORTAMIENTO DE LA LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS BURSATILES MEXICANAS DEL 2018 AL 2022: EFECTOS DE LA PANDEMIA EN EL CASO ALEATICA, S.A.B. DE C.V.

Allen Neftalli Cocom Cima

Carlos Enrique Rodríguez-Gasque

ORCID: 0009-0006-0115-2542

Universidad Autónoma de Yucatán

[carlos.rgasque@correo.uady.mx](mailto:carlos.rgasque@correo.uady.mx)

Teresita de Jesús Sabido-Domínguez

ORCID: 0000-0002-5424-1120

Universidad Autónoma de Yucatán

[tere.sabido@correo.uady.mx](mailto:tere.sabido@correo.uady.mx)

María del Carmen Alonzo-Godoy

ORCID: 0000-0003-4601-6131

Universidad Autónoma de Yucatán

[maría.alonzo@correo.uady.mx](mailto:maría.alonzo@correo.uady.mx)

Francisco Gerardo Barroso Tanoira

ORCID: 0000-0002-2035-2113

Universidad Autónoma de Yucatán

[francisco.barroso@correo.uady.mx](mailto:francisco.barroso@correo.uady.mx)

Jorge Ramón Salazar-Cantón

ORCID: 0000-0001-8251-6761

Universidad Autónoma de Yucatán

e-mail [barramir@correo.uady.mx](mailto:barramir@correo.uady.mx)

## **Resumen**

Durante 2019, se anunció en Wuhan, China, un brote de neumonías de etiología desconocida que rápidamente impactó a las principales bolsas del mundo. En México, el primer caso de COVID-19 fue detectado en febrero de 2020, generando un desplome significativo en los índices bursátiles y afectando severamente el desempeño financiero de las empresas. Este trabajo tiene como objetivo analizar el comportamiento de la liquidez de Aleatica, S.A.B. de C.V., durante el período 2018-2022. Como una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y líder en infraestructura de transporte, Aleatica enfrentó retos significativos debido a la pandemia. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo y longitudinal, utilizando el estudio de caso como método principal. Los datos financieros fueron obtenidos de los informes anuales publicados por la empresa en la BMV. Entre los hallazgos, se identificó que Aleatica mantuvo niveles aceptables de liquidez durante el periodo analizado, aunque en 2021 se registró una disminución significativa debido al uso de reservas para el pago de deudas, una estrategia que permitió sostener su operatividad en un contexto desafiante. Los resultados muestran la importancia de mantener estrategias financieras sólidas y flexibles ante eventos disruptivos como la pandemia. Se concluye que Aleatica fue capaz de gestionar su liquidez eficientemente, destacando la relevancia de su capital de trabajo y su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

## **Palabras clave**

Liquidez, capital de trabajo, análisis financiero, Aleatica

## **Introducción**

Según el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) el 31 de diciembre se anuncia que en la provincia de Wuhan en China surgió un brote de neumonías, de etiologías desconocidas, en enero del 2020 se declaró como un nuevo virus y el 30 de enero la Organización Mundial de la Salud (OMS) dicta la Declaratoria de Emergencia de Salud Pública. Fue hasta febrero del 2020 en que se detecta el primer caso de Covid-19 en México.

Según la página Statista, desde los primeros casos confirmados de coronavirus (SARS-CoV-2), el índice bursátil mexicano sufrió los efectos del brote, así como a las principales

bolsas mundiales. El S&P/BMV IPC registró un desplome significativo entre el 12 de febrero y 18 de marzo de 2020, pasando de 44.974 a 34.372 puntos.

Este trabajo tiene como objetivo evaluar la liquidez de Aletica S.A.B. de C.V. durante los ejercicios 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, y así, poder analizar su capacidad para cumplir con obligaciones de corto plazo.

Este análisis permitirá interpretar cómo la empresa ha manejado los retos financieros y aprovechado las oportunidades en su entorno competitivo.

De acuerdo con lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se ha comportado la liquidez de la empresa Aletica S.A.B. de C.V. en el periodo del 2018 al 2022?

### **Metodología**

El presente trabajo sigue un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo y longitudinal. El método utilizado es el estudio de caso y la técnica de recolección de datos se basa en la revisión documental de informes anuales publicados por la empresa en la Bolsa Mexicana de Valores para los ejercicios 2018-2022.

La elección del enfoque cuantitativo se justifica en la necesidad de obtener y analizar datos financieros concretos, mientras que el alcance descriptivo y longitudinal permite observar la evolución de la liquidez en un periodo específico (Hernández Sampieri et al., 2014; Yin, 2018). Según Yin (2018), el estudio de caso es apropiado cuando se analiza un fenómeno dentro de un contexto real, como es el caso de Aleatica y su comportamiento financiero durante la pandemia.

"El enfoque longitudinal en este trabajo asegura una comprensión profunda de las tendencias financieras a lo largo del tiempo, mientras que el análisis descriptivo permite caracterizar la situación financiera de la empresa" (Yin, 2018).

### **Pandemia COVID-19**

El efecto generado por la pandemia en la economía mexicana tuvo una marca significativa. La actividad económica en México experimentó una desaceleración debido a la suspensión de actividades clasificadas como no esenciales al comienzo y pico de la pandemia, con la



finalidad de aminorar la dispersión y transmisión; esto fue presentado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 31 de marzo de 2020. Esto se manifestó en varios indicadores económicos, entre los cuales, el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo una afectación como consecuencia, al igual que el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE).

La trascendencia de la pandemia a nivel global pone en evidencia la difícil situación que pasaron las entidades económicas mexicanas. Los gerentes de estas afrontaron diversos retos, entre ellos los económico financieros. Por tal motivo, se busca entender la afectación financiera de las empresas mexicanas que han enfrentado estos eventos, enfocado en la liquidez.

### **Aleatica, S.A.B. de C.V.**

La compañía inició sus operaciones en el año 2003, por lo que a la fecha cuenta con 21 años de antigüedad; entre sus principales acciones están las autopistas de peajes y se le otorgaron algunas concesiones desde los años 90,s.

La compañía es líder como operador de concesiones en infraestructura de transporte en el país y en la ciudad de México por el número de concesiones y carreteras en kilómetros administrados. Cuenta con siete permisos de autopistas de peaje ubicadas en la Ciudad de México, Estado de México, Puebla y una aeroportuaria ubicada en el Estado de México, específicamente en Toluca.

En términos de inversión, el capital suscrito y de pago está representado por 1,732,185,269 acciones ordinarias nominativas, entre las cuales 5,648 son de la parte fija del capital social y 1,732,179,621 de la parte variable. Estas pueden ser adquiridas por residentes del territorio nacional o extranjeros. Como dato adicional las acciones empezaron a cotizar el 11 de noviembre del 2010 en la Bolsa Mexicana de Valores.

### **Análisis financiero**

Córdoba (2014) señala que el análisis financiero facilita la interpretación de los eventos económicos mediante un conjunto de herramientas que ayudan en la toma de decisiones. También se enfoca en evaluar la capacidad de financiamiento e

inversión de una empresa a partir de sus estados financieros. Para llevar a cabo un análisis financiero efectivo, es fundamental identificar la información relevante y emplear herramientas que permitan un manejo adecuado de dicha información.

Para Lavallo (2017) el análisis financiero nos permite examinar los resultados de la empresa desglosándolos en sus componentes, lo que facilita la elaboración de un diagnóstico completo sobre su desempeño financiero. A través de este análisis, podemos identificar las causas de los problemas y, de este modo, implementar medidas correctivas. Al referirnos a un todo en sus partes, es importante considerar diversas áreas para su estudio, tales como la productividad de la empresa, la eficiencia en el uso de activos, el cumplimiento de obligaciones, el comportamiento de los clientes, la contabilidad y, en términos generales, las finanzas.

### **Razones de liquidez**

Para Mendoza, entender la liquidez de las organizaciones es de importancia para su dirección, así como para las personas interesadas en invertir en ella, e inclusive para las entidades gubernamentales.

Según Lavallo (2017), una empresa que tiene liquidez es la que cumple con sus adeudos a corto plazo, podría expresarse como la holgura con que las organizaciones enfrentan sus compromisos, el dinero disponible relacionado con nivel de las operaciones con las que se obtuvo una deuda.

Polanco, Santos y Cruz (2020) dicen que las organizaciones que no cuidan sus cuentas por cobrar, generando cobros por mora o teniendo mercancías en mal estado, tienen el riesgo de quedar mal frente a proveedores o acreedores y por ende tener que liquidarla, por lo tanto, hay que tener cuidado de hacer un estudio de factibilidad al vender a crédito y tener personal apto para llevar la cartera de clientes, trazando políticas y condiciones de crédito frecuente.

De acuerdo con Rico (2024), la búsqueda de financiación bancaria en un entorno de recursos limitados puede dificultar la implementación de ajustes discrecionales claros en

los costos de producción. Así, la liquidez se convierte en un factor fundamental que influye en la decisión de las empresas de adoptar estas estrategias.

Lavalle identifica las siguientes razones de liquidez:

- Razón de liquidez: Es la relación de activos circulantes a pasivos a corto plazo que posee la compañía de pagar sus deudas a corto plazo.
- Prueba del ácido: Es un análisis estricto de la relación de los activos circulantes que podrán volverse en efectivo de manera inmediata con los pasivos a corto plazo. Por tal motivo se disminuyen a los activos circulantes aquellas partidas que no generan una disponibilidad inmediata de efectivo, tal es el caso de los inventarios.

Los autores coinciden con lo siguiente

1. Razón de liquidez
  - a. Indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas financieras a corto plazo.
  - b. Se calcula dividiendo los activos circulantes o corrientes entre los pasivos a corto plazo o corrientes
  - c. Su interpretación es: la empresa por cada peso de pasivo a corto plazo, cuenta con X.XX pesos de activo circulante para solventarlo.
2. Prueba ácida
  - a. Es un indicador financiero que valora la capacidad de las organizaciones para pagar sus deudas a corto plazo, usando los activos de fáciles de convertir en efectivo, entre ellos: efectivo, cuentas por cobrar e inversiones disponibles sin considerar los inventarios.
  - b. Se calcula dividiendo los activos circulantes menos los inventarios, dividido entre los pasivos a corto plazo
  - c. Su interpretación es: la empresa por cada peso de pasivo a corto plazo, cuenta con X.XX pesos de activos líquidos para solventarlo.
3. Capital de trabajo
  - a. El capital de trabajo son los recursos que necesitan las organizaciones para seguir operando. Es lo que comúnmente conocemos como activo circulante (efectivo y equivalentes de efectivo, inversiones financieras, cuentas por cobrar y mercancías). La organización, para mantener sus operaciones, requiere de recursos para realizar el pago de gastos, materia prima, sueldos

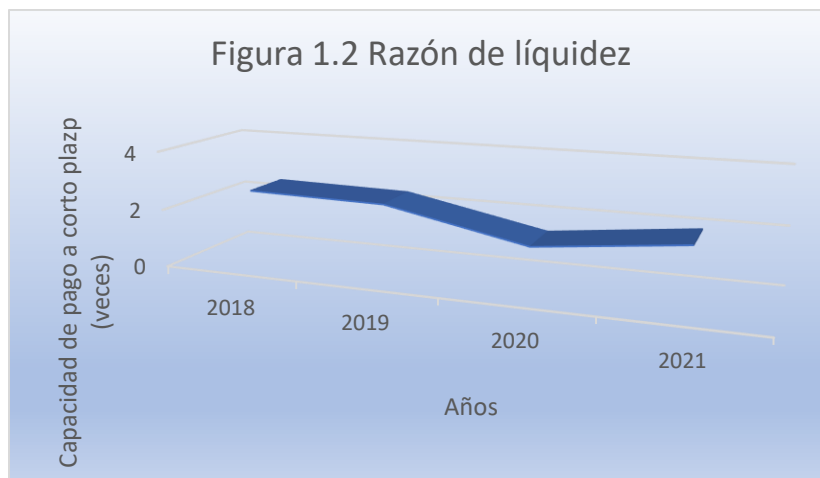
y salarios de sus empleados, reposición de propiedad planta y equipo, entre otros. Estos recursos, necesarios a corto plazo para cubrir las necesidades de la organización en los tiempos que así lo requieran.

- b. Para calcular el capital de trabajo se deben restar de los activos circulantes, los pasivos a corto plazo.
- c. Su interpretación: cuántos pesos tiene la organización de activo circulante para cubrir el pago de gastos, materia prima, sueldos y salarios de sus empleados, reposición de propiedad planta y equipo, entre otros.

Huaraca Arce, Maquera Maquera y Vega Espilco (2022) subrayan la importancia de una gestión cuidadosa de la liquidez para asegurar la sostenibilidad operativa de la empresa, especialmente en tiempos de crisis.

## **Resultados**

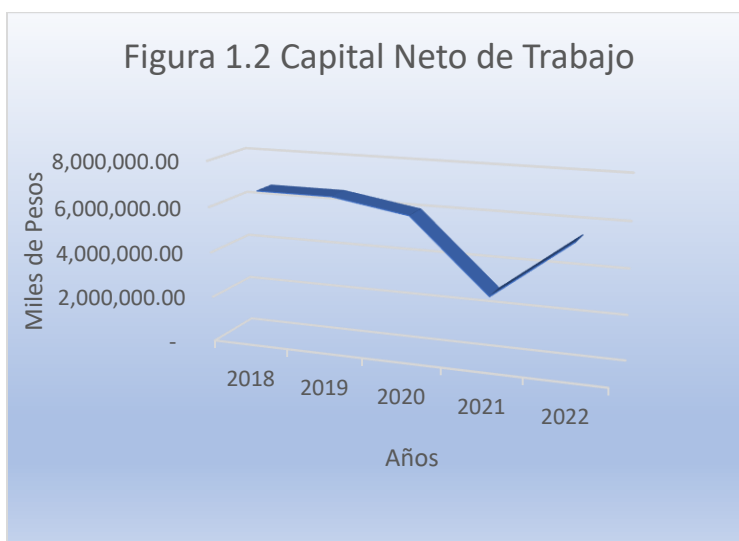
La liquidez de la empresa se ha mantenido en un nivel aceptable en los últimos 5 años, pasando de 2.54 veces la capacidad de pago de la deuda de corto plazo en el 2018 a 1.50 veces en el 2021, esto debido a una disminución importante en el fondo de fideicomisos pasando de \$7.65 millones de pesos en 2020 a \$5.76 millones de pesos en 2021, para posteriormente subir en 2022 a \$7.56 millones de pesos; esto redujo de manera importante el fondo de reserva, y a su vez el activo circulante de la entidad. Este fondo es utilizado para generar reservas para el pago de servicios de deuda, dicha estrategia ayudo a la empresa a cumplir con su deuda a corto plazo durante el período de pandemia, lo cual le permitió mantener su liquidez durante dicho período.



Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de Aleatica, S.A.B. de C.V

Debido a la naturaleza del negocio, Aleatica S.A.B. de C.V. no cuenta con inventarios, por tal motivo mantiene la misma información que la razón de liquidez.

Durante este período, la empresa Aleatica S.A.B. de C.V., cuenta con los activos circulantes necesarios para cubrir sus necesidades a corto plazo, siendo el período 2021 el que tuvo una mayor disminución de sus activos, esto debido a la utilización de sus fondos para el pago de sus deudas.



Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de Aleatica, S.A.B. de C.V

## Conclusión

La empresa Aleatica S.A.B. de C.V. ha logrado mantener un nivel de liquidez adecuado en los últimos cinco años, a pesar de las variaciones en sus fondos de fideicomisos y reservas. Durante el período analizado, la empresa ha tenido los activos circulantes necesarios para cubrir sus necesidades a corto plazo, aunque 2021 fue un año especialmente difícil debido al uso de sus fondos para el pago de deudas.

La estrategia de utilizar el fondo de fideicomisos para crear reservas destinadas al pago de servicios de deuda fue esencial para que la empresa pudiera cumplir con sus obligaciones a corto plazo durante la pandemia de COVID-19. Esto permitió a la empresa mantener su liquidez en un período de alta incertidumbre y desafíos económicos.

En resumen, Aleatica S.A.B. de C.V. ha demostrado una gestión eficaz de su liquidez, adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado y asegurando su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

## Referencias

Aleatica SAB de CV. (2024). Reportes anuales. <https://inversionistasmx.aleatica.com/reportes-anuales-y-folletos/>

Cocom, A. (2024). Comportamiento financiero de las empresas bursátiles mexicanas del 2018 al 2022: Efectos de la pandemia en el caso Aleatica, S.A.B. de C.V. Universidad Autónoma de Yucatán.

Córdoba Padilla, M. (2014). Análisis financiero. Bogotá, Ecoe Ediciones.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Huaraca Arce, J. F., Maquera Maquera, E. R., & Vega Espilco, P. O. (2022). Análisis comparativo de liquidez y endeudamiento en la Empresa InRetail Perú corp. 2018-2021. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 3(2), 95-109. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.67>

Instituto Nacional de Transparencia Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (2024). COVID-19: Temas Relevantes. Recuperado en 27 de agosto de 2024 de [https://micrositios.inai.org.mx/conferencias-covid-19tp/?page\\_id=8432](https://micrositios.inai.org.mx/conferencias-covid-19tp/?page_id=8432)

Lavalle Burguete, A. C. (2017). Análisis financiero. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID.

Mendoza Roca, C. (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración. Universidad del Norte.

Polanco, Y. J., Santos, P., & Cruz, G. A. D. L. (2020). Análisis financiero para la toma de decisiones. Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

Rico Bonilla, C. O. (2024). Earnings management in Colombian SMEs: An empirical analysis. (4), 74-99.

Secretaría de Salud. (2020, 31 de marzo). Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2: Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true)

Statista. (2024). Impacto del coronavirus en la BMV en México. Recuperado en 27 de agosto de 2024 de <https://es.statista.com/estadisticas/1278259/impacto-del-coronavirus-en-la-bmv-en-mexico/>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## **Gestión del Talento Humano y su Importancia en las Organizaciones**

### **Human Talent Management and its Importance in Organizations**

**Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera**

**Docente titular auxiliar 2, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, El Carmen - Ecuador**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1805-4405>

e-mail: [alexandra.mendoza@uleam.edu.ec](mailto:alexandra.mendoza@uleam.edu.ec)

**Pablo Edison Ávila Ramírez**

**Docente titular auxiliar 2, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, El Carmen - Ecuador**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7730-2128>

e-mail: [pablo.avila@uleam.edu.ec](mailto:pablo.avila@uleam.edu.ec)

**Martha Margarita Minaya Macias**

**Docente titular Agregado 1, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, El Carmen - Ecuador**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-8192>

e-mail: [martha.minaya@uleam.edu.ec](mailto:martha.minaya@uleam.edu.ec)

**Gina Gabriela Loor Moreira**

**Docente titular Auxiliar 1, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, El Carmen - Ecuador**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7283-5504>

e-mail: [gina.loor@uleam.edu.ec](mailto:gina.loor@uleam.edu.ec)

### **RESUMEN**

El éxito de las organizaciones depende de su habilidad para incorporar colaboradores cualificados y capaces de impulsar transformaciones dentro de la empresa. Por esta razón, la gestión del talento humano se centra en lograr equipos de alto rendimiento que contribuyan al desarrollo y crecimiento institucional. En este sentido, el objetivo de la investigación fue estudiar la gestión del talento humano y su importancia en las organizaciones del cantón El Carmen, provincia de Manabí. La problemática se centró en la inexistencia del departamento de talento humano y los beneficios que reciben los trabajadores. Se utilizó una metodología mixta, aplicando métodos inductivo y deductivo. El método inductivo permitió obtener una visión general sobre cómo las empresas gestionan el talento humano, mientras que el método deductivo facilitó la formulación de conclusiones específicas basadas en los resultados de cada organización y las teorías estudiadas. La información se recopiló mediante entrevistas a dueños y gerentes, así como encuestas a empleados, que sirvieron para validar la hipótesis. Los resultados revelaron que el departamento de talento humano no es prioritario en las empresas privadas sin una estructura organizacional adecuada. En el caso de las organizaciones públicas, se identificó la necesidad de implementar procesos que aseguren que el talento humano reciba los beneficios que les corresponden. La investigación concluye que el talento humano es fundamental para el buen funcionamiento organizacional y que dar la importancia necesaria a este departamento puede conducir a mejores resultados para las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del personal, organizaciones públicas y privadas, competitividad organizacional

### **ABSTRACT**

The success of organizations depends on their ability to incorporate qualified collaborators capable of driving transformations within the company. For this reason, human talent management focuses on achieving high-performance teams that contribute to institutional development and growth. In this sense, the objective of the research was to study the management of human talent and its importance in the organizations of the El Carmen canton, province of Manabí. The problem centered on the nonexistence



of the human talent department and the benefits that workers receive. A mixed methodology was used, applying inductive and deductive methods. The inductive method allowed us to obtain a general vision of how companies manage human talent, while the deductive method facilitated the formulation of specific conclusions based on the results of each organization and the theories studied. The information was collected through interviews with owners and managers, as well as employee surveys, which served to validate the hypothesis. The results revealed that the human talent department is not a priority in private companies without an adequate organizational structure. In the case of public organizations, the need to implement processes that ensure that human talent receives the benefits to which they are entitled was identified. The research concludes that human talent is essential for good organizational functioning and that giving the necessary importance to this department can lead to better results for companies.

**KEYWORDS:** Personnel management, public and private organizations, organizational competitiveness

## INTRODUCCIÓN

El término "Recurso humano" ha sido tradicionalmente utilizado para referirse a las personas dentro de las organizaciones, categorizándolas como instrumentos de producción. Sin embargo, esta visión ha sido superada en el entorno empresarial actual, reconociendo que las personas son el capital más valioso, ya que poseen habilidades, conocimientos y características que dan vida y movimiento a las organizaciones. Como motor fundamental, hoy se prefiere el término "Talento humano", que refleja mejor la importancia de las personas en el éxito organizacional. La globalización económica ha impulsado a las empresas a diagnosticar continuamente sus procesos administrativos para evaluar su productividad, en términos de eficiencia y eficacia, y su competitividad, medida por la calidad. Estos factores son esenciales para el desarrollo operativo y estratégico en las actividades laborales de las organizaciones (Ramírez-Torres, 2023)

La gestión del talento humano, según Escudero (2009), tiene sus raíces en la Revolución Industrial (1820-1840), cuando las máquinas comenzaron a reemplazar el trabajo manual y las organizaciones prohibían a los trabajadores formar sociedades. Aunque entre 1776 y 1810 se permitió cierta tolerancia para la formación de asociaciones, no fue sino hasta 1824, en Inglaterra, cuando se reconoció por primera vez una unión sindical de trabajadores. Las principales demandas de estos sindicatos incluían la defensa de los derechos laborales y la regulación de las jornadas de trabajo.

En la actualidad, la gestión del talento humano ha evolucionado, incorporando enfoques más estratégicos. Scade (2016) resalta la necesidad de incluir la responsabilidad social empresarial (RSE) como una parte integral de la gestión, permitiendo que las organizaciones consoliden sus relaciones con el entorno. Esta estrategia, también conocida por sus siglas en inglés (SER), es clave para lograr una mayor operatividad en todas las áreas de la empresa. Guerrero y Sandoval (2011) afirman que el modelo SER es un enfoque ético que beneficia tanto a las organizaciones como a sus colaboradores. Además, Mendoza et al. (2023) manifiestan que aplicar la RSE mejora la imagen corporativa de las empresas, al actuar responsablemente se logra una mayor aceptación en la sociedad.

El éxito de las organizaciones depende de su habilidad para incorporar colaboradores competentes que impulsen cambios dentro de la empresa. Por esta razón, la gestión del talento humano se centra en identificar, atraer y reclutar a estos candidatos, con el objetivo de formar equipos de alto rendimiento que fomenten (Alarcón y Hernández, 2024). El reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las organizaciones ha sido motivo de interés creciente. A menudo, se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar el aporte crucial del personal. Con el avance de la tecnología, la globalización y las nuevas formas de gestionar empresas, la gestión del talento humano se ha convertido en un desafío estratégico para mantener la competitividad. Lo que diferencia a una empresa de otra, cuando sus líneas de producción son similares, son las personas que la componen. Estas aportan sus conocimientos, habilidades y competencias, constituyéndose en una ventaja competitiva crucial. En Ecuador, las organizaciones no siempre cuentan con una estructura organizacional adecuada. En el cantón El Carmen, en la provincia de Manabí, mayoritariamente las empresas privadas carecen de un departamento formal de talento humano, lo que evidencia el desconocimiento de su importancia.

Para verificar si las teorías mencionadas se aplican en las empresas locales, este estudio se enfoca en estudiar la gestión del talento humano y su importancia en las organizaciones del cantón El Carmen. La investigación incluye empresas privadas como Exportadora Mifinca.ec, Reiver, Amazon Fruit, y la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica", así como instituciones públicas como el Distrito de Salud El Carmen, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) El Carmen, y la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí" Extensión El Carmen. A través de este análisis, se busca verificar la existencia y situación actual de los departamentos de talento humano.

El estudio a profundidad debe comprobar la existencia del departamento de talento humano en las organizaciones seleccionadas, identificar las razones por las cuales algunas no cuentan con dicho departamento, y determinar los beneficios que su implementación podría aportar. La hipótesis central de la investigación plantea que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el éxito organizacional en el cantón El Carmen. Esta hipótesis se evaluó mediante la revisión de teorías de diversos autores y la realización de un estudio de campo con los principales actores de cada organización.

## **Talento Humano**

Las organizaciones surgen, se desarrollan y progresan gracias al esfuerzo individual y colectivo de las personas que trabajan en ellas. A lo largo de las décadas, hemos llamado a estas personas de diversas formas, como mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores y asociados. Sin embargo, hoy se les reconoce como Talento Humano (TTHH), capital humano o capital intelectual, debido al valor significativo que aportan a las organizaciones. Son la base fundamental de cualquier empresa, ya que sin ellos no sería posible alcanzar el éxito deseado (Chávez, 2016).

Así, se puede afirmar que las organizaciones y las personas representan el contexto de la administración del talento humano. Las empresas dependen de las personas para cumplir sus objetivos, misión y visión, mientras que las personas, a su vez, dependen de la organización para

alcanzar sus metas personales. Juntos comparten el esfuerzo diario, invirtiendo tiempo y constancia para lograr estos objetivos. Alles (2005) señala que los logros empresariales dependen en gran medida del desempeño de los trabajadores. Las potencialidades humanas se desarrollan y florecen cuando se aplican los medios adecuados para motivar a los colaboradores y aprovechar sus habilidades al máximo.

### **Evolución del Talento Humano**

La evolución del pensamiento sobre el valor de las personas en las organizaciones ha sido sorprendentemente rápida, sobre todo en las últimas cinco décadas. Al analizar la evolución del tema en distintas "épocas histórico-económicas", vemos cómo las relaciones de producción han influido en los enfoques sobre la gestión humana en las organizaciones (Jiménez et al., 2011). No basta con mirar al pasado; es necesario tener una visión retrospectiva profunda para entender cómo el concepto de recurso humano ha cambiado. El ser humano, inicialmente considerado como una simple herramienta, ahora representa el verdadero sentido de toda organización. Esta evolución comenzó con la sistematización científica del trabajo, liderada por Frederick W. Taylor, a quien se le reconoce como el padre de esta disciplina (Chiavenato, 2006).

Calderón et al. (2010) explican que los cambios entre los siglos XVII y XIX provocaron conflictos en las relaciones entre empleadores y trabajadores. El clima laboral afectaba tanto la salud física como psicológica de los obreros, lo que repercutía en la producción. Esto llevó a los empleadores a reconocer la importancia de mantener al personal bien estimulado. Las primeras oficinas de Talento Humano se llamaron Secretarías de Bienestar. Así surgió la necesidad de capacitar y motivar a las personas, ofreciéndoles la oportunidad de participar en actividades que desarrollaran sus conocimientos y habilidades para cumplir los objetivos organizacionales (Farías & Molina, 2016).

**Tabla 1**

#### ***Cronología del Talento Humano en las Organizaciones***

<b>Época - Periodo</b>	<b>Eventos</b>
<b>Siglo XVIII inicia la revolución industrial</b>	Las agremiaciones laborales surgieron con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo, generando cambios significativos en el bienestar laboral, los esquemas sociales y la división del trabajo.
<b>Siglo XIX Teoría Científica de Administración</b>	Frederick Taylor desarrolló la teoría científica de la administración para abordar problemas de ineficiencia tanto en la mano de obra como en la administración, proponiendo métodos más eficaces para gestionar el trabajo.
<b>1900 - 1910</b>	El movimiento de relaciones humanas, influenciado por la psicología, empezó a considerar otros factores que afectaban el desempeño de los trabajadores, buscando aumentar su productividad.

---

<b>1920</b>	Creación de los Departamentos de Personal: Aunque no se conoce una fecha exacta, algunos historiadores coinciden en que los primeros departamentos de personal surgieron en la década de 1920. Este periodo marcó el inicio de un gran interés por el bienestar de los empleados.
<b>1990</b>	Las áreas de gestión humana asumieron la responsabilidad de diseñar y ejecutar acciones para desarrollar las capacidades de los empleados y asegurar su empleabilidad en un contexto de creciente inestabilidad laboral.
<b>Siglo XXI</b>	Las organizaciones humanas se centran en resolver problemas relacionados con la retención de clientes, el aumento de la productividad y la mejora de la calidad, enfocándose en el desarrollo continuo de las capacidades de sus empleados.

---

**Nota:** La tabla muestra la evolución de la gestión del talento humano y los eventos relevantes en cada época. Tomada de Alles M., (2015)

### **Importancia del Talento Humano**

En el pasado, se creía que el capital financiero era la principal fuente para el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, con el tiempo, los empresarios reconocieron que el talento humano es crucial para el éxito organizacional. Al explotar las capacidades de los empleados, las organizaciones lograron mejores desempeños (Chiavenato, 2009). Además, Alles (2007) destaca que los empleados que expresan sus opiniones y son escuchados contribuyen a una toma de decisiones más eficiente, lo que impacta positivamente en el crecimiento de la empresa.

Hoy en día, las organizaciones consideran al talento humano como su principal fuente de éxito. El personal debe recibir reconocimiento por su trabajo, lo que incrementa su satisfacción y compromiso (Vallejo, 2015). Chiavenato (2008) sostiene que el concepto de "Recursos Humanos" ha evolucionado hacia "Talento Humano", donde el personal es fundamental para el funcionamiento de la empresa. Juárez y Varela (2011) subrayan la importancia de contratar personal idóneo, motivarlo y capacitarlo para optimizar su desempeño.

### **Gestión del Talento Humano**

Para Toban et al. (2016), las grandes organizaciones comprenden que para liderar el mercado es esencial gestionar correctamente el talento humano, pues el personal es clave para el crecimiento colaborativo. Cuestas (2010) resalta que, en el contexto de la globalización, las organizaciones deben valorar a sus empleados como un recurso fundamental para su supervivencia. Chiavenato (2008) afirma que el capital intelectual, compuesto por las habilidades, experiencias y conocimientos de los trabajadores, es uno de los activos más valiosos de la organización. Una adecuada gestión del talento humano aumenta la competitividad y rentabilidad de las empresas.

## Modelos de Gestión de Talento Humano

Los modelos de gestión del talento humano reconocen que el talento es la principal fuente para el desarrollo organizacional. Chiavenato (2008), citado por Pico (2016), y García et al. (2020) señalan que las diferencias entre las personas, en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes, son esenciales para la competitividad. Diversos estudios han demostrado que es crucial que las empresas implementen estrategias de competitividad basadas en la gestión del talento humano (Beer et al., Chiavenato, Cuesta y Allen, como se cita en Espín, 2019).

Estos modelos permiten a las organizaciones diagnosticar su situación y mejorar continuamente sus procesos. Durán (2016) destaca que las empresas deben orientar sus productos y servicios a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que genera valor agregado tanto para la institución como para la sociedad.

**Tabla 2**

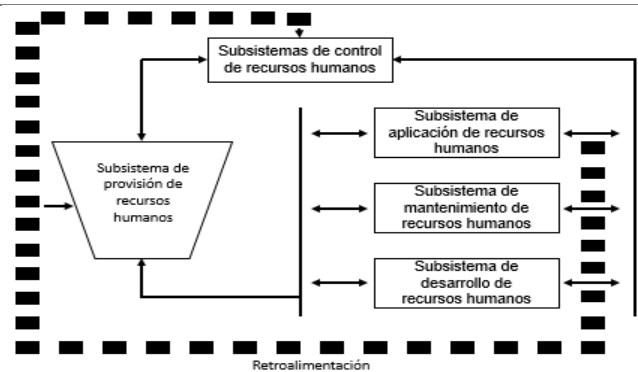
*Modelos de gestión de Talento Humano*

Modelo	Descripción	Gráfico
<b>Modelo conceptual de Beer</b>	Es el modelo inicial, donde el empleado es el centro. En él surgen las políticas de trabajo, las recompensas y el flujo de personal, en este modelo la influencia de los empleados actúa como centro del modelo, lo que afecta las demás políticas (sistemas de trabajo, flujo de RH y sistemas de recompensa).	<p><b>Nota:</b> El modelo describe la influencia de los empleados en la organización. Tomado de Beer et al. (1984), citados por García, Úbeda y Lajarra (2015)</p>
<b>Modelo de Recurso Humano de Harper y Lynch</b>	Este proceso se inicia con una relación del personal y la valoración del potencial humano, finaliza con la auditoría, la optimización y el seguimiento. Todas estas actividades se interconectan y se orientan con la estrategia organizacional para conseguir los objetivos propuestos por la	<p><b>Nota:</b> El modelo evidencia las actividades que se deben realizar en la gestión del recurso humano a partir de una planeación estratégica. En 1992, Harper y Lynch, citados por Ramírez et al. (2018)</p>

organización.

**Modelo de Chiavenato 2000**

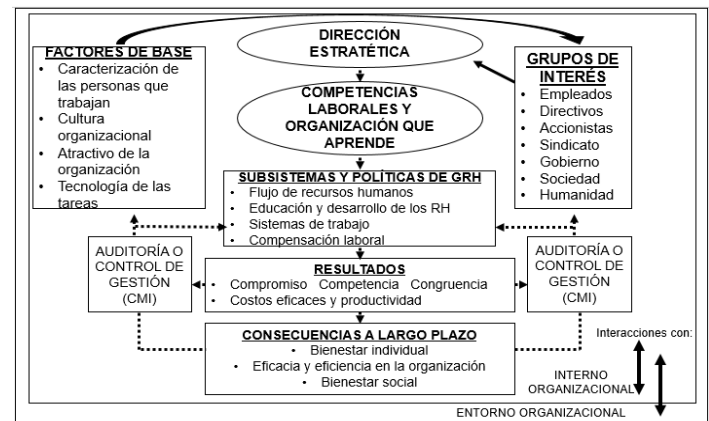
Chiavenato (2000) considera que la administración de recursos humanos permite la aplicación de todo el proceso administrativo, con el fin de conseguir un logro eficiente en su activo humano.



**Nota:** El modelo evidencia las actividades que se deben realizar en la gestión del recurso humano a partir de una planeación estratégica. Chiavenato (2000)

**Modelo de recursos humanos de Cuesta**

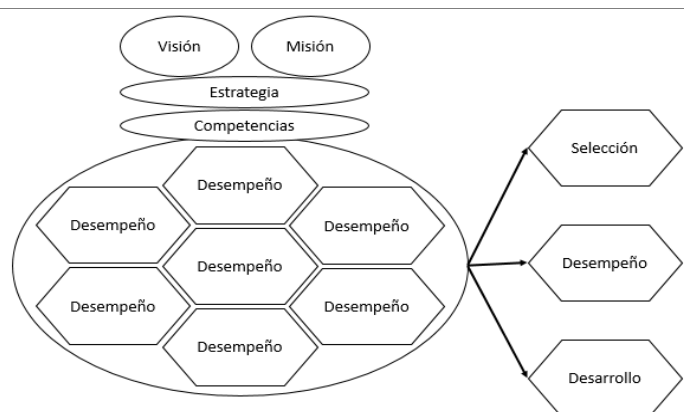
Muestra el modelo conceptual de recursos humanos, de análisis, influencia y control de gestión estratégica, con 6 enfoques. También la conexión entre el entorno externo con el entorno interno, mediante el desarrollo e interacción de los factores de base con los grupos de interés, los subsistemas y la auditoría de calidad.



**Nota:** El modelo muestra la conexión del recurso humano con diferentes entornos y actores. Tomado de Cuesta (2010)

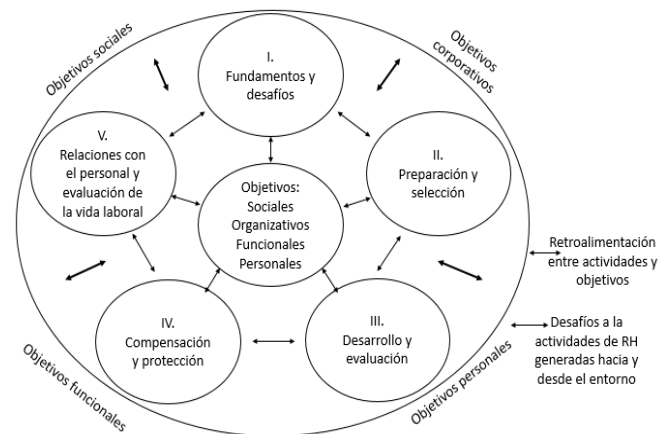
**Modelo de gestión por competencias de Alles**

El modelo evidencia que ser competitivos se logra al converger la misión y la visión de la empresa con los subsistemas de recursos humanos. El modelo inicia desde la definición y actualización de la misión y la visión de la organización.



**Nota:** El modelo muestra la relevancia de la filosofía empresarial como la brújula de los recursos humanos. Tomada de Alles (2017)

**Modelo de administración de los recursos humanos de Werther y Davis** De acuerdo con este modelo, las actividades de los recursos humanos deben ser coherentes con los objetivos funcionales, personales, sociales y corporativos.



**Nota:** El modelo muestra la interacción de los objetivos empresariales y las actividades del recurso humano. Tomado de Werther y Davis (2008)

## METODOLOGÍA

El estudio utilizó un diseño de investigación mixto, con un enfoque descriptivo y exploratorio. Este diseño es adecuado debido a la necesidad de entender tanto las características generales como las especificidades de la gestión del talento humano en las organizaciones del cantón El Carmen, provincia de Manabí. La elección de un enfoque mixto permite combinar la profundidad del análisis cualitativo con la precisión de los datos cuantitativos, obteniendo una visión integral de la situación. La investigación también se ajustó al contexto político-económico de la región, considerando el impacto de las regulaciones laborales, las políticas de empleo, y las condiciones económicas que influyen en la gestión del talento humano. Estas variables se tomaron en cuenta al analizar cómo las organizaciones públicas y privadas adaptan sus prácticas de gestión de personal en función de las demandas y restricciones externas.

El uso de los métodos inductivo y deductivo está justificado por la necesidad de abordar el estudio desde una perspectiva dual: el método inductivo facilita el análisis global de la gestión del talento humano, permitiendo derivar conclusiones generales a partir de la observación de fenómenos particulares, como el cumplimiento normativo y las prácticas laborales. Mientras tanto, el método deductivo permite llegar a conclusiones específicas sobre cada organización basándose en teorías previas y los datos obtenidos durante la investigación de campo. El enfoque inductivo permitió identificar patrones emergentes y obtener una comprensión más amplia de las prácticas de gestión del talento humano. El método deductivo garantizó un análisis riguroso y fundamentado en teorías existentes, lo que añade robustez y validez a las conclusiones. Al emplear tanto entrevistas como encuestas, se optimizó el uso de fuentes primarias, que proporcionan datos frescos y relevantes directamente desde los actores involucrados, adaptándose a las realidades particulares de las empresas en el contexto político-económico actual.

Las fuentes primarias fueron empleadas de manera preferente debido a la importancia de obtener información directa y actualizada sobre la gestión del talento humano en el contexto específico de Manabí. Las entrevistas a los gerentes y propietarios de las empresas seleccionadas y las encuestas a sus empleados permitieron recoger datos que reflejan las condiciones reales en las que operan estas organizaciones. La flexibilidad en la recolección de datos permitió ajustar los instrumentos a la realidad

de cada empresa, lo que resulta particularmente útil en un entorno caracterizado por una diversidad de actores, desde pequeñas empresas hasta instituciones públicas.

La población de estudio incluyó tanto organizaciones públicas como privadas del cantón El Carmen. Se seleccionaron siete empresas utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió acceder a las organizaciones de manera rápida y efectiva, considerando las limitaciones de tiempo y recursos. Aunque el muestreo no probabilístico puede presentar la desventaja de no ser generalizable a toda la población, fue el más adecuado en este caso dado el acceso limitado a ciertas organizaciones y la disposición de los participantes.

**Tabla 3**

*Listado de empresas públicas y privadas del cantón El Carmen*

<b>Empresa</b>	<b>Actividades de la Empresa</b>	<b>Cargo de Persona Entrevistada</b>	<b># Empleados Encuestados</b>
<b>Export. Mifinca.ec</b>	Dedicada a la exportación de frutas	Gerente propietario	- 10
<b>Distrito de Salud</b>	Garantizar el derecho a la Salud en el cantón.	Director	10
<b>La Benéfica</b>	Ofrece servicios de índole financiero en el cantón El Carmen.	Funcionario Departamento Talento Humano	10
<b>IESS El Carmen</b>	Brinda atención primaria de Salud como eje articulador del Sistema Nacional de Salud a las personas que están en el sistema del gobierno.	Funcionario Departamento Talento Humano	10
<b>Reiver S.A.</b>	Ofrecer a la comunidad productos lácteos de calidad y apoya el desarrollo de la cadena productiva láctea en el cantón El Carmen y alrededores	Gerente propietario	- 8
<b>Amazon Fruit</b>	Brindar la mejor materia prima del mercado en tubérculos.	Gerente propietario	- 17
<b>Uleam El Carmen</b>	Enseñanza en educación superior, formar profesionales competentes y emprendedores.	Funcionario Departamento Talento Humano	8
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>73</b>

**Nota:** La tabla describe las organizaciones seleccionadas como muestra para la presente investigación, empresas públicas y privadas del cantón El Carmen.



Se emplearon dos principales técnicas de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas y encuestas. Las entrevistas, con 18 preguntas, se realizaron a gerentes y propietarios, mientras que las encuestas, con 9 preguntas, se administraron a los empleados. Estas técnicas permitieron obtener tanto una perspectiva organizacional desde la alta gerencia como una visión más directa de los trabajadores, en relación con la existencia y efectividad del departamento de talento humano.

El análisis de los datos fue tanto cuantitativo como cualitativo. Los resultados de las encuestas se analizaron utilizando herramientas estadísticas para identificar tendencias y patrones, mientras que los datos cualitativos derivados de las entrevistas fueron procesados mediante análisis de contenido. Esta triangulación de datos permitió validar la consistencia entre las respuestas de los empleados y la visión de la alta dirección, brindando un panorama completo y confiable sobre la gestión del talento humano en las organizaciones estudiadas.

## **RESULTADOS**

La investigación reveló un panorama complejo sobre la gestión del talento humano en las organizaciones del cantón El Carmen, Manabí. A través de la recolección de datos de fuentes primarias, como entrevistas a gerentes y encuestas a empleados, y la revisión de fuentes secundarias y legislativas, se lograron identificar patrones y discrepancias en la aplicación de prácticas adecuadas de gestión del talento humano.

### **Análisis de Entrevistas**

Las entrevistas realizadas a los gerentes de las siete organizaciones seleccionadas (cuatro privadas y tres públicas) arrojaron información valiosa sobre la percepción que tienen las direcciones acerca de la importancia del talento humano en el logro de los objetivos organizacionales. Un aspecto notable es que todas las empresas reconocieron la necesidad de contar con un departamento de talento humano, aunque solo una entidad bancaria y las tres organizaciones públicas implementan formalmente este departamento.

En contraste, muchas de las empresas privadas gestionan el talento humano de manera empírica, lo que puede ser un factor limitante en su crecimiento y competitividad. Esta situación se correlaciona con la afirmación de Chiavenato (2008), quien sostiene que la calidad del capital humano es esencial para el éxito organizacional. La falta de estructura en la gestión del talento humano puede resultar en una baja retención de personal y un alto índice de rotación, evidenciado por la satisfacción laboral de los empleados.

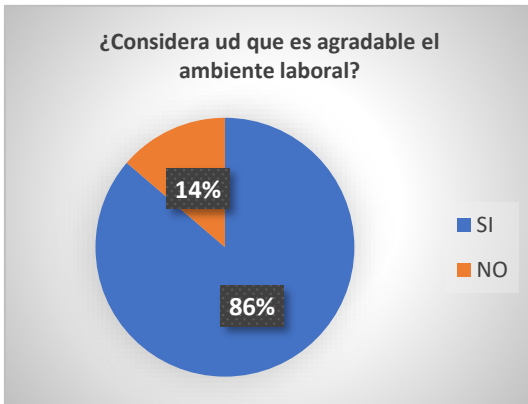
### **Análisis de Encuestas**

Las encuestas, administradas a un total de 73 empleados, proporcionaron una visión cuantitativa sobre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo en estas organizaciones. Los resultados indicaron que, aunque los empleados se sienten satisfechos con el ambiente laboral, la mayoría carece de contratos indefinidos y de beneficios adecuados. Este hallazgo es coherente con la legislación ecuatoriana que establece la necesidad de ofrecer condiciones laborales dignas (Ministerio del Trabajo de Ecuador, 2024). Sin embargo, las prácticas actuales en muchas organizaciones no están alineadas con estas normativas, lo que puede poner en riesgo el bienestar de los trabajadores y la

reputación de las empresas.

**Figura 1**

*Ambiente laboral*



**Análisis:** Con los resultados obtenidos en la encuesta entre las siete organizaciones podemos darnos cuenta de que el 86% de las personas sienten que es agradable su lugar de trabajo, por otra parte, existe el 14% del personal que no se siente a gusto en su trabajo.

**Figura 2**

*Capacitaciones laborales*



**Análisis:** El 83% de las personas encuestadas si han recibido diferentes capacitaciones en su departamento de trabajo, aunque por diferentes motivos el 17% manifiestan que aún no han recibido ninguna capacitación para mejorar el rendimiento de su trabajo.

**Figura 3**

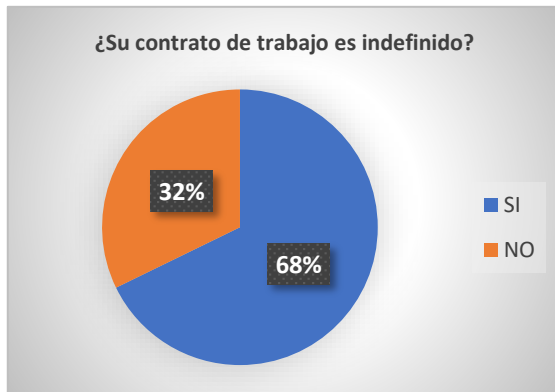
*Seguro laboral*



**Análisis:** Los seguros en la actualidad son parte prioritaria en toda organización, según los resultados el 76% del personal encuestado están asegurado y el 24% aún no cuentan con este servicio, desconociendo así el motivo a esta situación.

**Figura 4**

*Contratación laboral*



**Análisis:** Al existir diferentes tipos de contrato, el más conocido es el indefinido y el 68% mocionaron que cuentan con este tipo de contrato, por el contrario, el 32% no han sido beneficiados con el contrato indefinido

**Figura 5**

*Reclutamiento del personal*



**Análisis:** El 75% del personal si tuvieron que realizar un tipo de proceso de reclutamiento específico mientras que el 25%, no realizó ningún tipo de proceso.

**Figura 6**

*Incentivo de crecimiento (ascenso)*



**Análisis:** Al existir diferentes áreas dentro de las organizaciones siempre se cuenta con la oportunidad de obtener un ascenso y eso lo manifiesta el 68% de los encuestados, al otro lado de la moneda el 32% no opinaron lo mismo.

El análisis crítico de las fuentes primarias y secundarias reveló un desajuste entre la teoría y la práctica. Mientras que la literatura existente enfatiza la importancia de un manejo estratégico del talento humano como un factor clave para la competitividad (Jiménez et al., 2011; Chiavenato, 2009), la realidad observada en el cantón El Carmen sugiere que muchas organizaciones todavía ven a los empleados como recursos prescindibles. Esto es preocupante, ya que la inversión en talento humano no solo mejora la productividad, sino que también genera un sentido de pertenencia y motivación entre

los trabajadores.

En conclusión, la gestión del talento humano en el cantón El Carmen enfrenta desafíos significativos. La falta de una estructura organizacional formal y el incumplimiento de las normativas laborales reflejan una necesidad urgente de transformar la forma en que las organizaciones valoran y gestionan a sus empleados. Las recomendaciones para mejorar esta situación incluyen la implementación de departamentos de talento humano más efectivos, la capacitación continua de los empleados y el alineamiento de las políticas organizacionales con la legislación vigente, lo que sin duda contribuirá a mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral en estas organizaciones.

## **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

La investigación sobre la gestión del talento humano en las organizaciones del cantón El Carmen, Manabí, ha permitido alcanzar los objetivos planteados, proporcionando una visión clara y coherente sobre la situación actual de este ámbito en las empresas seleccionadas. A través del análisis de fuentes primarias, secundarias, se ha demostrado que la gestión efectiva del talento humano es fundamental para el éxito organizacional, aunque su implementación presenta desafíos significativos en el contexto local.

Los resultados obtenidos indican que, si bien las organizaciones reconocen la importancia del talento humano, la mayoría aún carece de estructuras formales que aseguren su gestión adecuada. Las entrevistas y encuestas han permitido evidenciar la disonancia entre la teoría y la práctica, mostrando que, a pesar de la legislación vigente que protege los derechos laborales, muchas organizaciones no la aplican de manera efectiva. Esta falta de coherencia plantea interrogantes sobre la capacidad de estas empresas para competir en un mercado globalizado, donde la gestión del talento humano se vuelve un factor clave.

Interpretar los resultados de forma crítica implica reconocer que la situación actual de la gestión del talento humano en el cantón El Carmen refleja un enfoque tradicional y limitado que subestima el valor del capital humano. Esta investigación no solo pone de manifiesto las debilidades estructurales en las organizaciones, sino que también sugiere un camino hacia la emancipación laboral, donde los empleados son vistos como colaboradores valiosos en lugar de recursos prescindibles. Esta nueva perspectiva podría transformar el ambiente laboral, fomentando un mayor compromiso y una cultura organizacional más sólida.

Las aportaciones más importantes de esta investigación incluyen la identificación de la falta de departamentos formales de talento humano en la mayoría de las organizaciones, así como la necesidad de una mayor alineación entre la legislación laboral y las prácticas organizativas. Además, se ha resaltado la importancia de la capacitación y motivación continua de los empleados como una estrategia fundamental para mejorar la competitividad y el bienestar laboral.

En esta investigación, se acepta la hipótesis planteada, que sostenía que la gestión del talento humano está significativamente relacionada con el éxito de las organizaciones del cantón El Carmen. Los resultados obtenidos a través de entrevistas y encuestas revelaron que las empresas que implementan una gestión efectiva del talento humano, con un departamento formal y políticas claras,

tienen mejores niveles de productividad y satisfacción laboral. En contraste, aquellas empresas sin una estructura formal de gestión del talento humano presentan deficiencias en su desempeño. Esto confirma que la correcta gestión del talento humano contribuye de manera directa al éxito empresarial.

Sin embargo, la investigación presenta algunas debilidades, como el tamaño limitado de la muestra y la dependencia de la autopercepción de los gerentes y empleados sobre su situación laboral. Estos factores podrían influir en la generalización de los hallazgos a otras regiones o contextos organizativos.

Es posible avanzar en la cuestión de la gestión del talento humano en El Carmen mediante la implementación de estrategias específicas. Las organizaciones pueden beneficiarse de la formación de departamentos de talento humano capacitados, así como de la creación de programas de desarrollo profesional que se alineen con los objetivos estratégicos de cada empresa. La colaboración entre el sector público y privado también puede ser clave para fomentar un entorno laboral más inclusivo y productivo.

Por lo tanto, la gestión del talento humano representa un reto significativo en las organizaciones del cantón El Carmen, pero también una oportunidad de transformación que puede llevar a una mayor efectividad y sostenibilidad en el futuro. Este estudio sienta las bases para futuras investigaciones que profundicen en las dinámicas del talento humano y su impacto en el desempeño organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alarcón, C., & Hernández, V. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico. *Ecociencia* 11, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires Mexico Santiago Montevideo: FreeLibros.me.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I (3a ed.): Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Armas, O., Llanos, E., & Traverso, H. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Calderón, H., Naranjo, V., & Alvarez, M. (2010). *Talento Humano en Colombia Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte*. Colombia: ACRIP.
- Chávez., L. V. (2016). *Gestión del Talento Humano*. RioBamba: Aval ESPOCH.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc.Graw Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. Tercera edición*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universal Católica de Córdoba,.
- Cuesta, S. A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

- Del Río, V. J. (2017). *Gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la ciudad de Sincelejo*.
- Durán, P. A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano. *Revista Ciencia UNEMI*, 8.
- Espín, O. M. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas*. Chimborazo: La Caracola Editores.
- Farías, F., & Molina, C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Publicando*.
- Gallardo, E. (2006). *Fundamentos de la Administración*.
- García, G. A., Santana, F. C., & Guzmán, D. A. (2020). Modelo de la Gestión del Talento Humano como Desarrollo Competitivo y Sostenible, Sector de Turismo en Santander-Colombia. 12.
- Jiménez, C. E., Pardo, E., & Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Accelerating the world's research*, 4 / 18.
- Juárez, D., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Mendoza, A., Avila, P., Indacochea, A., Minaya, M., Loor, G., Intriago, J., . . . Avila, J. (2023). La responsabilidad social corporativa en las empresas ecuatorianas . En J. Rodrigues, & M. Marques, *Ciências socialmente aplicáveis: integrando saberes* (págs. 152 - 166). Artemis Editora.
- Ministerio del Trabajo de Ecuador. (08 de 2024). Código de trabajo. <https://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo/>
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Reyes, G., & Bouzas, O. (2019). *Gestión del Talento Humano*. IURE Editores.
- Taylor, F. (2011). Dresden: Tuesday, 13 February 1945. Bloomsbury Publishing.
- Toban, S., Parra, S., & Haydee, S. (2016). *La gestión del Talento Humano en Latinoamérica. Analisis de algunas experiencias*. Kresearch. Corporation, 2016.
- Vallejo, C. L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Instituto de Investigaciones.

# Estructura de Capital y Sostenibilidad Financiera en las MIPYMES

## Capital Structure and Financial Sustainability in MSMEs

**Pablo Edison Ávila Ramírez**

**Docente titular auxiliar 2, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, El Carmen - Ecuador**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7730-2128>

e-mail: [pablo.avila@uleam.edu.ec](mailto:pablo.avila@uleam.edu.ec)

**Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera**

**Docente titular auxiliar 2, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, El Carmen - Ecuador**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1805-4405>

e-mail: [alexandra.mendoza@uleam.edu.ec](mailto:alexandra.mendoza@uleam.edu.ec)

### RESUMEN

Las MIPYMES enfrentan desafíos significativos, incluyendo el acceso limitado al financiamiento, que puede comprometer su sostenibilidad y crecimiento. Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la estructura de capital y la sostenibilidad financiera en las MIPYMES del cantón El Carmen, identificando las fuentes de financiamiento, el nivel de endeudamiento, la accesibilidad al crédito y las estrategias implementadas para garantizar su estabilidad financiera. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo-correlacional y un método deductivo. La población objeto de estudio comprende aproximadamente 200 MIPYMES en la región, de las cuales se seleccionó una muestra intencionada de 30 empresas representativas de diferentes sectores. Se emplearon encuestas estructuradas que incluyeron preguntas cerradas y de opción múltiple para recopilar datos relevantes sobre la estructura de capital y sostenibilidad financiera. Los hallazgos revelaron que el 77% de los encuestados considera que mantener una estructura de capital balanceada es fundamental. A pesar de que el 44% depende de recursos propios y el 53% de préstamos bancarios, un 50% describe su nivel de endeudamiento como moderado. Las estrategias implementadas para mejorar la sostenibilidad incluyen la reducción de costos (33%) y la búsqueda de nuevos financiamientos (27%). La investigación destaca la importancia de una adecuada estructura de capital y el acceso a financiamiento para la sostenibilidad financiera de las MIPYMES. La mayoría de las empresas están conscientes de la necesidad de equilibrar deuda y capital propio, lo que les ayuda a prevenir riesgos financieros.

**PALABRAS CLAVES:** Estructura de capital, sostenibilidad financiera, MIPYMES, fuentes de financiamiento, accesibilidad a crédito.

### ABSTRACT

MSMEs face significant challenges, including limited access to financing, which can compromise their sustainability and growth. This study aims to analyze the relationship between capital structure and financial sustainability in MSMEs in the El Carmen canton, identifying the sources of financing, the level of debt, accessibility to credit and the strategies implemented to guarantee their financial stability. A quantitative approach was used, with a descriptive-correlational design and a deductive method. The population under study includes

approximately 200 MSMEs in the region, from which an intentional sample of 30 representative companies from different sectors was selected. Structured surveys that included closed-ended and multiple-choice questions were used to collect relevant data on capital structure and financial sustainability. The findings revealed that 77% of respondents consider maintaining a balanced capital structure to be essential. Although 44% depend on their own resources and 53% on bank loans, 50% describe their level of debt as moderate. Strategies implemented to improve sustainability include reducing costs (33%) and seeking new financing (27%). The research highlights the importance of an adequate capital structure and access to financing for the financial sustainability of MSMEs. Most companies are aware of the need to balance debt and equity, which helps them prevent financial risks.

**KEY WORDS:** Capital structure, financial sustainability, MSMEs, financing sources, accessibility to credit.

## INTRODUCCIÓN

La estructura de capital y la sostenibilidad financiera son conceptos cruciales en la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), dado que estas entidades representan un pilar fundamental en las economías de muchos países, contribuyendo significativamente al empleo y al crecimiento económico. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), las MIPYMES constituyen alrededor del 90% de todas las empresas y generan más del 50% de los empleos a nivel mundial. Sin embargo, su capacidad para sobrevivir y prosperar depende en gran medida de una estructura de capital sólida y de estrategias financieras adecuadas que les permitan adaptarse a un entorno económico cambiante.

Estudios como el de Beck y Demirgüç-Kunt (2020) destacan la importancia de un entorno financiero inclusivo que facilite el acceso a crédito para las MIPYMES, sugiriendo que un acceso limitado a financiamiento puede limitar su crecimiento y sostenibilidad. Estos hallazgos subrayan la necesidad de políticas públicas que promuevan el acceso equitativo a los recursos financieros y fomenten una cultura de financiamiento responsable.

Investigaciones como la de Bogan y Darrough (2021) han examinado cómo la estructura de capital afecta el rendimiento y la resiliencia de las MIPYMES en diversos sectores. Su análisis revela que aquellas empresas que equilibran adecuadamente su financiación entre deuda y capital propio tienden a ser más sostenibles a largo plazo, lo que les permite afrontar crisis económicas y cambios en la demanda del mercado.

Un estudio realizado por González y Moreno (2022) se centra en la gestión financiera de MIPYMES en América Latina, evidenciando que el nivel de endeudamiento y la elección de fuentes de financiamiento influyen significativamente en su estabilidad. Las empresas que implementan estrategias financieras adecuadas, como la planificación de flujo de efectivo y el análisis de costos, logran mantener su viabilidad operativa incluso en contextos adversos.



Este trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre la estructura de capital y la sostenibilidad financiera en las MIPYMES del cantón El Carmen, identificando las fuentes de financiamiento, el nivel de endeudamiento, la accesibilidad al crédito y las estrategias implementadas para garantizar su estabilidad financiera a lo largo del tiempo. A través de un enfoque integral que abarca desde el contexto macroeconómico hasta la gestión microfinanciera, se busca proporcionar una visión completa que permita entender cómo las MIPYMES pueden optimizar su estructura de capital para garantizar su sostenibilidad en un entorno dinámico y desafiante.

### **Estructura de Capital**

La estructura de capital se refiere a la forma en que una empresa financia sus operaciones y crecimiento mediante una combinación de deuda y capital propio. En el caso de las MIPYMES, la elección de la estructura de capital es crucial debido a su menor acceso al financiamiento y los riesgos financieros asociados. Como indican Castañeda y Pérez (2021), “la estructura de capital en las pequeñas y medianas empresas es un factor determinante en la sostenibilidad financiera a largo plazo, ya que influye directamente en su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y mantener su competitividad en el mercado” (p. 45).

### **Fuentes de Financiamiento para las MIPYMES**

Las MIPYMES suelen depender de una variedad de fuentes de financiamiento que incluyen tanto recursos propios como financiamiento externo. Estas fuentes pueden variar desde fondos propios, inversionistas privados, hasta créditos bancarios y programas gubernamentales. De acuerdo con Gómez y Ramírez (2022), “las MIPYMES en América Latina suelen enfrentar limitaciones significativas para acceder a créditos bancarios debido a la falta de garantías y altos costos de financiamiento” (p. 67). Sin embargo, en los últimos años han surgido alternativas como el crowdfunding y fintech, que han facilitado el acceso al financiamiento para este tipo de empresas (López & Torres, 2020).

El apalancamiento se puede utilizar de diversas maneras, dando a las empresas más flexibilidad en sus estrategias de inversión y permitiéndoles emprender nuevos proyectos y adquisiciones

### **Nivel de Endeudamiento y su Impacto en la Sostenibilidad Financiera**

El nivel de endeudamiento es otro factor clave que afecta la sostenibilidad financiera de las MIPYMES. Un endeudamiento excesivo puede comprometer la liquidez de la empresa y aumentar el riesgo financiero. Según Jiménez y Morales (2021), “la relación deuda-capital en las MIPYMES debe ser cuidadosamente gestionada, ya que una alta dependencia de financiamiento externo puede llevar a problemas de insolvencia en situaciones de crisis económicas” (p. 123). En este sentido, las empresas deben buscar un equilibrio adecuado que les permita financiar su crecimiento sin poner en riesgo su estabilidad financiera.

Avila et al. (2023) consideran que:

El apalancamiento puede permitir a las empresas acceder a oportunidades de inversión que de otro modo no podrían permitirse. Esto puede ser particularmente útil para las

pequeñas empresas que desean participar en inversiones más grandes. El apalancamiento se puede utilizar de diversas maneras, dando a las empresas más flexibilidad en sus estrategias de inversión y permitiéndoles emprender nuevos proyectos y adquisiciones. Por ejemplo, las empresas pueden utilizar el apalancamiento para aumentar la exposición a determinados mercados realizando inversiones o adquiriendo otras empresas (p. 25).

### **Accesibilidad al Crédito y Estrategias para Mejorar la Sostenibilidad Financiera**

La accesibilidad al crédito ha sido un tema recurrente en la literatura sobre MIPYMES, especialmente en economías en desarrollo donde estas empresas enfrentan restricciones para acceder a financiamiento formal. Según un informe del Banco Mundial (2020), “las MIPYMES en países en desarrollo solo acceden al 30% de los recursos financieros que necesitan para operar de manera eficiente” (p. 15). Para contrarrestar esta situación, muchas MIPYMES han adoptado estrategias innovadoras como el uso de financiamiento alternativo, mejora en la gestión financiera y el fortalecimiento de sus relaciones con proveedores y clientes (González & Mendoza, 2020).

### **Estrategias de Sostenibilidad Financiera en las MIPYMES**

Para garantizar su sostenibilidad financiera, las MIPYMES deben implementar estrategias que les permitan gestionar sus recursos de manera eficiente. Una de estas estrategias es la diversificación de las fuentes de financiamiento, que incluye el uso de recursos internos y externos. Como señalan Hernández y Martínez (2023), “la diversificación de las fuentes de financiamiento es clave para mitigar los riesgos financieros y mejorar la capacidad de respuesta ante cambios económicos” (p. 92). Además, la optimización del ciclo de efectivo y la gestión adecuada del capital de trabajo son fundamentales para mejorar la liquidez y solvencia de las empresas (Paredes & Castaño, 2021).

## **METODOLOGÍA**

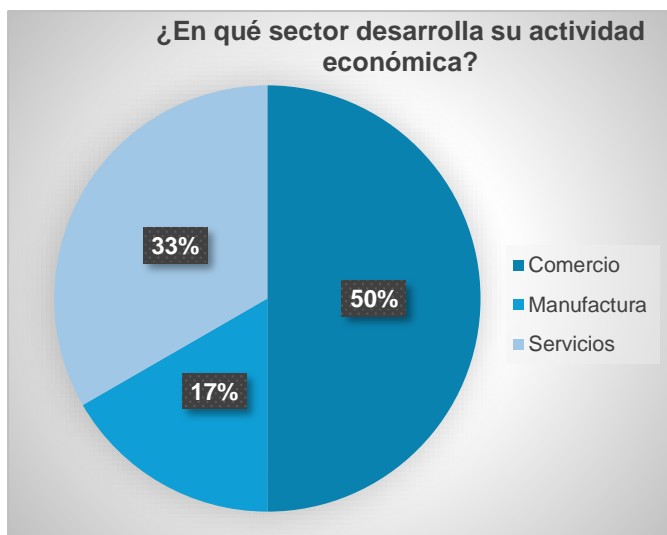
La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, porque busca analizar la relación entre la estructura de capital y la sostenibilidad financiera de las MIPYMES mediante la recolección de datos numéricos y su posterior análisis estadístico. Este enfoque permitió obtener resultados objetivos y medibles que faciliten la identificación de patrones y correlaciones. El tipo de investigación aplicada fue descriptiva-correlacional, ya que se pretende describir las características de las fuentes de financiamiento, nivel de endeudamiento y accesibilidad al crédito en las MIPYMES, así como analizar la relación que estos factores tienen con la sostenibilidad financiera. El objetivo es identificar cómo estos elementos interactúan y qué impacto tienen en la estabilidad de las empresas a largo plazo.

El método de investigación utilizado es el deductivo, porque parte de teorías generales sobre la estructura de capital y sostenibilidad financiera, para luego aplicar estos conceptos al contexto específico de las MIPYMES en el cantón El Carmen. Se basó en la recopilación de datos mediante encuestas, que posteriormente serán analizados para confirmar o rechazar la hipótesis planteada. La técnica de investigación empleada será la encuesta, que permitirá recopilar información directa de los empresarios de las MIPYMES en el cantón El Carmen. La encuesta incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple que facilitarán el análisis cuantitativo de los datos.

La población de este estudio está constituida por todas las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón El Carmen, las cuales desempeñan un papel crucial en la economía local al generar empleo y contribuir al crecimiento económico. Según el registro de la Cámara de Comercio local, se estima que existen aproximadamente 200 MIPYMES en la región, abarcando diversos sectores como comercio, servicios y producción. Para la investigación, se seleccionó una muestra de 30 MIPYMES que se eligen de manera intencionada, es decir, se buscó incluir empresas representativas de distintos sectores y tamaños (micro, pequeña y mediana) para asegurar una diversidad en las características y experiencias relacionadas con la estructura de capital y la sostenibilidad financiera.

## RESULTADOS

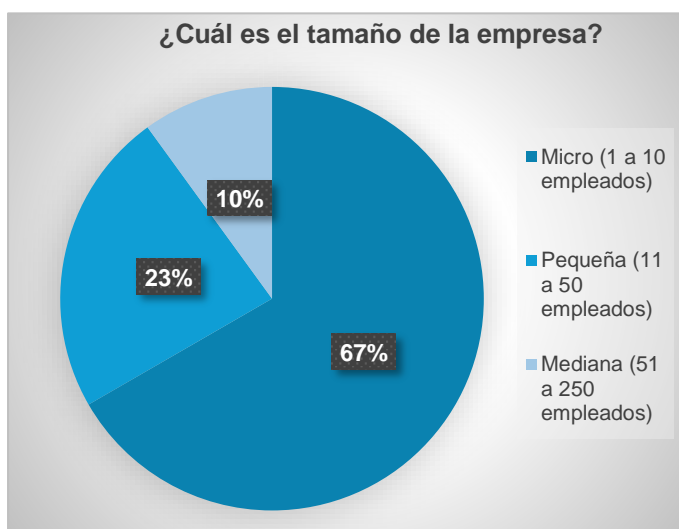
### 1. ¿En qué sector desarrolla su actividad económica?



#### Análisis:

Se observa una mayor presencia de empresas dedicadas al comercio, seguida por las del sector servicios y, finalmente, las de manufactura. Esto podría indicar una economía más orientada hacia la comercialización y el intercambio de bienes, con una menor proporción de empresas centradas en la producción industrial.

### 2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?



#### Análisis:

Los resultados destacan una clara predominancia de microempresas en la muestra, lo cual podría influir en el análisis de otros aspectos como la estructura de capital, sostenibilidad financiera y necesidades de apoyo empresarial. Las pequeñas y medianas empresas representan una proporción menor.

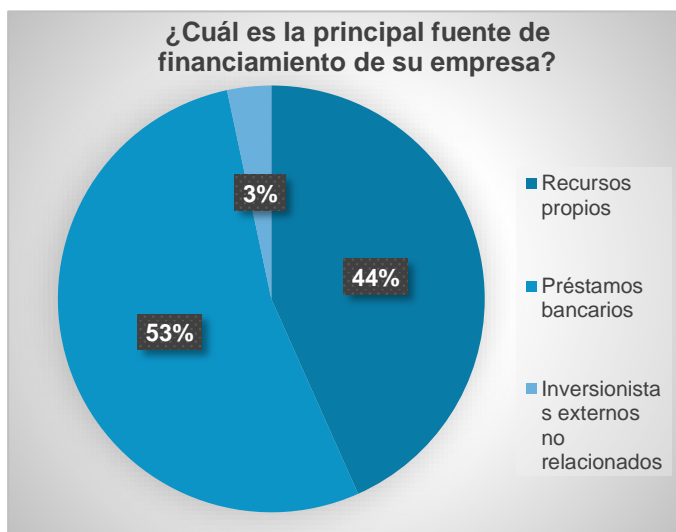
### 3. ¿Cuántos años en operación tiene su empresa?



#### Análisis:

Esta distribución ofrece una visión clara sobre la juventud de las empresas en el sector, lo que podría influir en la toma de decisiones, especialmente en términos de planeación financiera y estrategias de sostenibilidad.

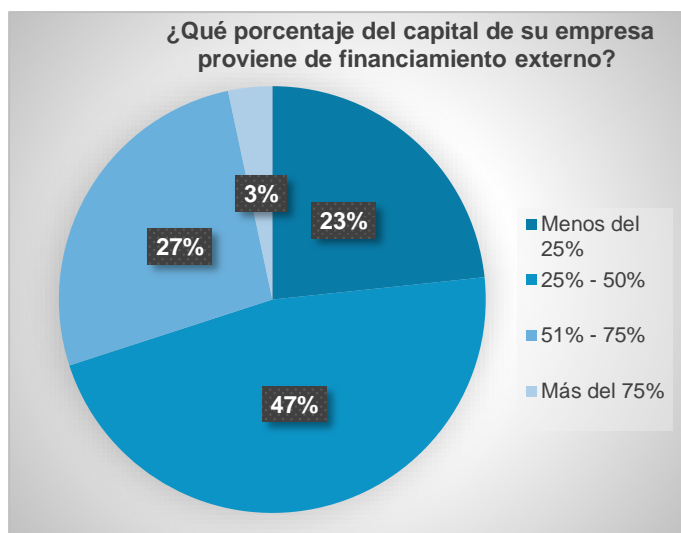
### 4. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de su empresa?



#### Análisis:

el financiamiento bancario parece ser la opción preferida en este grupo de empresas, mientras que el financiamiento mediante inversionistas externos es poco común, probablemente debido a factores como la aversión a ceder control o la falta de acceso a estos inversores.

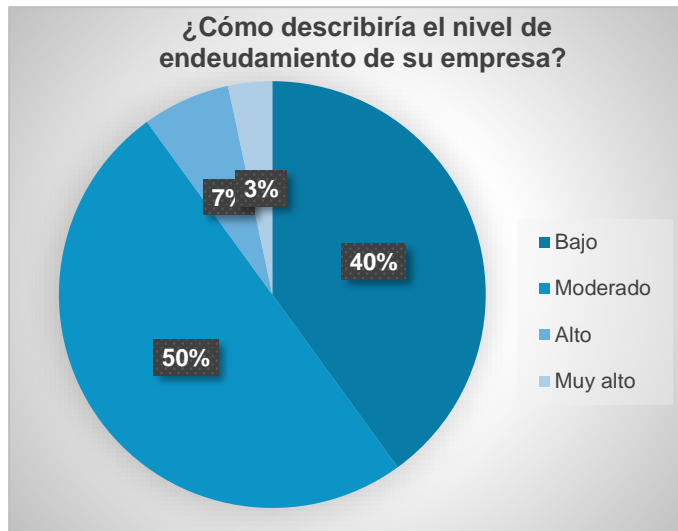
### 5. ¿Qué porcentaje del capital de su empresa proviene de financiamiento externo?



#### Análisis:

el financiamiento bancario parece ser la opción preferida en este grupo de empresas, mientras que el financiamiento mediante inversionistas externos es poco común, probablemente debido a factores como la aversión a ceder control o la falta de acceso a estos inversores.

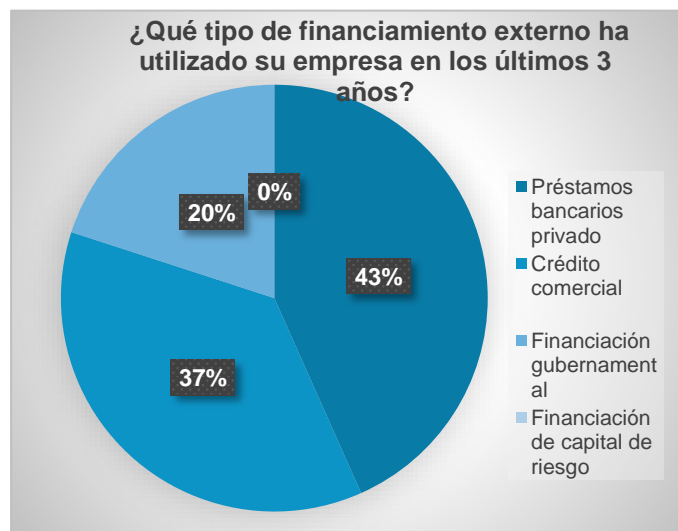
6. ¿Cómo describiría el nivel de endeudamiento de su empresa?



**Análisis:**

La mayoría de las empresas prefieren mantener niveles moderados o bajos de financiamiento externo. Solo una pequeña proporción está altamente apalancada, lo que sugiere que, en general, son cautelosas respecto a los riesgos financieros asociados con el endeudamiento elevado.

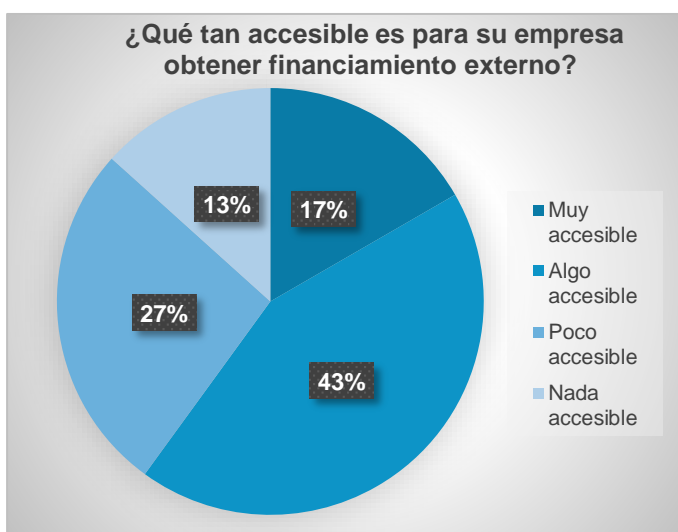
7. ¿Qué tipo de financiamiento externo ha utilizado su empresa en los últimos 3 años?



**Análisis:**

La mayoría de las empresas dependen de fuentes de financiamiento tradicionales, como préstamos bancarios y créditos comerciales, lo que puede ser positivo en términos de estabilidad, pero puede limitar el acceso a formas más innovadoras de capital.

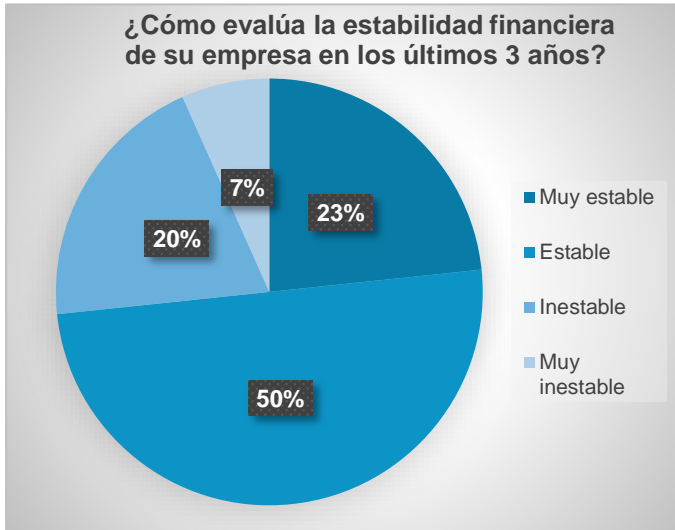
8. ¿Qué tan accesible es para su empresa obtener financiamiento externo?



**Análisis:**

La tendencia general sugiere que, aunque la mayoría de las empresas creen que el financiamiento externo es accesible hasta cierto punto, una parte considerable enfrenta desafíos. Esto podría ser un indicativo de que, aunque existen fuentes de financiamiento, no son suficientes para las empresas.

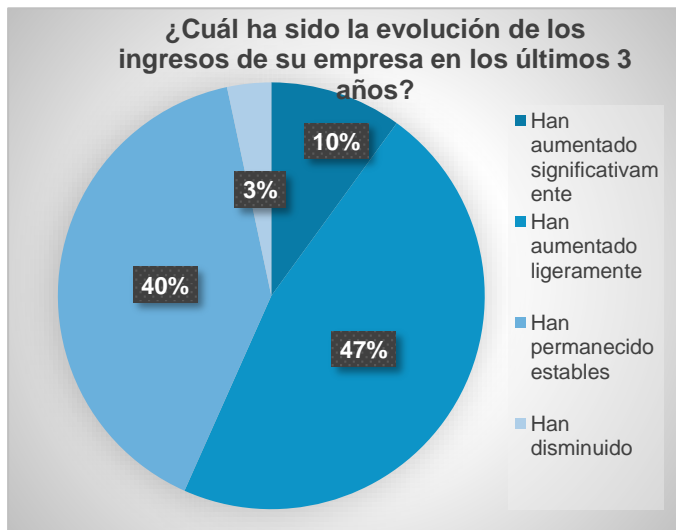
**9. ¿Cómo evalúa la estabilidad financiera de su empresa en los últimos 3 años?**



**Análisis:**

Los resultados sugieren una mayoría que ve la estabilidad financiera de manera positiva, pero también destacan una minoría que experimenta inestabilidad. Esto puede ser un punto de partida para desarrollar iniciativas que aborden las preocupaciones de quienes se sienten inseguros acerca de la salud financiera.

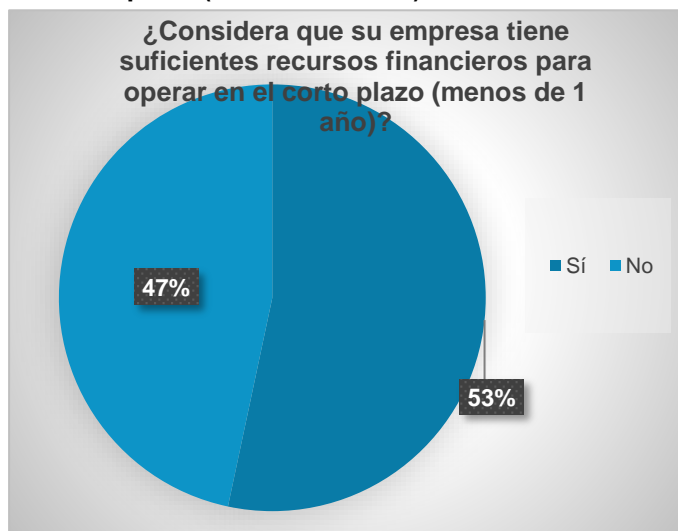
**10. ¿Cuál ha sido la evolución de los ingresos de su empresa en los últimos 3 años?**



**Análisis:**

Muestran una tendencia positiva en los ingresos de las empresas, con más de la mitad experimentando aumentos, aunque sean leves. La combinación de aumentos y estabilidad sugiere que muchas empresas están en un proceso de adaptación y mejora.

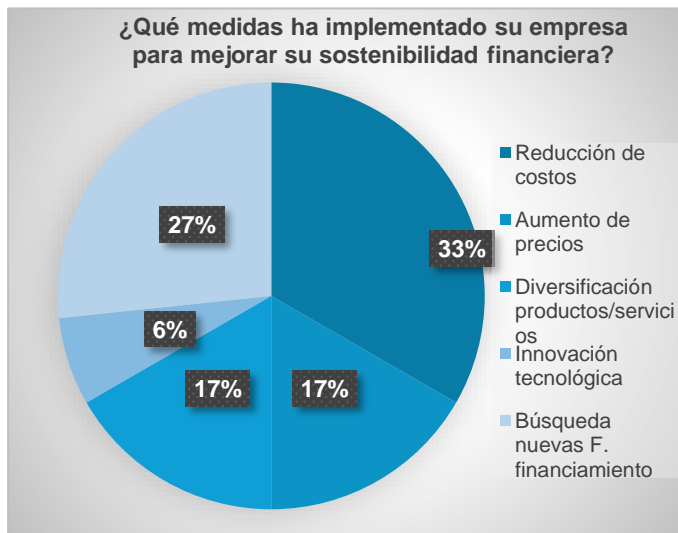
**11. ¿Considera que su empresa tiene suficientes recursos financieros para operar en el corto plazo (menos de 1 año)?**



**Análisis:**

La cercanía entre ambos resultados refleja que casi la mitad de las empresas se encuentran en una situación financiera vulnerable a corto plazo, lo que podría impactar negativamente su estabilidad y capacidad de crecimiento. Esto sugiere que hay una necesidad importante de mejorar la gestión financiera o buscar fuentes adicionales de financiación para asegurar la operación continua de estas empresas.

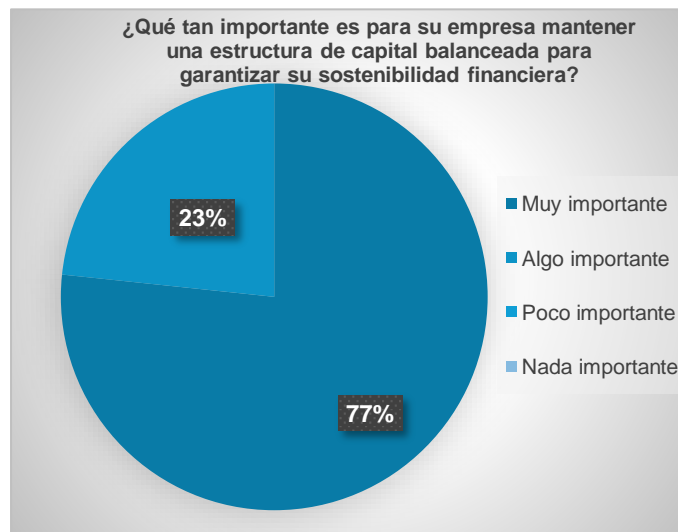
**12. ¿Qué medidas ha implementado su empresa para mejorar su sostenibilidad financiera?**



**Análisis:**

Este análisis indica una tendencia hacia medidas más conservadoras a corto plazo (costos y financiamiento), pero también sugiere una posible falta de inversión en innovación, lo que podría limitar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Las empresas están priorizando enfoques inmediatos de ahorro y gestión de costos para mejorar su sostenibilidad financiera.

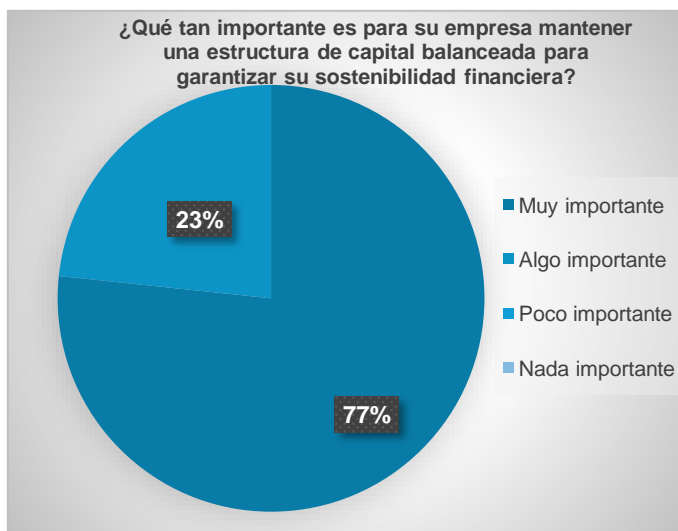
**13. ¿Qué tan importante es para su empresa mantener una estructura de capital balanceada para garantizar su sostenibilidad financiera?**



**Análisis:**

Estos resultados reflejan una alta conciencia entre las empresas participantes sobre la relevancia de mantener una estructura de capital balanceada. Esta tendencia sugiere que existe un entendimiento común de que una combinación adecuada de deuda y capital propio es esencial para la sostenibilidad financiera, permitiendo tanto el manejo de los costos del financiamiento como el crecimiento sostenible.

**14. ¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrenta su empresa para mantener una estructura de capital sostenible?**



**Análisis:**

Dado que la mayoría de los encuestados considera que los retos para mantener una estructura de capital sostenible son muy importantes, es esencial que las empresas dediquen recursos y estrategias adecuadas para enfrentar estos desafíos. Esto puede incluir la implementación de prácticas de gestión financiera más efectivas, una revisión regular de su estructura de capital, y la consideración de financiamiento diversificado.

## DISCUSIÓN

La investigación sobre la relación entre la estructura de capital y la sostenibilidad financiera en las MIPYMES del cantón El Carmen ha proporcionado perspectivas valiosas que se alinean y contrastan con la literatura existente. En general, los hallazgos corroboran la relevancia de una adecuada estructura de capital y de un acceso eficiente a financiamiento para garantizar la estabilidad y el crecimiento de estas empresas.

Estructura de Capital y Sostenibilidad Financiera, los estudios previos, como el de Castañeda y Pérez (2021), subrayan la importancia de la estructura de capital en la sostenibilidad financiera de las MIPYMES. En nuestra encuesta, el 77% de los encuestados considera que mantener una estructura de capital balanceada es "muy importante". Este dato respalda la idea de que las empresas son conscientes de la necesidad de equilibrar deuda y capital propio para evitar riesgos financieros y cumplir con sus obligaciones.

Fuentes de Financiamiento y Accesibilidad al Crédito, la dependencia de fuentes de financiamiento es otro aspecto crítico en la gestión de las MIPYMES. En línea con el informe del Banco Mundial (2020), que señala que las MIPYMES en países en desarrollo solo acceden al 30% de los recursos que necesitan, los resultados de nuestra investigación indican que el 43% de los encuestados considera que la obtención de financiamiento externo es "algo accesible". Sin embargo, un 40% describe su nivel de endeudamiento como bajo y un 50% como moderado, lo que sugiere que, a pesar de la accesibilidad moderada, muchos todavía dependen de recursos propios (44%) y préstamos bancarios (53%) para financiar sus operaciones.

Impacto del Endeudamiento en la Sostenibilidad Financiera, la literatura, como la investigación de Jiménez y Morales (2021), indica que un alto nivel de endeudamiento puede comprometer la liquidez y aumentar el riesgo financiero. Nuestros resultados muestran que un 50% de las MIPYMES describen su nivel de endeudamiento como moderado, lo que puede ser un indicativo positivo, pero también revela la necesidad de una gestión cuidadosa. Solo un 3% reporta un nivel de endeudamiento muy alto, lo que podría ser un indicativo de que muchas empresas están tomando decisiones prudentes sobre el uso de la deuda, alineándose con la conclusión de Bogan y Darrough (2021) de que un balance adecuado entre deuda y capital propio puede llevar a una mayor resiliencia.

Estrategias de Sostenibilidad Financiera, finalmente, en términos de estrategias implementadas para mejorar la sostenibilidad financiera, un 33% de las empresas mencionó la reducción de costos, mientras que un 27% busca nuevos financiamientos. Estas acciones reflejan una conciencia sobre la necesidad de adaptarse a un entorno económico cambiante, tal como lo sugieren González y Moreno (2022). La diversificación de fuentes de financiamiento y la innovación en la gestión financiera son claves para mitigar riesgos, tal como lo indican Hernández y Martínez (2023).

## CONCLUSIONES

- La investigación realizada sobre la relación entre la estructura de capital y la sostenibilidad financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón El Carmen ha permitido identificar diversas dinámicas que influyen en la estabilidad y crecimiento de estas



organizaciones. Los resultados obtenidos subrayan la importancia de una estructura de capital adecuada, la accesibilidad al financiamiento y la gestión del endeudamiento como factores determinantes para garantizar la sostenibilidad financiera.

- La mayoría de las MIPYMES encuestadas reconocen la relevancia de mantener una estructura de capital balanceada, lo que indica una conciencia general sobre la necesidad de equilibrar adecuadamente la deuda y el capital propio. Esta comprensión es crucial para prevenir riesgos financieros y asegurar el cumplimiento de las obligaciones económicas, lo que, a su vez, contribuye a la resiliencia de estas empresas en un entorno económico cambiante.
- En términos de fuentes de financiamiento, se observa una alta dependencia de recursos propios y préstamos bancarios. Aunque la accesibilidad al crédito es considerada moderada por muchos empresarios, existe una necesidad evidente de mejorar el acceso a financiamiento, ya que esto puede potenciar su capacidad de crecimiento y adaptación. Las estrategias que las MIPYMES implementan para optimizar su sostenibilidad financiera, como la diversificación de fuentes de financiamiento y la gestión eficiente de costos, son reflejo de su capacidad para innovar y adaptarse a las circunstancias del mercado.
- Asimismo, el nivel de endeudamiento moderado reportado por las MIPYMES sugiere que muchas de ellas están gestionando su deuda de manera prudente, evitando una dependencia excesiva de financiamiento externo. Esto es alentador, ya que una gestión responsable de la deuda puede contribuir a la estabilidad operativa y a la mitigación de riesgos financieros.
- Las estrategias adoptadas por las MIPYMES para mejorar su sostenibilidad financiera destacan la importancia de la flexibilidad y la adaptación en la gestión empresarial. La búsqueda de nuevos financiamientos y la implementación de medidas para reducir costos son esenciales para fortalecer su posición en el mercado y garantizar su viabilidad a largo plazo.
- La investigación reafirma la relación significativa entre la estructura de capital y la sostenibilidad financiera en las MIPYMES, evidenciando la necesidad de políticas y programas que faciliten el acceso a financiamiento, fomenten la educación financiera y apoyen la gestión estratégica de estos negocios, fundamentales para el desarrollo económico del cantón El Carmen, provincia de Manabí, Ecuador.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alvarado, V. (2014). Ingeniería económica: nuevo enfoque. México: Grupo Editorial Patria.
- Avila, P., Mendoza, A., Intriago, J., & Loor, G. (2024). El apalancamiento y su importancia en las organizaciones . En N. Valentín, Transformación e innovación en las organizaciones (págs. 18 - 26). Servicios Académicos Intercontinentales.
- Baca, G. (2015). Ingeniería económica, México. McGraw-Hill
- Banco Mundial. (2020). Informe sobre el acceso al financiamiento para las MIPYMES en economías en desarrollo. Banco Mundial. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-financial-development-report>
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2020). Financial inclusion: A global perspective. World Bank Group.

- Besley, S., & Brigham, E. (2016). Fundamentos de administración financiera. México: Cengage Learning.
- Bogan, V. L., & Darrrough, M. (2021). Capital structure and firm performance: Evidence from small firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 48(5-6), 639-663. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12448>
- Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2018). Finanzas Corporativas. México: Cengage Learning.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). Fundamentos de administración financiera. México: McGraw Hill.
- Castañeda, J., & Pérez, R. (2021). Estructura de capital y sostenibilidad financiera en las MIPYMES: Un análisis desde la teoría. *Revista de Administración y Negocios*, 8(2), 40-55.
- Gómez, S., & Ramírez, M. (2022). El acceso al financiamiento en las MIPYMES de América Latina: Retos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Economía*, 12(3), 65-81. <https://doi.org/10.1016/j.rle.2022.10012>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). Principios de la Administración Financiera. México: Pearson
- González, R., & Mendoza, E. (2020). Estrategias innovadoras para mejorar la gestión financiera en MIPYMES. *Revista de Emprendimiento e Innovación*, 18(1), 100-115.
- González, M., & Moreno, D. (2022). Gestión financiera de las MIPYMES en América Latina: Un enfoque desde la sostenibilidad. *Revista de Economía y Desarrollo*, 10(3), 55-70.
- Hernández, L., & Martínez, A. (2023). Diversificación de fuentes de financiamiento y su impacto en la sostenibilidad de las MIPYMES. *Estudios de Economía*, 50(1), 89-101.
- Jiménez, F., & Morales, P. (2021). La relación deuda-capital en las MIPYMES: Estrategias para una gestión financiera sostenible. *Revista de Finanzas y Contabilidad*, 17(4), 119-134. <https://doi.org/10.1016/j.rfc.2021.10.003>
- López, T., & Torres, J. (2020). Crowdfunding y Fintech: Nuevas alternativas de financiamiento para MIPYMES. *Revista de Innovación y Emprendimiento*, 15(1), 24-39.
- Moreno, N. y Suárez, L. (2023). Ingeniería económica, Medellín. UPB
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Las MIPYMES en la economía global: Importancia y desafíos. OIT. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_736687/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_736687/lang-es/index.htm)
- Paredes, C., & Castaño, A. (2021). Gestión del capital de trabajo y su influencia en la sostenibilidad financiera de las MIPYMES. *Revista de Administración y Finanzas*, 11(2), 78-92.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. & Jordan, B. (2018). Finanzas corporativas. México. McGraw-Hill.

## **Beneficios de la banca digital en una microempresa**

### **Benefits of digital banking in a microbusiness**

### **Benefícios do banco digital numa microempresa**

**Ana Cecilia Flores Amador**

México (Universidad Autónoma de Coahuila)  
Gestión Financiera. Universidad Autónoma de Coahuila  
0009-0000-7940-040X  
cecilia-flores@uadec.edu.mx

**Laura Leticia Gaona Tamez**

México (Universidad Autónoma de Coahuila)  
Gestión Financiera. Universidad Autónoma de Coahuila  
0000-0002-8411-830X  
lauragaonatamez@uadec.edu.mx

**Gabriel Aguilera Mancilla**

México (Universidad Autónoma de Coahuila)  
Gestión Financiera. Universidad Autónoma de Coahuila  
0000-0002-0128-9155  
g.aguilera.mancilla@uadec.edu.mx

## **RESUMEN**

La gestión financiera como clave para el éxito de las empresas, aunado a la innovación tecnológica que constantemente está implementando nuevas ideas, ha impulsado el crecimiento de las empresas en todos los ámbitos. Las grandes empresas cuentan con infraestructura y recursos necesarios para implementar en la administración las más nuevas tecnologías y crear una ventaja competitiva. Por lo anterior, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan un desafío al competir con las grandes compañías. Las microempresas aprovechan los beneficios de la banca financiera para lograr una ventaja competitiva al generar eficiencia en sus operaciones. Esta investigación revisa el concepto de banca digital como herramienta para una gestión financiera eficiente en las empresas. Se realizó un estudio documental con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo donde se obtuvo información directa de una microempresa, con el objetivo de determinar los beneficios generados por la utilización de herramientas de banca digital en el negocio. Los resultados muestran que un 90% de las operaciones financieras de la empresa se realizan mediante la banca digital utilizando la aplicación digital de la institución financiera, mediante la cual la microempresa realiza las funciones de tesorería, control e inversión de fondos. Con la información obtenida, se concluye que la empresa ha reducido costos operativos en un 25%, se incrementaron las ventas sin necesidad de contratación de personal adicional, se incrementó el control en los movimientos financieros y mejoró la seguridad del negocio.

**Palabras clave:** banca digital, microempresa, innovación, gestión financiera, eficiencia

### **Abstract**

Financial management as a key to the success of companies, coupled with technological innovation that is constantly implementing new ideas, have driven the growth of companies in all areas. Large companies have the infrastructure and resources necessary to implement the newest technologies in their administration and create a competitive advantage. Due to the above, micro, small and medium-sized companies face a challenge when competing with large companies. Microenterprises take advantage of the benefits of financial banking to achieve a competitive advantage by generating efficiency in their operations. This research reviews the concept of digital banking as a tool for efficient financial management in companies. A documentary study was carried out with a qualitative approach, of a descriptive type where direct information was obtained from a microenterprise, with the objective of determining the benefits generated by the use of digital banking tools in the business. The results show that 90% of the company's financial operations are carried out through digital banking using the digital application of the financial institution, through which the microenterprise performs the functions of treasury, control and investment of funds. With the information obtained, it is concluded that the company has reduced operating costs by 25%, sales increased without the need to hire additional personnel, financial movements control was increased and business security improved.

**Keywords:** digital banking, microbusiness, innovation, financial management, efficiency

### **Resumo**

A gestão financeira como chave para o sucesso das empresas, aliada à inovação tecnológica que implementa constantemente novas ideias, têm impulsionado o crescimento das empresas em todas as áreas. As grandes empresas possuem a infraestrutura e os recursos necessários para implementar as mais novas tecnologias em sua administração e criar uma vantagem competitiva. Pelo exposto, as micro, pequenas e médias empresas enfrentam um desafio ao competir com grandes empresas. As microempresas aproveitam os benefícios da banca financeira para obter vantagem competitiva, gerando eficiência nas suas operações. Esta pesquisa revisa o conceito de banco digital como ferramenta para uma gestão financeira eficiente nas empresas. Foi realizado um estudo documental com abordagem qualitativa, do tipo descritivo onde foram obtidas informações diretas de uma microempresa, com o objetivo de determinar os benefícios gerados pela utilização de ferramentas bancárias digitais no negócio. Os resultados mostram que 90% das operações financeiras da empresa são realizadas por meio de banco digital utilizando o aplicativo digital da instituição financeira, por meio do qual a microempresa desempenha as funções de tesouraria, controle e aplicação de recursos. Com

as informações obtidas conclui-se que a empresa reduziu os custos operacionais em 25%, as vendas aumentaram sem necessidade de contratação de pessoal adicional, o controle sobre os movimentos financeiros foi aumentado e a segurança do negócio melhorou.

**Palavras-chave:** banco digital, micronegócios, inovação, gestão financeira, eficiência

## **INTRODUCCIÓN INTRODUCTION INTRODUÇÃO**

La globalización de los mercados, la innovación tecnológica, la reducción de barreras al comercio, el desarrollo económico de los países son factores que ejercen una influencia en el ritmo de crecimiento de las empresas. La era digital, la conectividad, la facilidad para el acceso a internet que ofrece el país ha transformado la manera de hacer negocios generando beneficios en el área operativa y financiera.

El principal objetivo de los administradores comerciales es generar utilidades, sin embargo, la presencia de competidores actuales, nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación con proveedores y clientes ha llevado a las empresas a utilizar herramientas tecnológicas que les permitan desarrollar una ventaja competitiva en ahorro de tiempo, eficientar la operación, disminuir costos e incrementar ingresos.

La gestión financiera es pieza fundamental para el éxito de las empresas, ya que la planeación de operaciones, la evaluación de alternativas, el control de los recursos, así como la toma de decisiones de inversión y de financiamiento contribuyen a alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo. De este modo, considerando la importancia de la gestión financiera y la tendencia en la utilización de herramientas tecnológicas, en este documento se aborda la utilización de la banca digital como herramienta de innovación para el crecimiento de las empresas.

### **Concepto de Banca digital**

De acuerdo a la Asociación de Bancos de México (2024), la administración del ahorro, la gestión para convertirlo en créditos para apoyar a los programas rentables y la coordinación del sistema de pagos de las diferentes actividades comerciales son las tres funciones fundamentales de la Banca.

Al transformar el ahorro en créditos, éstos se canalizan de la siguiente manera: sector público, que abarca Gobierno Federal, entidades paraestatales, gobiernos estatales y municipales y sus entidades; y sector privado, que incluye personas, empresas pequeñas, medianas y grandes (ABM, 2024).

De acuerdo a Vargas (2021), la incorporación del internet a la banca tradicional con la finalidad de ofrecer servicios a través de páginas web y aplicaciones móviles, dio como resultado el surgimiento de la banca digital.

De acuerdo a Avendaño (2018), la banca a nivel nacional y mundial ha cambiado radicalmente en los últimos años, pasando de una forma personal al dar servicio en una sucursal, posteriormente brindando servicios por teléfono, luego implementando la banca electrónica y actualmente ofreciendo servicios financieros en dispositivos móviles.

### **Banca digital en México**

La Ley de Instituciones de Crédito establece que el Banco Central del país, las organizaciones de banca múltiple y de banca de desarrollo, así como los fideicomisos públicos que realicen operaciones financieras para el fomento económico, además de los organismos auto regulatorios bancarios, integran el Sistema Bancario Mexicano (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2024).

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) es el órgano facultado para la supervisión de instituciones de crédito con el objetivo de establecer medidas preventivas y correctivas de problemas de solvencia. En México, se cuenta con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), cuya función principal es atender quejas o reclamaciones contra instituciones financieras (Gobierno de México, 2024).

La CNBV presenta 50 instituciones que integran el sector de banca múltiple (CNBV, 2024). La AMB tiene 48 instituciones bancarias asociadas (AMB, 2024).

### **Factores determinantes en la adopción de la banca digital**

En un estudio realizado, Matlala (2024) analiza el papel de la personalidad a la hora de influir en el comportamiento del consumidor hacia la adopción de canales bancarios digitales, en el cual sugiere que los canales de banca móvil pueden ser un indicador relevante de las preferencias de los usuarios por diversos canales bancarios, por ejemplo, la banca por internet, los cajeros automáticos y la banca por teléfono celular.

Condori, Mamani, Quispe, Rojas, Ramírez, Ojeda y Huanca (2023) realizaron un estudio en Bolivia, señalando que la digitalización bancaria ha experimentado un auge significativo impulsado por la contingencia de la pandemia que se manifiesta con un incremento en la adopción de la banca digital, destacándose la banca móvil como uno de los sistemas de pago predilectos.

Matlala (2024) menciona los rasgos de personalidad, el optimismo, la innovación y la inseguridad como los criterios responsables de hacer de la banca móvil el canal de banca digital preferido. Condori (2023) menciona que algunos factores ejercen influencia sobre la disposición hacia el uso de la banca digital, entre los cuales destacan el género, la calidad de atención de las instituciones financieras y la confianza en las operaciones digitales.

## **Beneficios de la banca digital en las empresas**

De acuerdo a Condori et al. (2023) en América Latina, la adopción de la banca digital ha transformado la dinámica entre empresas y consumidores, mostrando un crecimiento acelerado impulsado por el fácil acceso a internet y la familiaridad con tecnologías móviles y el ofrecimiento de servicios financieros más accesibles.

García (2021) citado por Condori et al. (2023) detalla las ventajas que ofrece la banca electrónica: ahorro de tiempo, ya que elimina la necesidad de visitar físicamente las sucursales bancadas; ahorro de dinero, ya que se reducen o eliminan ciertos costos relacionados con las transacciones tradicionales; disponibilidad constante, permitiendo al usuario acceder a su cuenta y realizar transacciones en cualquier momento; facilidad de uso; seguridad en transacciones, al eliminar la necesidad de manejar dinero en efectivo reduciendo el riesgo de robos físicos; y notificaciones en tiempo real sobre cualquier actividad en la cuenta.

Vargas (2021) realizó una investigación en Perú y afirma que la banca digital permite que más usuarios tengan acceso a servicios innovadores e impulsa el crecimiento económico, así mismo, ha facilitado al sistema financiero extender sus servicios a través de internet, ya que múltiples operaciones financieras pueden realizarse en línea, sin la necesidad de acudir a la sucursal bancaria.

## **Desafíos de la banca digital**

A pesar de los avances tecnológicos y de las regulaciones bancarias, existen problemas como el fraude digital, la clonación de información, ciberataques, fuga de datos personales que crean desconfianza en los usuarios, frenando la adopción total de la banca digital. En su investigación, Condori et al. (2023) afirma que los usuarios muestran preocupaciones como la seguridad en las transacciones y la privacidad de datos. Afirma que en Bolivia la desconfianza persiste, el fraude digital, la usabilidad de las plataformas se tornan desafiantes para poblaciones con menor fluidez digital.

Alkhowaiter (2023), citado por Condori et al. (2023) menciona que lograr que los usuarios tengan confianza al realizar operaciones bancarias en línea sin la necesidad de interacción humana es el principal reto para las instituciones financieras.

Además de la desconfianza que persiste en los usuarios, García (2021) citado por Condori et al. (2023) menciona algunos desafíos que presenta la adopción de la banca digital: límites en transacciones, riesgo operacional por posibles ciberataques o fraudes electrónicos y por último interrupciones al servicio por posibles caídas del sistema.

De acuerdo al estudio realizado por Vargas (2021), la banca tradicional enfrenta el reto de la transformación digital con la finalidad de adaptarse al entorno actual, lo cual requiere invertir en tecnología, enfrentar el cambio de cultura, gestionar nuevos modelos de negocio, entre otros.

Un desafío más que enfrenta la banca es el nivel educativo de los individuos. Quintero y Mejía (2022) afirman que los individuos que adoptan con mayor facilidad las herramientas de la banca electrónica son aquellos que cuentan con mayor nivel educativo, que pertenecen a estratos socioeconómicos altos y que habitan en los centros urbanos más poblados.

### **Microempresa**

El Gobierno de México (2024) define a las MIPYMES como las micro, pequeñas y medianas empresas, que constituyen un soporte importante de la economía mexicana.

La clasificación de las pequeñas y medianas empresas en México se define con base en el sector económico y el número de empleados, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF). De acuerdo al número de empleados, se consideran microempresas los establecimientos que tienen hasta 5 empleados; se consideran empresas pequeñas las que tienen de 6 a 20 empleados, las empresas medianas tienen de 21 a 100 empleados y finalmente, se consideran empresas grandes las que tienen más de 100 empleados (DOF, 2024).

Según Morales (2006), en las últimas décadas ha existido una fascinación por las pequeñas empresas, sin embargo, para la mayoría de los pequeños empresarios, establecerse y gestionar una pequeña empresa es una tarea cargada de dificultades financieras y presiones por parte del entorno empresarial.

Algunos problemas que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas son en un inicio la inexperiencia del empresario; problemas de liquidez por endeudamiento exagerado y una deficiente gestión financiera; falta de delegación ocasionado por personal insuficiente o falta de capacidad económica para contratar más personal; liderazgo deficiente, cuando el empresario no controla o no dirige de manera correcta al personal hacia el objetivo que se desea alcanzar; financiamiento por límites de crédito deficientes; reparto de dividendos excesivos, es decir, falta de reinversión en el negocio y finalmente, problemas de continuidad al salir el administrador general, la sucesión del negocio, entre otros (Morales, 2006).

Osorio (2024) realizó un estudio donde menciona que la habilidad que permite a las empresas identificar problemas financieros, tolerarlos, afrontarlos eficientemente y recuperarse ante una situación de crisis económica es la resiliencia financiera.



Dicha investigación relaciona la gestión financiera de los empresarios bajo los efectos de la resiliencia financiera de la en el estado de Baja California, México.

## **METODOLOGÍA METHODOLOGY METODOLOGIA**

Se realizó una investigación documental con enfoque cualitativo de tipo descriptivo. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), el enfoque cualitativo utiliza la recolección de información sin medición numérica para definir preguntas de investigación específicas. En un principio, el investigador analiza el mundo social y construye una teoría acorde con lo que observa, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, no se efectúa una medición numérica, por lo que el análisis no es estadístico. Determinar propiedades, detallar características y rasgos relevantes de los fenómenos que se analizan; describir tendencias de un grupo, así como medir, evaluar o recolectar datos sobre diferentes variables a investigar son propósitos que busca la investigación descriptiva.

Se realizó el análisis de una microempresa cuya actividad principal es la compraventa de autopartes de automóviles con servicio, ubicada en la región centro del estado de Coahuila, en México. La empresa cuenta con 5 empleados que laboran en el área operativa y el empresario es quien se encarga de todas las actividades administrativas: compras, ventas, pagos a proveedores, cobranza, pago de nómina, pago de impuestos, manejo de inversiones, elaboración de cotizaciones, atención al cliente, manejo de personal, entre otros. El estudio consiste en identificar los beneficios que se han reflejado en la empresa al aplicar en su administración herramientas de la banca digital. Dicha información se obtuvo de manera directa del empresario, analizando cada una de las herramientas digitales que utiliza en su negocio, las cuales han sido un factor clave para que la empresa tenga 20 años operando en la región, a pesar de diferentes tropiezos financieros, crisis económicas y contingencias sanitarias.

## **RESULTADOS RESULTS RESULTADOS**

La empresa a través de los años ha mostrado una resiliencia financiera, ya que ha identificado problemas financieros, los ha afrontado y se ha recuperado ante las crisis económicas que ha enfrentado el país, la ciudad y la industria en general. Así mismo ha superado las contingencias sanitarias, siendo la más reciente el COVID-19, el cual generó una disminución en el consumo de los materiales y refacciones. Un aspecto clave para la operación de la empresa ha sido la aplicación de la banca digital como herramienta administrativa, especialmente para las actividades de tesorería. La empresa aplica en su gestión financiera los siguientes servicios que ayudan a hacer eficientes los procesos administrativos con el objetivo de incrementar la eficiencia:

- a) Realizar pagos mediante transferencia electrónica, lo cual ha permitido a la empresa incrementar su eficiencia al ahorrar tiempo, disminuir costos de traslado al banco y por consiguiente reduciendo la necesidad de contratar personal para hacer esta actividad. Además,

es una forma menos riesgosa ya que no se maneja efectivo y se reduce la posibilidad de sufrir un robo.

- b) Recibir notificaciones en tiempo real al momento de realizar la cobranza a un cliente o al realizar movimientos en la cuenta bancaria, lo cual pareciera que el empresario tiene un asistente informando en todo momento cada transferencia o cobranza en la cuenta.
- c) Direccionar a la cuenta pagos fijos, es una herramienta que permite programar los pagos de ciertos servicios, los cuales serán cargados automáticamente a una cuenta bancaria. Lo anterior permite disminuir costos, ya que, al reducir el tiempo dedicado a realizar pagos, no se requiere personal para hacer este tipo de pagos; así mismo, se evitan recargos generados por olvidos de pago de facturas o deudas y Pago de servicios.
- d) Pago de impuestos mediante la aplicación digital es una opción para el empresario, que le permite disminuir costos y realizar el pago en menor tiempo.
- e) Transferencias internacionales es una herramienta que permite al empresario realizar compras de materiales y refacciones en el extranjero, desde su aplicación digital y recibir los materiales a tiempo, según las necesidades operativas.
- f) Pago de nómina al personal mediante depósito bancario es una herramienta que permite al empresario programar el pago de nómina a los empleados de manera simultánea y realizar automáticamente el depósito a sus respectivas cuentas bancarias, lo cual ayuda a disminuir el tiempo requerido para realizar esta actividad de manera manual empleado por empleado o si se realizara con pagos en efectivo.
- g) Permite hacer operaciones a través de mensajes de voz con un asistente virtual, lo cual contribuye a reducir la nómina ya que no existe una necesidad de contratar personal para realizar estas actividades.
- h) Permite realizar transferencias en cuentas de ahorro, generando un interés, con disposición inmediata. La aplicación digital que maneja el empresario, permite invertir a corto plazo los excedentes de efectivo y realizar transferencias de una cuenta a otra o de una inversión a otra.

Así mismo, la empresa se apoya de herramientas que brinda la banca digital para llevar actividades de control en su administración. Entre las principales se encuentran las siguientes:

- i) Generar estados de cuenta que permiten analizar los movimientos realizados en un periodo determinado y mantener un control de éstos.

- j) Agregan recordatorios al calendario, como las fechas de pago de facturas, impuestos o diversos servicios, de tal manera que las obligaciones se cumplen a tiempo, evitando pagar recargos.
- k) Control de operaciones de ingresos, gastos, movimientos financieros, ahorro e inversiones, de los cuales la aplicación presenta información histórica de los últimos 12 meses, clasificando por categoría operaciones de retiros y otros pagos, casa, compras y servicios, transporte y viajes.
- l) Control de cuentas de débito, crédito, e inversión en una misma aplicación
- m) Guardar contactos para transferencias frecuentes es una herramienta que permite disminuir tiempo al evitar la necesidad de ingresar en repetidas ocasiones la misma información de los destinatarios.
- n) Recargas telefónicas y paquetes es una herramienta que ayuda al empresario a realizar pago de servicio telefónico e internet para el negocio.

Por último, la empresa utiliza los elementos de seguridad que la aplicación de la banca digital ofrece, con la finalidad de proteger tanto el recurso económico como la información que pudiera obtenerse. Las herramientas de seguridad que la empresa aplica son las siguientes:

- o) Permite el bloqueo de la cuenta desde la misma aplicación.
- p) Ofrece accesos habilitados mediante usuario y contraseña, mediante huella digital o reconocimiento facial, una vez que el usuario decida activarlos.
- q) La firma de las operaciones se realiza mediante el token móvil, con la finalidad de aumentar la seguridad al firmar las operaciones.
- r) Permite actualizar el registro de la huella facial.
- s) Permite realizar operaciones de emergencia en caso de un evento desafortunado como extravíos o robos de tarjeta, así como realizar cambios de contraseña o realizar llamadas a la línea directa del Banco.

La empresa realiza aproximadamente el 90% de sus operaciones financieras utilizando herramientas de la Banca digital, debido a lo anterior, la empresa tiene acceso a mayores servicios financieros más accesibles, fácil de utilizar, menos costosos y que requieren menor tiempo en la operación. La suma de estos beneficios se refleja en una nómina administrativa reducida, ya que hasta el momento, con la

ayuda de las herramientas que ofrece la banca digital, estas actividades se han realizado con éxito por una sola persona: el empresario.

En conclusión, se observa que mediante la aplicación de las herramientas que ofrece la banca digital, especialmente en la aplicación del celular, en la empresa se logró la automatización de procesos disminuyendo el tiempo requerido para realizar transacciones bancarias, disminuyeron los gastos de operación, se incrementaron las ventas, los servicios prestados, se crearon nuevas oportunidades de negocio y de inversión, generando crecimiento en infraestructura y un incremento en la rentabilidad.

Es importante resaltar que en los últimos 4 años se incrementó el número de operaciones, ventas y servicios prestados, así mismo se incrementó la cantidad de personal operativo en un 25%, sin embargo, la cantidad de personal administrativo no se incrementó.

## **Discusión**

Matlala (2024) sugiere que los bancos deben seguir promoviendo los beneficios de la banca móvil, incluido el acceso conveniente, el ahorro de tiempo y la capacidad de realizar tareas bancarias básicas. Quintero y Mejía (2022) sugieren políticas diseñadas para todos los segmentos de la población, no sólo para las personas con alto nivel educativo, lo que coincide con el estudio de Martínez (2021) que encontró en su investigación que la edad, el género, el nivel educativo y las habilidades digitales son esenciales para explicar el uso de la banca digital.

Condori et al. (2023) manifiestan la necesidad imperante de que los bancos continúen adaptándose a la transformación digital, garantizando soluciones seguras, eficientes y alineadas con las necesidades y expectativas de sus usuarios. Así mismo, sugiere que los bancos ofrezcan educación a los usuarios ya que proporcionar formación, orientación y soporte empodera a los clientes y fortalece la relación entre el cliente y el banco.

Vargas (2021) afirma que la aplicación de herramientas de la banca digital ha generado un incremento en las reclamaciones de los usuarios, motivo por el cual, se debe dar seguimiento y supervisión a su desarrollo para que los organismos reguladores y las instituciones financieras establezcan medidas que disminuyan la inconformidad de los clientes.

Martínez (2021) sugiere que para promover el uso de la banca electrónica se debe garantizar la seguridad del usuario para generar confianza en la utilización de las herramientas digitales.

Con base en la información analizada, la banca digital ofrece herramientas que ayudan al empresario a realizar la gestión financiera de manera más eficiente y competir en el mercado. Las empresas que se apoyan de la banca digital tienen una ventaja competitiva ya que disminuyen costos de operación, se reduce el tiempo dedicado a actividades de tesorería, y se reducen los riesgos por robo de efectivo.

Sin embargo, aún existe desconfianza en algunas herramientas digitales por lo cual los bancos continúan promoviendo los servicios y ofreciendo medidas de seguridad que protejan cada vez más los recursos de los usuarios.

La micro empresa objeto de esta investigación es una prueba de los beneficios que se obtienen al utilizar las herramientas que ofrece la banca digital. La adopción de herramientas digitales aunado una adecuada gestión financiera, evitar el endeudamiento excesivo, la reinversión de utilidades, el conocimiento del negocio, la diversificación de las operaciones, el liderazgo del empresario y tener objetivos claros ha contribuido al éxito de esta empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Bancos de México ABM, A.C. (2024). *Asociación de Bancos de México (ABM)*.  
<https://www.abm.org.mx/la-banca-en-mexico/>

Avendaño, O. (2018). Los retos de la banca digital en México. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, México*, 12(41), 87-108 [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472018000100087&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472018000100087&script=sci_abstract)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2024). *Ley de Instituciones de Crédito*.  
<https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Ley%20de%20Instituciones%20de%20Cr%C3%A9dito.pdf>

Condori, J., Mamani, J., Quispe, J. Rojas, M., Ramírez, K., Ojeda, M. y Huanca, A. (2023). Análisis del comportamiento de las personas hacia el uso de la Banca Digital: desarrollo de un modelo predictivo. *Revista Ciencia Latina Internacional*, 7(6). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8936](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8936)

Diario Oficial de la Federación (2024). Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=4946386](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386)

Gobierno de México (2024). Sector Banca Múltiple. *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*.  
<https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Ley%20de%20Instituciones%20de%20Cr%C3%A9dito.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4a ed). Editorial McGraw-Hill.

Matlala, N. (2024). Consumer behaviour towards the adoption of digital banking channels. *Consumer*

*Behavior Review*, 8(1), e-260295. <https://doi.org/10.51359/2526-7884.2024.260295>

Martínez, M. (2021). Adopción de servicios electrónicos en México: el caso del e-comercio, e-banca y e-gobierno. *Revista Economía Teoría y Práctica, Nueva Época* 29(55), 171-194  
<https://doi.org/10.21919/remef.v17i2.659>

Morales, A. (2006). PyMes. Financiamiento, inversión y administración de riesgos. (2a ed). Editorial Gasca.

Osorio, G., González, N. y Mungaray, A. (2022). Resiliencia Financiera en dueños de MiPyMe en México. Un estudio en contexto de crisis económica. *Revista Análisis Económico*. 39(10), 165-181 <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2024v39n10/Osorio>

Quintero, J. y Mejía, M. (2022). Factores asociados a la adopción de la banca electrónica en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Nueva Época*, 17(2), 1-23.  
<https://doi.org/10.21919/remef.v17i2.659>

Vargas, A. (2021). La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú. *Revista Industrial Data*, 24(2), 99-120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20351>

## **ILEGALIDAD EN LA IMPOSICIÓN DE SANCIONES POR EL INCUMPLIMIENTO DE OBTENER LA CONSTANCIA DE LA EXISTENCIA DEL DUEÑO BENEFICIARIO DE LA LFPIORPI**

**Víctor Manuel Villasuso Pino**

Universidad Autónoma de Yucatán / México  
Profesor TC de la Facultad de Contaduría y  
Administración ORCID 0000-0001-5614-8694  
e-mail villapin@correo.uady.mx

**Lilia Carolina Avilés Heredia**

Universidad Autónoma de Yucatán / México  
Profesor TC de la Facultad de Contaduría y  
Administración ORCID 0000-0001-9365-123X  
e-mail aheredia@correo.uady.mx

**Idalia Amparo de los Santos Briones**

Universidad Autónoma de Yucatán / México  
Profesor TC de la Facultad de Contaduría y  
Administración ORCID 0000-0002-6635-3234  
e-mail idalia.santos@correo.uady.mx

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación consiste en el análisis de las implicaciones jurídicas de la aplicación de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, respecto a la interpretación y aplicación de las sanciones, en el contexto de las visitas de verificación. La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo descriptivo y transversal. Las técnicas que se aplicaron fueron: análisis de contenido de las diversas leyes, reglamentos, reglas de carácter general y estudio de caso. Los principales resultados obtenidos fueron: La autoridad revisora impuso sanciones por cada operación realizada por el sujeto obligado, en lugar de por cada cliente, la normatividad aplicable establece que la información sobre el Dueño Beneficiario debe solicitarse en el contexto de una relación continua, no por transacción aislada. La fundamentación y motivación de las resoluciones son inadecuadas, careciendo de una conexión lógica y proporcionalidad, lo que justifica la nulidad del acto administrativo. Las principales conclusiones son: la investigación revela problemas críticos en la aplicación de la LFPIORPI, destacando sanciones desproporcionadas y falta de adecuada fundamentación por parte de la autoridad. Se demostró que las multas impuestas se basan en una interpretación errónea, vulnerando principios de legalidad y proporcionalidad. Se logró el objetivo de analizar estas implicaciones, resaltando la necesidad de un proceso sancionador justo y coherente. Se propone avanzar con investigaciones comparativas y análisis empíricos para mejorar la legislación y su aplicación.

**Palabras clave:** multas excesivas, Dueño Beneficiario, relación de negocios, LFPIORPI.

### **Abstract**

The objective of this research is to analyze the legal implications of the application of the Federal Law for the Prevention and Identification of Operations with Illicit Resources, specifically regarding the

interpretation and enforcement of sanctions within the context of verification visits. The research was conducted using a qualitative, descriptive, and cross-sectional approach. The techniques applied include content analysis of various laws, regulations, general rules, and a case study. The main findings are: The reviewing authority imposed sanctions for each transaction carried out by the obligated party rather than for each client. The applicable regulations establish that information about the Beneficial Owner must be requested within the context of a continuous relationship, not for isolated transactions. The resolutions lack adequate justification and legal grounding, resulting in an illogical and disproportionate approach, thereby warranting the nullity of the administrative act. The main conclusions are: The research reveals critical issues in the application of the LFPIORPI, highlighting disproportionate sanctions and inadequate justification by the authority. It was demonstrated that the imposed fines are based on a misinterpretation, violating principles of legality and proportionality. The objective of analyzing these implications was successfully achieved, emphasizing the need for a fair and coherent sanctioning process. Further comparative research and empirical analysis are proposed to improve legislation and its application.

**Keywords:** excessive fines, beneficial owner, business relationship, LFPIORPI.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa é analisar as implicações jurídicas da aplicação da Lei Federal para a Prevenção e Identificação de Operações com Recursos de Procedência Ilícita, com ênfase na interpretação e aplicação das sanções, no contexto das visitas de verificação. A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa, descritiva e transversal. As técnicas aplicadas incluem: análise de conteúdo de diversas leis, regulamentos, regras de caráter geral e estudo de caso. Os principais resultados são: A autoridade revisora impôs sanções para cada operação realizada pelo sujeito obrigado, em vez de para cada cliente. A regulamentação aplicável estabelece que as informações sobre o Beneficiário Final devem ser solicitadas no contexto de uma relação contínua, não em transações isoladas. A fundamentação e a motivação das resoluções são inadequadas, carecendo de uma conexão lógica e proporcionalidade, o que justifica a nulidade do ato administrativo. As principais conclusões são: A pesquisa revela problemas críticos na aplicação da LFPIORPI, destacando sanções desproporcionais e a falta de adequada fundamentação por parte da autoridade. Demonstrou-se que as multas impostas baseiam-se em uma interpretação errônea, violando os princípios de legalidade e proporcionalidade. O objetivo de analisar essas implicações foi alcançado, ressaltando a necessidade de um processo sancionador justo e coerente. Propõe-se avançar com pesquisas comparativas e análises empíricas para melhorar a legislação e sua aplicação.

**Palavras-chave:** multas excessivas, beneficiário final, relação de negócios, LFPIORPI.



## INTRODUCCIÓN

El 17 de diciembre de 2012 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) cuyo objetivo señalado en el artículo 2 de la citada ley, es establecer medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita. Esta ley busca proteger el sistema financiero y la economía nacional mediante la creación de mecanismos que permitan identificar y mitigar el riesgo de que los recursos obtenidos a través de actividades ilícitas sean utilizados en el sistema financiero o en actividades económicas, con el fin de fortalecer la seguridad pública y combatir el lavado de dinero y la delincuencia organizada. (Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, 2012). La última reforma publicada en el DOF de la LFPIORPI fue el 20 de mayo de 2015.

Es importante hacer énfasis que esta ley regula el cumplimiento de las obligaciones que la citada ley señala respecto a los sujetos obligados de cumplir, al realizar las actividades vulnerables para la identificación de los clientes, así como a los dueños beneficiarios, la presentación de los avisos y la prohibición de hacer pagos de obligaciones en efectivo. Se dice el anterior porque las multas impuestas por no cumplir con estas obligaciones son muy onerosas y la autoridad al ejercer sus facultades de verificación impone multas muy elevadas.

Cabe mencionar que la LFPIORPI al ser una ley de procedimientos no puede definir todas las hipótesis que norman al sujetos obligado a cumplir con todas las obligaciones, por lo se publicaron dos normas que particularizan aspectos señalados en la ley. El 16 de agosto de 2013 fue publicado en el DOF el Reglamento de la ley y el 23 de agosto de 2013 se publicó, también en el DOF, las reglas de carácter general aplicables a la citada ley, siendo la última reforma publicada el 24 de julio de 2014.

Durante el ejercicio de 2023 se iniciaron las visitas de verificación por parte de la autoridad competente, la Administración Desconcentrada de Auditoría Fiscal (ADAF) del Servicio de Administración Tributaria (SAT), para verificar el cumplimiento de las obligaciones que señala la LFPIORPI. En dicha ley, en las fracciones de la I a la VI del artículo 18, se señalan las obligaciones que deben cumplir los sujetos señalados en esta ley al participar en actividades vulnerables.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) ha incrementado sus visitas de verificación para asegurar el cumplimiento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI). Durante 2023, se observó un aumento significativo en estas visitas, especialmente enfocadas en personas físicas y morales inscritas en el padrón de actividades vulnerables. (Instantes MKT, 2024).

El problema que surge es que la autoridad está imponiendo multas excesivas a los sujetos obligados inscritos en el padrón de actividades vulnerables. La autoridad revisora aplica sanciones de manera

desproporcionada e ilegal. Además, debido a que aún no se han establecido precedentes en los tribunales competentes para resolver estas controversias, los gobernados probablemente presentarán impugnaciones.

Respecto a la obligación de solicitar al cliente o usuario información sobre la existencia del Dueño Beneficiario y, en su caso, presentar la documentación oficial que permita su identificación si esta está en su poder, o declarar que no cuenta con ella, la autoridad impone una multa por cada operación en la que el sujeto obligado no haya solicitado dicha información. La autoridad argumenta que esta obligación debe cumplirse por cada operación realizada, lo que ha resultado en la imposición de multas excesivas.

Otra problemática es que las sanciones previstas en la ley no son claras ni precisas, ya que se tipifica como infracción el no informar a la autoridad si el sujeto obligado tiene o no conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario. Sin embargo, la ley no establece explícitamente que la sanción debe aplicarse por cada operación en la que no se haya solicitado dicha información, lo que genera ambigüedad y afecta la certeza jurídica de los sujetos obligados.

Como se señaló en párrafos anteriores, se hace énfasis que la falta de claridad y precisión de las sanciones previstas en la LFPIORPI le da un margen a la autoridad para imponer sanciones onerosas. La ley tipifica como infracción el no informar a la autoridad si el sujeto obligado tiene o no conocimiento del Dueño Beneficiario, pero no establece de manera explícita que las sanciones deben aplicarse por cada operación específica. Esta ambigüedad ha dado lugar a interpretaciones severas por parte de la autoridad, afectando el derecho de los gobernados a un proceso sancionador justo y claro.

Con base en lo anterior, el objetivo general del artículo es: Analizar las implicaciones jurídicas de la aplicación de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI), respecto a la interpretación y aplicación de las sanciones, en el contexto de las visitas de verificación,

## **MARCO TEÓRICO**

La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) ha emitido diversas jurisprudencias interpretando el concepto de "multa excesiva" prohibido por el artículo 22 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Estas jurisprudencias reflejan la interpretación de la SCJN sobre la prohibición de multas excesivas, enfatizando la necesidad de proporcionalidad y la facultad de la autoridad para individualizar las sanciones conforme a las circunstancias específicas de cada caso.

La Corte ha señalado que las leyes que las prevean resultan inconstitucionales en cuanto a que no permiten a las autoridades impositoras la posibilidad de fijar su monto, tomando en cuenta la gravedad de la infracción, la capacidad económica del infractor, su reincidencia en la conducta que la motiva y todas aquellas circunstancias que deban tenerse en cuenta para individualizar dicha sanción; también ha considerado este Alto Tribunal que no son fijadas las multas cuando en el precepto respectivo se

señala un mínimo y un máximo, pues tal circunstancia permite a la autoridad facultada para imponerlas determinar su monto de acuerdo con las circunstancias personales del infractor, que permitan su individualización en cada caso concreto.

El artículo 17 de la LFPIORPI establece las actividades consideradas vulnerables, por las cuales los comerciantes tienen la obligación de inscribirse y cumplir con las disposiciones relativas a la identificación de usuarios y la presentación de información a las autoridades competentes. La ley también señala la obligación de informar sobre los montos de las operaciones cuando estos superan los umbrales fijados.

Las actividades vulnerables definidas por la ley incluyen diversas operaciones que, por su naturaleza, están sujetas a un control más riguroso. Estas actividades comprenden, en primer lugar, aquellas vinculadas a la práctica de juegos con apuesta, concursos o sorteos, siempre que se realicen conforme a las disposiciones legales aplicables por organismos descentralizados. También se incluyen la emisión o comercialización de tarjetas de servicios, crédito, prepagadas, o cualquier otro instrumento de almacenamiento de valor monetario, siempre que no sean emitidos por entidades financieras. La ley señala asimismo la emisión y comercialización de cheques de viajero, excepto cuando estas operaciones sean realizadas por entidades financieras.

Otras actividades consideradas vulnerables incluyen el ofrecimiento habitual de operaciones de mutuo, garantía, préstamos o créditos, con o sin garantía, efectuado por sujetos no financieros. Se suman a esta lista la prestación de servicios de construcción, desarrollo de bienes inmuebles, intermediación en la transmisión de propiedad o constitución de derechos sobre dichos bienes, y la comercialización o intermediación de metales y piedras preciosas, joyas, y relojes. Además, la subasta o comercialización de obras de arte, así como la distribución profesional de vehículos, tanto nuevos como usados, aéreos, marítimos o terrestres, también se consideran actividades vulnerables.

La ley también regula servicios especializados como el blindaje de vehículos terrestres y bienes inmuebles, la custodia y traslado de dinero o valores, y la prestación de servicios profesionales independientes, sin relación laboral con el cliente. Se incluyen los servicios de fe pública proporcionados por notarios y corredores públicos, así como la recepción de donativos por asociaciones sin fines de lucro. También se consideran vulnerables los servicios de comercio exterior realizados por agentes o apoderados aduanales, la constitución de derechos de uso de bienes inmuebles, y el ofrecimiento de intercambio de activos virtuales por sujetos no financieros a través de plataformas digitales.

El artículo 18 detalla las obligaciones de quienes realizan estas actividades vulnerables. Los sujetos obligados deben identificar a sus clientes y verificar su identidad mediante documentación oficial, de la cual se debe recabar copia. Si se establece una relación de negocios, es necesario solicitar al cliente información sobre su actividad u ocupación, con base en documentos registrados en el Registro Federal de Contribuyentes. Además, los sujetos obligados deben pedir a sus clientes información sobre la existencia o no del Dueño Beneficiario y, si es posible, presentar documentación que lo identifique; en caso de no contar con ella, el cliente debe señalar que no tiene conocimiento.

La ley impone también la obligación de custodiar, proteger y resguardar la información y documentación relacionada con las actividades vulnerables y la identidad de los clientes. Asimismo, los sujetos obligados deben facilitar las visitas de verificación por parte de las autoridades y presentar los avisos correspondientes ante la Secretaría, conforme a los plazos y formas establecidos.

El reglamento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita detalla y desarrolla de manera específica los artículos aprobados por el Congreso de la Unión. A continuación, se destacan algunas de estas disposiciones.

El Artículo 5 establece que, para identificar a los clientes o usuarios y presentar los avisos correspondientes, se considerará como fecha del acto u operación aquella en la que estos se hayan celebrado. En el caso de las actividades vulnerables descritas en la fracción XII del artículo 17 de la Ley, la fecha del acto u operación será la del otorgamiento del instrumento público correspondiente. Para quienes realicen las actividades vulnerables previstas en la fracción XIV del artículo 17, la fecha se determinará de acuerdo con la legislación aduanera aplicable. Además, en relación con las actividades descritas en la fracción XV del artículo 17, la fecha corresponderá a la recepción de los recursos destinados al pago de la mensualidad.

El Artículo 12 estipula que quienes realicen actividades vulnerables deben estar inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes y contar con un certificado vigente de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL), para poder registrarse ante el SAT y presentar los avisos requeridos. Las personas morales y entidades colegiadas deben usar la FIEL asociada a su Registro Federal de Contribuyentes.

Según el Artículo 14, el término "Dueño Beneficiario" se entenderá como Beneficiario Controlador para efectos de la fracción III del artículo 18 de la Ley. Asimismo, el Artículo 20 obliga a conservar copia de los avisos presentados y los acuses proporcionados por el SAT durante un período no menor a cinco años, a partir de la fecha de presentación y emisión del acuse.

El Capítulo Cuarto regula actividades vulnerables específicas. El Artículo 21 define que la venta de boletos, fichas o comprobantes similares, vinculada con juegos de apuesta, concursos o sorteos, se considerará un acto u operación relevante. El Artículo 22 señala que, además de los instrumentos de almacenamiento de valor monetario mencionados en la fracción II del artículo 17, se incluyen vales o cupones, impresos o electrónicos, cuando su valor sea igual o superior a seiscientos cuarenta y cinco veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal. Estas actividades serán objeto de aviso cuando superen dicho umbral.

El Artículo 23 aclara que la comercialización de tarjetas prepagadas e instrumentos de almacenamiento de valor monetario implica la identificación y aviso de los recursos abonados a estos instrumentos después de su emisión. Por su parte, el Artículo 24 establece que un acto u operación se considerará realizado al suscribir el contrato, instrumento o título de crédito correspondiente, según la fracción IV del artículo 17 de la Ley.

El Artículo 25 indica que quienes presten servicios de traslado o custodia de dinero o valores deberán contar con autorización conforme a la Ley Federal de Seguridad Privada o legislaciones equivalentes de las entidades federativas. El Artículo 26 detalla cómo calcular el monto del acto u operación para estas actividades, considerando el valor del dinero o de los valores trasladados o custodiados.

El Artículo 27 especifica que una operación financiera se entenderá como cualquier acto realizado a través de una entidad financiera o con instrumentos monetarios y metales preciosos. El Artículo 28 define los valores a que se refiere la fracción X del artículo 17, incluyendo metales amonedados y títulos de crédito según la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y la Ley del Mercado de Valores.

El Artículo 29 ordena a los corredores públicos observar las disposiciones del artículo 17, fracción XII, de la Ley, cuando actúen en calidad de fedatarios al realizar avalúos. Finalmente, el Artículo 30 determina que las fracciones arancelarias de las mercancías mencionadas en la fracción XIV del artículo 17 se especificarán en el formato oficial publicado por la UIF en el Diario Oficial de la Federación. El Artículo 31 establece que el valor mensual se refiere al monto de la renta o precio del uso de bienes inmuebles y detalla el procedimiento para calcularlo si los pagos se pactan en intervalos diferentes a los mensuales.

Este marco reglamentario busca asegurar la adecuada identificación y reporte de actividades vulnerables, protegiendo así el sistema financiero y facilitando la supervisión por parte de las autoridades.

En este apartado, se describen algunas reglas de carácter general publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 23 de agosto de 2013 y modificadas el 24 de julio de 2014, las cuales proporcionan directrices detalladas sobre el cumplimiento de las obligaciones en actividades vulnerables, específicamente en lo relativo a la identificación de clientes y beneficiarios.

En primer lugar, se define al \*Beneficiario Controlador como la persona o grupo de personas que, por cualquier medio, obtiene el beneficio derivado de las actividades y ejerce los derechos de uso, goce, disfrute, aprovechamiento o disposición de un bien o servicio". Esto incluye también a quienes controlan una persona moral que, como cliente o usuario, realiza actividades vulnerables. El control puede ejercerse mediante la titularidad de valores, contratos o cualquier otro acto que permita imponer decisiones en asambleas generales, nombrar o destituir a la mayoría de los administradores, mantener derechos de voto sobre más del 50% del capital social o dirigir la administración y políticas de la entidad. Sin embargo, no se consideran beneficiarios controladores a los poderdantes o mandantes cuando sus apoderados o mandatarios ejecutan los actos en cuestión.

La Relación de Negocios se refiere a una relación formal y continua entre quien realiza una actividad vulnerable y sus clientes o usuarios, excluyendo aquellas operaciones que se celebren ocasionalmente y ciertos servicios de fe pública establecidos en la ley.

El Capítulo III aborda la identificación del cliente y usuario de quienes realizan actividades vulnerables. El Artículo 11 señala que estos deben identificar a sus clientes o usuarios mediante criterios, medidas y procedimientos internos para la verificación y actualización de los datos proporcionados. Estos lineamientos deben integrarse en un documento regulado por el artículo 37 de las reglas.

El Artículo 12 establece la obligación de mantener un expediente único de identificación para cada cliente o usuario. Este expediente debe completarse antes o durante el acto u operación, o al inicio de una relación de negocios. Se detalla la documentación necesaria según el tipo de cliente:

- Para personas físicas mexicanas o extranjeras con residencia temporal o permanente, se deben registrar los datos y documentos conforme al Anexo 3.

- Las personas morales mexicanas deben proporcionar la información descrita en el Anexo 4, y las entidades de derecho público en el Anexo 4 Bis.

- Las personas físicas extranjeras, visitantes o en condiciones distintas a las anteriores, deben presentar los documentos del Anexo 5.

- Las personas morales extranjeras deben registrar los datos conforme al Anexo 6, y organismos internacionales, como embajadas o consulados, de acuerdo con el Anexo 6 Bis.

Asimismo, se establecen disposiciones para personas morales señaladas en el Anexo 7-A, quienes pueden aplicar medidas simplificadas si han sido identificadas como clientes de bajo riesgo, según los artículos 17 y 34 de las reglas. Las personas morales mexicanas de derecho público, descritas en el Anexo 7 Bis-A, también deben seguir lineamientos específicos.

En el caso de los fideicomisos, los datos y documentos deben cumplir con lo señalado en el Anexo 8. Los datos del **\*\*Dueño Beneficiario\*\*** deben recabarse de acuerdo con los anexos correspondientes, y si los documentos presentan enmendaduras, se deben solicitar referencias bancarias y personales adicionales.

Los expedientes de identificación podrán usarse para todos los actos con el mismo cliente. Al recopilar los documentos, quienes realicen actividades vulnerables deben asegurarse de que las copias sean legibles y cotejarlas contra originales. Los datos pueden conservarse en forma física sin necesidad de tenerlos en formato electrónico, siempre y cuando estén completos y organizados en un archivo único. Además, estos expedientes deben estar a disposición de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) o del SAT en los términos que señalan la ley, el reglamento y las reglas aplicables.

Esta normativa tiene como objetivo garantizar un control efectivo y la correcta identificación de clientes y beneficiarios, promoviendo la transparencia y cumplimiento de las obligaciones establecidas para las actividades vulnerables.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo descriptivo y transversal. Las técnicas que se aplicaron son: análisis de contenido de las diversas leyes, reglamentos, reglas de carácter general y estudio de caso, tiene como limitante como es un estudio particular no puede generalizarse.

La empresa objeto de estudio se ubica en la Ciudad del Carmen Campeche, fundada el 15 de febrero de 1993 por 2 socios, con más de dos décadas de experiencia en el ramo de prestación de servicios de personal a terceros (outsourcing). En el mes de octubre de 2021 cambió su objeto social a la prestación de servicios de mantenimiento debido al Decreto de reforma a distintas leyes fiscales y laborales que afectaron la actividad económica de la empresa.

En el Diario Oficial de la Federación de fecha 23 de abril de 2021, se publicó el Decreto por el que se reformaron, derogaron y adicionaron diversos ordenamientos de la Ley Federal de Trabajo (LFT), entre los que destaca la reforma al artículo 12 de dicho ordenamiento para prohibir la subcontratación de personal, entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición

trabajadores propios en beneficio de otra. En el citado Decreto también se publicaron reformas al Código Fiscal de la Federación (CFF), la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y la ley del Impuesto al valor Agregado (LIVA) para prohibir la deducibilidad de los pagos efectuados por concepto de subcontratación de personal y para eliminar el acreditamiento del IVA derivado del pago por los servicios multicitados.

Cabe hacer énfasis que la empresa no se ha disuelto ni liquidado desde el año de 2021, aunque no tiene operaciones, porque se encuentra en litigio mercantil con sus antiguos clientes porque le quedaron a deber.

La empresa contaba con 1,100 empleados, incluyendo personal operativo y administrativo, emitiendo alrededor de 1,300 facturas al año.

En el mes de octubre de 2023, la Administración Desconcentrada de Auditoría Fiscal de Campeche emitió un requerimiento para revisar los ejercicios fiscales de 2019 y 2020, con el objeto de verificar el cumplimiento de las obligaciones de acuerdo a la LFPIORPI. Después de haberse cumplido con todos los requisitos necesarios para solventar este procedimiento, señalado en la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, la autoridad procedió a emitir una resolución imponiendo sanciones pecuniarias a la empresa con multas excesivas por la cantidad de \$ 13,980,850.00, debido a que la empresa, supuestamente, no cumplió debidamente con la obligación de solicitar al cliente que informe sobre el conocimiento de la existencia o no del Dueño Beneficiario, para que en caso de conocimiento se identifique.

La autoridad revisora fundamenta y motiva la resolución emitida por cada una de las operaciones contempladas en el artículo 17 fracción XI, de la LFPIORPI, por lo que el sujeto obligado debió solicitar a los clientes o usuarios con los que realizaron las operaciones enlistadas en dicho ordenamiento, información acerca de que si tienen conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario y, en su caso, exhiban documentación oficial que permita identificarlo, si esta obrare en su poder; en caso contrario, debió proporcionar la documental en la que constara afirmación del mismo, en el sentido de que no cuente con ella, lo cual no aconteció. Por lo que se concluye que no acreditó haber cumplido con la obligación señalada en el artículo 18 fracción III de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita por las operaciones. Con base en este razonamiento la autoridad emitió por cada operación una multa determinado un crédito fiscal por la cantidad total de \$ 13, 980,850.00.

Por último, la empresa impugnó la resolución emitida por la autoridad ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa que hasta la presente fecha no ha emitido la sentencia respectiva.

## **RESULTADOS**

En el presente apartado se analiza la fundamentación y motivación que acredita la ilegalidad del crédito fiscal impuesto en la resolución emitida por la autoridad revisora, al sancionar al sujeto obligado que realice actividades vulnerables por el incumplimiento de las disposiciones relacionadas con la solicitud de la constancia de la existencia del Dueño Beneficiario, conforme a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.

La autoridad viola flagrantemente el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, porque la resolución que emite carece de la debida motivación y fundamentación al circunstanciar o motivar que por cada operación realizada con los clientes con el que el sujeto obligado tiene relación de negocios, deberá acreditar la existencia del Dueño Beneficiario, olvidando que para efectos de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, según el artículo 18 fracción II, contempla que quienes realicen las actividades vulnerables tendrán la obligación, para los casos en que establezca una relación de negocios se solicitará al cliente o usuario información sobre su actividad u ocupación, basándose, entre otros, en los avisos presentados para efectos del Registro Federal de Contribuyentes.

La resolución que emitió la autoridad carece de la debida precisión al imponer multas por cada operación realizada por el sujeto obligado con sus clientes. Específicamente, la autoridad sanciona por no haber solicitado a los clientes la constancia que manifestara que si tenían conocimiento de la existencia del Dueño Beneficiario. Sin embargo, esta motivación es incorrecta porque la infracción debe tipificarse por cada cliente con el que se mantiene una relación de negocios, no por cada operación individual. La ley establece que la solicitud de información sobre el Dueño Beneficiario debe hacerse en el contexto de una relación de negocios y no por cada transacción aislada.

La deficiencia en la fundamentación y motivación de la autoridad se hace evidente al no tomar en cuenta que las relaciones de negocios se mantienen con clientes de manera continua, como lo demuestran los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) emitidos regularmente. La interpretación de la autoridad, que exige solicitar la constancia en cada operación, es ilegal y desproporcionada. Según el artículo 3, fracción XIV, del Acuerdo 02/2013 publicado en el DOF el 16 de agosto de 2013 y modificado el 24 de julio de 2014, una "Relación de Negocios" se define como una relación formal y cotidiana entre quien realiza una actividad vulnerable y sus clientes, excluyendo las operaciones ocasionales. La relación es formal y cotidiana cuando se realiza bajo un contrato que no se extingue con una sola operación, sino que las actividades de operación son continuas.

La autoridad sancionadora al imponer sanciones por cada operación en lugar de hacerlo por cada cliente, no valora de la existencia de relaciones de negocios con los clientes o usuarios. Esto contraviene con la interpretación lógica del objeto de solicitar la constancia de la existencia del Dueño Beneficiario ya que sería inverosímil que se solicitara cada vez que realice una operación y no cuando se contacte por primera vez el servicio. El artículo 12 del mencionado Acuerdo establece que los sujetos obligados deben mantener un expediente único de identificación de cada cliente, en el cual se recaban datos sobre el Dueño Beneficiario. Este expediente puede ser utilizado para todas las operaciones realizadas con el mismo cliente, sin necesidad de recabar la misma información repetidamente.

Por lo tanto, la resolución emitida por la autoridad es ilegal y carece de la debida fundamentación y motivación. La sanción se debe imponer, en caso de incumplimiento, por cliente y no por cada operación. Al imponer multas por cada operación, la autoridad ha violado el requisito de fundamentación y motivación exigido por el artículo 3, fracción V, de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, y ha transgredido el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece que todo acto de autoridad debe estar debidamente fundamentado y motivado. Esto significa



que debe existir una relación de causalidad clara y precisa entre los fundamentos legales invocados y las circunstancias específicas del caso.

En consecuencia, dicha garantía comprende los aspectos jurídicos y fácticos con los que la autoridad pretende sostener la legalidad de su acto. Pero para que se pueda considerar que un acto administrativo cumple con estos requisitos, de la debida fundamentación y motivación, no es suficiente que contenga la cita de los preceptos legales y las razones que han llevado a la autoridad a dictar un acto determinado, sino que es menester que entre los fundamentos jurídicos y los antecedentes de hecho exista una perfecta adecuación; es decir, que entre ambos extremos exista una perfecta y necesaria relación de causalidad.

La autoridad al motivar la resolución que emite, lo hace a todas luces de forma ilegal ya que olvida que el sujeto obligado tiene una "Relación de Negocios" con sus clientes, porque la emisión de los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet de ingresos es continuo y no ocasional y sería inverosímil que por cada operación se deba solicitar la constancia de solicitud de información del conocimiento de la existencia o no del Dueño Beneficiario.

La fundamentación y motivación no solo son formalidades, sino garantías constitucionales que aseguran la justicia y equidad en los actos administrativos. La Corte ha enfatizado que los actos de autoridad deben expresar las razones jurídicas y fácticas que llevaron a la emisión de una sanción. Para que un acto administrativo se considere debidamente fundamentado y motivado, no basta con citar los preceptos legales; es necesario que exista una conexión lógica entre la normativa y los hechos. Esta conexión se ha ignorado en el presente caso, ya que la autoridad ha actuado de manera desproporcionada al interpretar la normativa.

En otro orden de ideas, la doctrina y el Poder Judicial de la Federación han señalado que la tipificación de las infracciones así como las sanciones deben encuadrarse en forma exacta con la hipótesis o circunstancias que lo motivan y que de acuerdo al artículo 14 constitucional no se puede dejar al albedrío y discrecionalidad a la autoridad, como sucede en la especie, la imposición de una multa sino se ha tipificado exactamente la infracción ya que en este caso el legislador consideró como una infracción expresa el incumplir con la obligación de solicitar al cliente la constancia del conocimiento del Dueño Beneficiario.

Ahora bien, en la actuación de la autoridad se concretiza la hipótesis de la fracción IV del artículo 51 de la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo, que contempla lo que la doctrina denomina como vicio de "violación a la ley" y que se puede dar de tres maneras: 1. Cuando la autoridad administrativa, al producir el acto, se aparta deliberadamente, en todo o en parte, de la norma legal que rige al acto; 2. Cuando al producir el acto, incurre en una equivocada interpretación de esa norma, o sea, el error de derecho; 3. Cuando por error de hecho acerca de la existencia, o de la apreciación de las circunstancias que, según la norma legal, debían determinar la producción del acto, ha incurrido por ello en una falta aplicación de la norma.

Por lo que la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha manifestado en criterios jurisprudenciales que la indebida o incorrecta fundamentación y motivación es una violación material o de fondo, en efecto, el artículo 16 constitucional establece, en su primer párrafo, el imperativo para las autoridades de fundar y motivar sus actos que incidan en la esfera de los gobernados.

Una indebida fundamentación es cuando en el acto de autoridad sí se invoca el precepto legal, sin embargo, resulta inaplicable al asunto por las características específicas de éste que impiden su adecuación o encuadre en la hipótesis normativa; y una incorrecta motivación, en el supuesto en que sí se indican las razones que tiene en consideración la autoridad para emitir el acto. La indebida o incorrecta fundamentación y motivación entraña la presencia de ambos requisitos constitucionales, pero con un desajuste entre la aplicación de normas y los razonamientos formulados por la autoridad con el caso concreto y consiste en una violación material o de fondo porque se ha cumplido con la forma mediante la expresión de fundamentos y motivos, pero unos y otros son incorrectos, Por todo lo antes expuesto, se puede concluir que la autoridad ha incurrido en una violación de ley al imponer multas por cada operación en lugar de por cada cliente. Esta situación se debe a la indebida motivación y fundamentación que hace la autoridad y que al emitir la resolución afecta gravemente al sujeto obligado y éste tenga que acudir a tribunales contenciosos administrativos.

## **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

La Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) vigente es una ley que debe ser modificada ya que contiene hipótesis no claras, imprecisas ya que queda al arbitrio de las autoridades su aplicación, además de que contiene sanciones desproporcionadas ocasionado por una indebida motivación y fundamentación al imponerlas.

Dentro de los hallazgos más relevantes de esta investigación se concluye que la autoridad impone sanciones con base en una interpretación indebida de las obligaciones de los sujetos obligados que realizan actividades vulnerables, imponiendo multas por cada operación en lugar de hacerlo por cada cliente o usuario. Esto es incorrecto por la autoridad olvida flagrantemente que una empresa tiene relación de negocios con sus clientes por lo que se concluye que la autoridad debe solicitar la constancia de la existencia del Dueño Beneficiario por cliente y no por operación. Se hace la aclaración que la LFPIORPI y sus reglamentos no son claros ni precisos.

El análisis realizado en esta investigación se ha cumplido al tener como objetivo general: analizar las implicaciones jurídicas de la aplicación de la LFPIORPI, respecto a la interpretación y aplicación de las sanciones. Se ha elaborado un análisis crítico, observando que la autoridad emite resoluciones administrativas y enfatizando la importancia de un proceso sancionador basado en principios de legalidad.

Los resultados de esta investigación son interpretados de manera crítica y emancipada, resaltando el impacto negativo que la incorrecta aplicación de la normativa tiene sobre los derechos de los sujetos obligados. Al señalar las fallas en la fundamentación y motivación de las sanciones, se aboga por una visión que busca proteger a las empresas y ciudadanos de sanciones arbitrarias, promoviendo un marco legal que sea tanto justo como transparente.

Otro de los hallazgos más relevantes de este trabajo de investigación es que la ley vigente no es clara y precisa, ya que al ser una ley que regula procedimientos, porque la identificación del Dueño Beneficiario carece a todas luces la reglamentación clara respecto a que si el sujeto obligado tiene relación de negocios debe solicitar una constancia por cliente y no por operación. Se recomienda

reformular la ley de una manera más precisa para no dejar a libre arbitrio la actuación e interpretación a las autoridades revisoras.

Este tema al ser novedoso se recomienda que se elaboren futuras investigaciones para analizar la legalidad de la actuación de las autoridades en las visitas de verificación para demostrar que acatan las disposiciones de la LFPIORPI y así se evite la imposición de multas excesivas para el sujeto obligado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2024). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de noviembre de 2024.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CEPEUM.pdf>

Instantes MKT (2024). Revista Consultoría. Enero 2024. Publicación mensual.

[Visitas de verificación de Ley Antilavado de Dinero y expectativas 2024 - Revista Consultoría](#)

Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo (2024). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de mayo de 2024.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPCA.pdf>

Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. (2012). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2021.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI.pdf>

Reglamento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. (2013). Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de agosto de 2013. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LFPIORPI.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFPIORPI.pdf)

Reglas de Carácter General de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. (2013). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de julio de 2014.  
[https://www.pld.hacienda.gob.mx/work/models/PLD/documentos/compilado\\_rcg\\_reforma2014.pdf](https://www.pld.hacienda.gob.mx/work/models/PLD/documentos/compilado_rcg_reforma2014.pdf)

## **CAMBIO E INNOVACIÓN EN LAS PYMES: UN ESTUDIO DE CASO BASADO EN INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

**Dr. Jorge R Salazar Cantón**

Universidad Autónoma de Yucatán, México, Facultad de Contaduría y  
Administración ORCID Id: 0000-0002-4304-1895  
jsalazar@correo.uady.mx

**Valentín Alonso Novelo, D.A.**

Universidad Autónoma de Yucatán, México, Facultad de Contaduría y  
Administración ORCID Id: 0000-0002-1970-6594  
valentin.alonso@correo.uady.mx

**Dr. Francisco Barroso Tanoira**

Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración, México

Orcid Id: 0000-0002-2035-2113

francisco.barroso@correo.uady.mx

### **RESUMEN**

Este artículo analiza un estudio de caso sobre una pequeña y mediana empresa (PYME) dedicada al comercio de ropa, basado en una investigación-acción que duró nueve meses. El objetivo del estudio es identificar las estrategias de cambio e innovación que pueden implementar las PyMES para mejorar su productividad y rentabilidad. Los resultados muestran cómo la adopción de nuevas tecnologías, la expansión de canales de venta y el desarrollo de una cultura organizacional proactiva pueden contribuir significativamente al crecimiento de las PyMES. Este análisis propone recomendaciones aplicables a otras PyMES que deseen replicar estos resultados, y destaca la relevancia de la consultoría externa en la implementación de dichas estrategias.

**Palabras clave:** cambio organizacional, innovación, PyMES, productividad, rentabilidad, investigación-acción, tecnología, digitalización, consultoría.

### **Abstract**

This article analyzes a case study of a small and medium-sized enterprise (SME) engaged in the clothing trade, based on an action research project that lasted nine months. The study aims to identify change and innovation strategies that SMEs can implement to enhance their productivity and profitability. The results demonstrate how the adoption of new technologies, the expansion of sales channels, and the development of a proactive organizational culture can significantly contribute to the growth of SMEs. This analysis offers recommendations applicable to other SMEs seeking to replicate these outcomes and highlights the importance of external consulting in the implementation of such strategies.

**Keywords:** organizational change, innovation, SMEs, productivity, profitability, action research,

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son una parte esencial del tejido económico global, representando una fuente importante de empleo, innovación y desarrollo económico. Según el Banco Mundial (2021), las PyMES representan el 90% de las empresas a nivel mundial y más del 50% del empleo en todo el mundo. Sin embargo, este sector enfrenta desafíos estructurales que dificultan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Entre los principales problemas se encuentran la limitada capacidad de acceso a financiamiento, deficiencias en la gestión y la resistencia al cambio organizacional, que a menudo afecta su capacidad para competir en mercados globalizados (OECD, 2020).

Este estudio tiene como objetivo explorar qué deben hacer las PyMES para lograr un cambio e innovación que les permita aumentar su productividad y rentabilidad. A través de la presentación de un caso de estudio basado en la metodología de investigación-acción, se analizará cómo una PYME del sector de comercio de ropa implementó cambios organizacionales e innovaciones tecnológicas para mejorar su desempeño. Los hallazgos de esta investigación servirán de base para proponer estrategias que otras PyMES puedan adoptar para enfrentar sus propios desafíos, tomando en cuenta la importancia del contexto específico en cada empresa.

## Marco Teórico

### 1. Problemática en las PyMES

Las PyMES se enfrentan a desafíos estructurales y sistémicos que limitan su capacidad de crecimiento y adaptación en mercados globalizados. Estos problemas incluyen la falta de acceso a financiamiento, barreras tecnológicas y problemas en la gestión de sus operaciones. Según el informe de la OECD (2020), las PyMES son más vulnerables a cambios en el entorno económico global, como las crisis financieras o los cambios abruptos en la demanda del mercado. Beck et al. (2015) subrayan que las pequeñas empresas a menudo carecen de los recursos para implementar cambios estructurales profundos que les permitan ser competitivas en un entorno en constante cambio.

Una de las principales barreras que enfrentan es la falta de digitalización. Estudios recientes han demostrado que las PyMES que logran digitalizar sus operaciones tienen un mejor desempeño en términos de productividad y competitividad (Soininen et al., 2017). Sin embargo, la digitalización no es la única respuesta, ya que muchas PyMES también necesitan mejorar en áreas como la capacitación del personal y la expansión de sus mercados.

### 2. Cambio organizacional en las PyMES

El cambio organizacional es un proceso inevitable para cualquier empresa que busque sobrevivir y prosperar en un entorno dinámico. Según Kotter (2012), el cambio organizacional efectivo requiere una visión clara, liderazgo fuerte y participación activa de todos los miembros de la organización. Para las PyMES, la gestión del cambio es particularmente desafiante debido a su estructura limitada y a la posible resistencia a las transformaciones por parte de los empleados, quienes pueden percibirlo como una amenaza en lugar de una oportunidad (Frost, 2019).

Es esencial que las PyMES adopten enfoques proactivos para la gestión del cambio, creando un entorno organizacional que promueva la innovación y la adaptabilidad. Argyris (2017) sugiere que las organizaciones que implementan un enfoque de aprendizaje organizacional tienen más probabilidades de gestionar el cambio de manera efectiva, ya que fomentan una cultura donde se promueve la experimentación y la mejora continua.

### 3. Innovación en las PyMES

La innovación se ha convertido en un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las PyMES. Christensen y Raynor (2015) argumentan que las empresas que no logran innovar corren el riesgo de quedar obsoletas, especialmente en sectores altamente competitivos. La innovación no se limita a la creación de nuevos productos o servicios, sino que incluye la adopción de nuevas tecnologías, la optimización de procesos y la creación de modelos de negocio más eficientes.

En las PyMES, la innovación a menudo está limitada por la falta de recursos financieros y humanos, lo

que reduce su capacidad para invertir en investigación y desarrollo (R&D). Sin embargo, las PyMES pueden compensar esta limitación mediante la colaboración con universidades, centros de investigación o consultores externos que puedan ofrecer soluciones innovadoras a bajo costo (Prajogo & Sohal, 2016).

#### **4. Investigación-acción como método de intervención y consultoría**

La investigación-acción es una metodología ampliamente utilizada en ciencias sociales y en estudios organizacionales, que tiene como objetivo tanto generar conocimiento como intervenir activamente en la solución de problemas. Kurt Lewin (1946), uno de los pioneros de este enfoque, definió la investigación-acción como un proceso cíclico de planificación, acción, observación y reflexión, en el cual los investigadores y los actores involucrados colaboran para resolver problemas específicos mientras se produce nuevo conocimiento.

En el contexto empresarial, la investigación-acción permite a las organizaciones implementar cambios mientras se realiza una evaluación constante del impacto de dichos cambios, lo que facilita la adaptación y ajuste de las estrategias en tiempo real (Dick, 2015). Este enfoque es particularmente útil en entornos complejos o dinámicos como el de las PyMES, donde los cambios rápidos en el entorno competitivo o en las condiciones internas pueden requerir intervenciones ágiles y flexibles.

Uno de los aspectos más importantes de la investigación-acción es que involucra directamente a los miembros de la organización en el proceso de cambio, lo que no solo aumenta la aceptación de las nuevas estrategias, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la empresa (Reason & Bradbury, 2008). Esto es esencial en las PyMES, donde la resistencia al cambio puede ser uno de los mayores obstáculos para la implementación de nuevas tecnologías o prácticas organizacionales.

En términos de consultoría, la investigación-acción ofrece una herramienta poderosa para los consultores que buscan intervenir en PyMES, ya que no solo permite identificar problemas y proponer soluciones, sino también implementarlas y ajustar su ejecución de acuerdo con los resultados observados. Según Coughlan y Coughlan (2002), este enfoque facilita una intervención más efectiva y participativa, en la que los consultores no actúan solo como observadores externos, sino como facilitadores del cambio junto con los miembros de la organización.

Estudios recientes han mostrado que la investigación-acción es particularmente efectiva en contextos empresariales donde se busca la innovación y la adaptabilidad, ya que permite la experimentación controlada y el ajuste rápido de estrategias en función de los resultados obtenidos (Avison et al., 2018). Esto hace que sea una metodología ideal para las PyMES que necesitan encontrar formas rápidas y efectivas de mejorar su competitividad y sostenibilidad en un entorno de mercado en constante cambio.

#### **5. Consultoría en las PyMES**

La consultora externa se presenta como una solución eficaz para las PyMES que no cuentan con los recursos internos necesarios para gestionar el cambio e implementar estrategias de innovación. Según Argyris (2017), los consultores actúan como agentes de cambio, proporcionando una visión externa que facilita la identificación de problemas y la implementación de soluciones. La intervención de un consultor externo puede ser especialmente beneficiosa en áreas como la digitalización, la reestructuración organizativa y la expansión hacia nuevos mercados.

En este contexto, la consultoría no solo actúa como un facilitador de la innovación, sino que también ofrece a las PyMES la oportunidad de acceder a conocimientos especializados y mejores prácticas que les permitan superar sus limitaciones internas (Beck et al., 2015). Un estudio de Singh et al. (2020) subraya que la consultoría puede mejorar significativamente el desempeño de las PyMES en términos de eficiencia operativa y rentabilidad.

##### **Metodología**

Este estudio utilizó la **metodología de investigación-acción**, que combina la intervención directa con el análisis continuo de los resultados, permitiendo ajustar las estrategias implementadas conforme avanzaba el proceso. La investigación-acción es particularmente adecuada para este tipo de intervenciones, ya que facilita el cambio organizacional mediante la participación activa de los miembros de la organización en el diagnóstico y solución de problemas (Reason & Bradbury, 2008).

## 1. Contexto del Estudio

El estudio se llevó a cabo en una pequeña empresa dedicada al comercio de ropa ubicada en un mercado local. La empresa enfrentaba varios desafíos, entre los cuales destacaban la gestión ineficiente de su inventario, la falta de un canal de ventas online y una estructura organizativa poco adaptada a los cambios tecnológicos. Estos problemas afectaban negativamente la rentabilidad de la organización y su capacidad para competir en un entorno cada vez más digitalizado.

El objetivo de la intervención era mejorar tanto la **productividad** como la **rentabilidad** de la organización mediante la implementación de estrategias de digitalización, diversificación de canales de venta y capacitación del personal. Para ello, se definieron tres grandes líneas de acción: 1) la digitalización del sistema de inventario, 2) la creación de un canal de ventas en línea, y 3) la capacitación del personal para facilitar la transición hacia el uso de las nuevas tecnologías.

## 2. Diseño de la Investigación-Acción

El proceso de investigación-acción siguió un ciclo de cuatro fases (Lewin, 1946): **planificación, acción, observación y reflexión**, que se repitió durante los nueve meses que duró el estudio. A continuación, se describe cada fase en detalle.

### a. Fase de Planificación

En esta fase inicial, se realizaron entrevistas y reuniones con los propietarios y empleados de la empresa para identificar los problemas más urgentes y establecer las prioridades de intervención. Se realizaron diagnósticos internos a través de:

- **Entrevistas** con los empleados para conocer su percepción sobre las áreas de mejora y la disposición al cambio.
- **Análisis de los procesos operativos** actuales, particularmente el sistema de gestión de inventarios, para identificar cuellos de botella y áreas de ineficiencia.
- **Revisión del modelo de negocio**, especialmente en cuanto a la falta de diversificación de canales de ventas, que se centraba casi exclusivamente en la tienda física.

A partir de esta información, se diseñó un plan de intervención que incluyó los siguientes pasos:

1. **Digitalización del sistema de inventario**, mediante la adopción de un software especializado para mejorar el control de stock y reducir los errores operativos.
2. **Implementación de un canal de ventas en línea** (creación de una tienda virtual), con el objetivo de ampliar la base de clientes y reducir la dependencia de las ventas presenciales.
3. **Capacitación del personal** para asegurar que pudieran manejar las nuevas herramientas tecnológicas de manera eficiente.

### b. Fase de Acción

Una vez desarrollado el plan, se procedió a implementar las estrategias definidas en la fase anterior. Cada una de las acciones se llevó a cabo en etapas sucesivas para facilitar la transición y minimizar la disrupción en las operaciones diarias.

1. **Implementación del software de gestión de inventarios:** El primer paso fue seleccionar un software adecuado para las necesidades de la empresa, que permitiera gestionar el stock de manera digital y automatizada. Este software incluía funcionalidades como la actualización en tiempo real del inventario y la automatización de pedidos de reposición. Se realizaron pruebas piloto antes de su implementación completa para asegurar su efectividad.
2. **Creación de una tienda en línea:** Se desarrolló una plataforma de ventas online utilizando una herramienta de e-commerce accesible y de bajo costo para pequeñas empresas. El proceso incluyó la creación de catálogos digitales, la integración de métodos de pago en línea y la optimización de la experiencia del cliente para facilitar las compras. La tienda en línea se integró con el sistema de inventario digitalizado para mantener una gestión eficiente del stock en tiempo real.

- 3. Capacitación del personal:** Se realizaron talleres y sesiones de formación para que el personal pudiera adaptarse a las nuevas tecnologías, como el manejo del software de inventario y la gestión de la tienda en línea. La capacitación se dividió en módulos prácticos que abordaron desde las funcionalidades básicas hasta la resolución de problemas técnicos. El objetivo fue que cada empleado tuviera las competencias necesarias para utilizar eficientemente las herramientas digitales.

#### c. Fase de Observación

Durante todo el proceso de implementación, se realizó un seguimiento continuo de los resultados mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitieron evaluar el impacto de las estrategias en tiempo real. Los indicadores utilizados incluyeron:

- **Reducción de errores en la gestión del inventario:** Se midió el número de errores en la reposición de stock antes y después de la implementación del software.
- **Aumento en las ventas:** Se monitoreó el crecimiento de las ventas tanto en la tienda física como en la tienda en línea. Se compararon los niveles de ventas antes y después de la creación del canal online.
- **Satisfacción y adaptabilidad del personal:** Se realizaron encuestas periódicas al personal para evaluar su grado de satisfacción con las nuevas herramientas y su nivel de adaptación.

#### d. Fase de Reflexión

En esta fase, se analizaron los resultados obtenidos y se identificaron oportunidades de mejora. Durante las reuniones de evaluación, se discutieron los desafíos encontrados durante la implementación, como problemas técnicos con el software de inventario y dificultades iniciales en la adopción del canal en línea por parte de algunos empleados. Estos problemas fueron abordados a través de ajustes en los procesos y sesiones adicionales de capacitación.

### Resultados

La implementación de las estrategias de digitalización, capacitación y expansión de canales de venta dio como resultado mejoras significativas en las áreas clave de la empresa, que se evaluaron a lo largo de los nueve meses de estudio. A continuación, se presentan los resultados detallados de cada área intervenida y su análisis.

#### 1. Digitalización de la gestión de inventarios

La primera acción implementada fue la digitalización del sistema de gestión de inventarios. Anteriormente, la empresa utilizaba un sistema manual, lo que generaba una serie de problemas operativos como:

- **Errores frecuentes en el control del stock,** que llevaban a desabastecimientos inesperados o a la acumulación de productos no vendidos.
- **Falta de datos precisos** sobre la rotación de productos, lo que dificultaba la toma de decisiones estratégicas sobre qué productos reponer o discontinuar.
- **Demora en la reposición de productos** debido a la falta de automatización, lo que resultaba en tiempos de espera prolongados para los clientes.

#### Resultado de la digitalización

Tras la implementación del software de gestión de inventarios, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Reducción de errores en el control del inventario:** El número de errores relacionados con el manejo del inventario se redujo en un 80%. El sistema digitalizado permitió un seguimiento más preciso de los niveles de stock, lo que facilitó una reposición de productos más ágil y oportuna.
- **Optimización del tiempo de reposición:** El tiempo promedio de reposición de productos disminuyó en un 40%, lo que permitió mejorar la disponibilidad de productos en la tienda y evitar pérdidas por falta de stock.



- **Mejor análisis de la rotación de productos:** El software proporcionó datos en tiempo real sobre la rotación de inventario, lo que permitió a la empresa tomar decisiones más informadas sobre qué productos mantener en stock y cuáles discontinuar. Como resultado, se observó una reducción del 25% en los costos asociados a la acumulación de productos de baja rotación.

### **Análisis de los resultados**

Estos resultados muestran que la digitalización de los procesos de gestión de inventarios no solo mejoró la precisión y la eficiencia operativa, sino que también proporcionó a la empresa una mayor **visibilidad y control** sobre su flujo de productos. Al reducir los errores y los tiempos de reposición, la empresa pudo mejorar su servicio al cliente y disminuir las pérdidas por ventas no realizadas.

Además, los datos obtenidos permitieron a los gestores realizar análisis más profundos sobre las preferencias de los clientes y ajustar la oferta de productos en función de la demanda real, lo que contribuyó a la optimización de los recursos.

#### *2. Expansión del canal de ventas a plataformas en línea*

El siguiente gran cambio fue la creación de un canal de ventas en línea. Antes de esta intervención, la empresa dependía exclusivamente de las ventas en su tienda física, lo que limitaba su alcance y generaba fluctuaciones importantes en sus ingresos, especialmente en periodos de baja afluencia de clientes locales.

Resultado de la expansión a ventas en línea

Tras la creación de la tienda en línea, se observaron los siguientes resultados:

- **Incremento del 30% en las ventas totales:** En los primeros seis meses de funcionamiento de la tienda en línea, las ventas totales de la empresa aumentaron un 30%. Esto fue especialmente notable durante los meses en los que la tienda física experimentaba una disminución en la afluencia de clientes.
- **Diversificación de la base de clientes:** El canal en línea permitió a la empresa acceder a clientes fuera de su localidad geográfica. Aproximadamente el 40% de las ventas en línea provino de clientes ubicados en otras ciudades, lo que expandió significativamente el mercado de la empresa.
- **Reducción de la dependencia de las ventas físicas:** La nueva tienda en línea permitió mitigar las caídas en ventas durante los periodos de baja afluencia en la tienda física, lo que resultó en una menor volatilidad en los ingresos.

### **Análisis de los Resultados**

Los resultados obtenidos de la intervención en esta PYME dedicada al comercio de ropa confirman que las estrategias de cambio organizacional e innovación tecnológica pueden generar impactos significativos en la productividad y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, un análisis más detallado revela que la clave del éxito no radica únicamente en la implementación de estas herramientas, sino en la integración efectiva de varios factores críticos para el cambio.

#### **1. Digitalización como herramienta clave para la eficiencia operativa**

El proceso de digitalización de la gestión de inventarios fue uno de los cambios más significativos en la empresa, lo que permitió la mejora de la eficiencia operativa. Este resultado es consistente con la literatura que subraya el papel de la digitalización como un facilitador de procesos eficientes y una base para la toma de decisiones más informada (Beck et al., 2015; Soininen et al., 2017). La **reducción del 80% de los errores** en el control del stock es un indicador claro de la mejora en la precisión, lo que tuvo un impacto directo en la reducción de costos y en la optimización del tiempo de reposición.

El **análisis de la rotación de productos**, facilitado por el software de gestión, fue fundamental para que la empresa pudiera ajustar su inventario y mejorar su oferta. Este tipo de análisis permite tomar decisiones basadas en datos, en lugar de depender únicamente de la intuición o de la experiencia previa. La capacidad de analizar datos en tiempo real sobre la demanda del cliente y los patrones de ventas proporcionó a la empresa una ventaja competitiva al reducir la acumulación de inventario

obsoleto, lo que se tradujo en una **reducción del 25% en los costos asociados a productos de baja rotación**.

Desde una perspectiva estratégica, la digitalización no solo mejoró la eficiencia interna, sino que también sentó las bases para futuras expansiones y ajustes en el negocio. Este es un aspecto clave en el contexto de las PyMES, donde los recursos son limitados y cualquier ahorro operativo puede reinvertirse en otras áreas críticas como el marketing, la expansión de productos o la innovación.

#### **Implicaciones a largo plazo:**

- La digitalización no solo mejora los procesos actuales, sino que también abre oportunidades para implementar más estrategias tecnológicas, como la inteligencia artificial para el pronóstico de demanda o sistemas de automatización de inventarios.
- Este enfoque en la digitalización debe considerarse como una inversión estratégica a largo plazo, con la posibilidad de incorporar herramientas más avanzadas a medida que el negocio crece.

## **2. Expansión del canal de ventas: Diversificación y mitigación de riesgos**

La expansión del canal de ventas hacia plataformas en línea permitió a la empresa mitigar uno de sus mayores riesgos: la dependencia de las ventas físicas locales. Esta estrategia resultó en un incremento del **30% en las ventas totales** durante los primeros seis meses de implementación, lo que representa un impacto directo en la rentabilidad de la empresa.

El éxito de esta expansión puede analizarse desde dos perspectivas complementarias:

- **Diversificación geográfica:** La empresa logró captar clientes fuera de su zona de influencia local. Esto es especialmente importante para PyMES que tradicionalmente dependen de la afluencia de clientes en su ubicación física. La expansión en línea no solo permitió incrementar el número total de clientes, sino también reducir la volatilidad en los ingresos, especialmente en los periodos de baja afluencia de clientes locales. Este resultado es coherente con investigaciones previas que señalan que las empresas que diversifican sus mercados pueden mitigar los riesgos asociados a crisis locales o a cambios en la demanda estacional (OECD, 2020).
- **Reducción de la dependencia en las ventas físicas:** Uno de los riesgos principales que enfrentan las PyMES tradicionales es la excesiva dependencia de un solo canal de ventas, lo que puede hacerlas más vulnerables a factores externos como cambios en el comportamiento del consumidor, crisis económicas o pandemias (como se observó en la COVID-19). En este caso, la creación de un canal en línea no solo permitió mejorar las ventas totales, sino que también sirvió como un amortiguador frente a las caídas en las ventas físicas, reduciendo la dependencia de la tienda física y permitiendo mantener la estabilidad en los ingresos.

#### **Implicaciones a largo plazo:**

- La diversificación de canales de venta permite a las empresas no solo expandirse en nuevos mercados, sino también **mejorar su resiliencia** frente a crisis locales o globales.
- La gestión de un canal en línea también abre nuevas oportunidades para recopilar datos sobre los clientes y analizar comportamientos de compra, lo que puede utilizarse para ajustar estrategias de marketing digital y personalizar la oferta de productos.

## **3. Capacitación del personal: Creación de una cultura de cambio**

El éxito en la digitalización y la adopción del nuevo canal de ventas en línea dependió en gran medida de la **capacitación efectiva del personal**. Las estrategias de cambio tecnológico a menudo fallan si no se acompañan de una capacitación adecuada, ya que los empleados pueden resistirse o carecer de las habilidades necesarias para implementar las nuevas herramientas (Kotter, 2012).

En este caso, el 90% de los empleados informó sentirse cómodo utilizando el nuevo software de gestión de inventarios y la plataforma de ventas en línea, lo que fue un indicador positivo de la adopción

tecnológica. Sin embargo, el impacto de la capacitación fue más allá de la mera adopción de nuevas herramientas.

- **Colaboración y proactividad:** La capacitación fomentó un ambiente de colaboración dentro de la empresa, generando una cultura organizacional más proactiva. Los empleados comenzaron a sugerir mejoras y a participar activamente en la implementación de nuevas prácticas, lo que es clave para el éxito a largo plazo. Esta mayor participación y compromiso por parte del personal indica que la capacitación no solo dotó a los empleados de habilidades técnicas, sino que también **creó una cultura de cambio y mejora continua**.

Este resultado es consistente con investigaciones que subrayan la importancia de la capacitación en el proceso de cambio organizacional (Argyris, 2017). El éxito de cualquier proceso de cambio depende en gran medida del **compromiso y participación activa del personal**, lo que a su vez está estrechamente relacionado con el apoyo y las herramientas que se les proporcionen.

#### **Implicaciones a largo plazo:**

- Una cultura organizacional proactiva y orientada al cambio aumenta la capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a futuras innovaciones o desafíos.
- La capacitación debe verse como un **proceso continuo** y no como una acción aislada. A medida que se introducen nuevas tecnologías o prácticas, es crucial seguir desarrollando las habilidades del personal para mantener el dinamismo y la competitividad de la empresa.

#### **4. Impacto en la rentabilidad y productividad: Un enfoque integral**

Los resultados generales de la intervención muestran un claro impacto positivo en la **rentabilidad y la productividad** de la organización. El incremento del **25% en la rentabilidad neta** y el aumento del **15% en la productividad** son indicadores claros del éxito del proyecto.

Estos resultados reflejan que la combinación de digitalización, diversificación de canales y capacitación del personal creó un **efecto sinérgico** en la empresa. Ninguna de estas intervenciones, por sí sola, habría tenido un impacto tan profundo en el rendimiento general. Más bien, fue la **integración de todas estas estrategias** lo que permitió mejorar tanto los ingresos como la eficiencia operativa.

La investigación-acción permitió que estas estrategias se ajustaran y mejoraran de manera continua a lo largo de los nueve meses, lo que proporcionó flexibilidad para adaptarse a desafíos no previstos y garantizó que cada intervención estuviera alineada con las necesidades reales de la empresa.

#### **Consideraciones finales sobre el análisis de los resultados**

- **Sostenibilidad del cambio:** Uno de los principales desafíos en los procesos de cambio organizacional es garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados. En este caso, el uso de la investigación-acción fue crucial para ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos y los desafíos emergentes. Esta capacidad de adaptación es clave para asegurar que los cambios no solo sean efectivos a corto plazo, sino que se mantengan a largo plazo.
- **Consultoría externa como factor clave:** El papel de la consultoría externa fue fundamental para la implementación de estos cambios. La visión objetiva y especializada de los consultores permitió identificar oportunidades de mejora que la empresa no habría detectado por sí sola. Esto refuerza la importancia de la **consultoría externa** como un catalizador del cambio en las PyMES, especialmente cuando enfrentan barreras internas o carecen de los recursos para gestionar el cambio de manera autónoma (Argyris, 2017).

#### **Implicaciones a largo plazo:**

- La sostenibilidad del cambio dependerá en gran medida de la capacidad de la organización para **mantener y actualizar las herramientas** tecnológicas y continuar invirtiendo en la capacitación del personal.

- La intervención consultiva podría evolucionar hacia un enfoque más autónomo, donde la empresa desarrolle su propio equipo interno de gestión del cambio para seguir implementando innovaciones.

Por tanto, los resultados muestran que las PyMES pueden lograr mejoras significativas en su productividad y rentabilidad a través de un enfoque integral que combine tecnología, capacitación y estrategias de diversificación de mercados. La metodología de investigación-acción permitió adaptar las intervenciones en función de los desafíos específicos de la empresa, lo que contribuyó al éxito del proyecto. La clave del éxito radicó en la integración efectiva de todas estas estrategias, creando una sinergia que multiplicó el impacto positivo

## Conclusiones

Este estudio demuestra que las PyMES, como la empresa de comercio de ropa analizada, pueden lograr mejoras significativas en su productividad y rentabilidad mediante la implementación de cambios organizacionales e innovaciones tecnológicas. A través del uso de la investigación-acción, fue posible realizar ajustes a las estrategias en función de los desafíos observados, asegurando así un enfoque flexible y adaptado a las necesidades reales de la organización .

Las principales conclusiones incluyen:

1. **Gestión del cambio como pilar del crecimiento:** El cambio organizacional gestionado adecuadamente es esencial para que las PyMES se mantengan competitivas en un entorno empresarial en constante evolución. La digitalización de procesos, como la gestión de inventarios, no solo mejoró la eficiencia operativa, sino que también redujo los errores y costos operativos. El estudio demostró que las PyMES que están dispuestas a adoptar nuevas tecnologías y optimizar sus procesos internos pueden obtener ventajas significativas en términos de productividad.
2. **Innovación como motor de rentabilidad:** La adopción de nuevas tecnologías y la diversificación de canales de venta resultaron ser elementos clave para incrementar la rentabilidad de la empresa. La expansión hacia plataformas de ventas en línea permitió no solo incrementar los ingresos, sino también acceder a mercados más amplios y diversificados. Este hallazgo refuerza la idea de que la innovación es esencial para la supervivencia y crecimiento de las PyMES en un entorno competitivo y globalizado. Empresas que no innovan corren el riesgo de estancarse o perder relevancia.
3. **Cultura organizacional proactiva y colaborativa:** Un aspecto crucial del éxito de la intervención fue la capacitación del personal. La participación activa de los empleados, generada a través de un enfoque inclusivo y de formación continua, fue determinante para asegurar una transición fluida hacia las nuevas herramientas tecnológicas. Este resultado subraya la importancia de fomentar una cultura organizacional que promueva la colaboración y la proactividad en la adopción de cambios. Las empresas que fomentan este tipo de cultura son más propensas a adaptarse de manera exitosa a futuras transformaciones.
4. **Consultoría como herramienta clave para la implementación del cambio:** La intervención consultiva fue un factor determinante en la identificación de áreas de mejora y en la implementación efectiva de estrategias de cambio. El estudio destaca el valor de la consultoría externa para PyMES que carecen de los recursos o la experiencia interna necesaria para llevar a cabo cambios organizacionales complejos. La visión externa y el conocimiento especializado permitieron a la empresa superar sus limitaciones y adoptar prácticas más eficientes. Sin embargo, es recomendable que la consultoría también busque capacitar a los líderes de la organización para que, a futuro, puedan gestionar cambios de manera autónoma.
5. **Sostenibilidad del cambio:** La sostenibilidad de los cambios implementados dependerá de la capacidad de la organización para mantener y actualizar las herramientas tecnológicas, así como continuar invirtiendo en la capacitación del personal. La metodología de investigación-acción fue particularmente efectiva para este propósito, ya que permitió una retroalimentación continua y la capacidad de ajustar las estrategias en función de los resultados observados. Esto asegura que los cambios no solo generen resultados positivos a corto plazo, sino que sean sostenibles y escalables a largo plazo.

6. **Implicaciones para otras PyMES:** Los resultados obtenidos de este estudio ofrecen valiosas lecciones que pueden aplicarse a otras PyMES que enfrenten desafíos similares. Entre las principales recomendaciones se incluyen:
- La digitalización de procesos operativos como un paso fundamental para mejorar la eficiencia y reducir costos.
  - La diversificación de los canales de ventas para expandir la base de clientes y mitigar riesgos asociados con la dependencia de un solo canal.
  - El uso de la capacitación continua del personal para fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad.
  - La consultoría externa como una inversión estratégica, no solo para implementar cambios, sino para desarrollar capacidades internas que faciliten la gestión del cambio a largo plazo.

En resumen, este estudio subraya la importancia de la **integración efectiva de tecnologías**, la creación de una **cultura de colaboración**, y el uso de **consultoría externa** para transformar las PyMES en organizaciones más eficientes y competitivas. El enfoque holístico, que combina la digitalización con la capacitación y la diversificación de mercados, permite a las PyMES no solo adaptarse a un entorno competitivo, sino también crear bases sólidas para un crecimiento sostenible a largo plazo.

#### Bibliografía

- **Argyris, C.** (2017). *Organizational Learning and Management*. Sage Publications.
- **Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V.** (2015). SMEs, Growth, and Financial Markets. *Journal of Economic Literature*, 40(3), 567-618.
- **Burnes, B.** (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>
- **Christensen, C. M., & Raynor, M. E.** (2015). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- **Creswell, J. W.** (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- **Kotter, J. P.** (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- **Lewin, K.** (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
- **OECD.** (2020). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing. [https://doi.org/10.1787/fin\\_sme\\_ent-2020-en](https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2020-en)
- **Prajogo, D. I., & Sohal, A. S.** (2016). The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- **Reason, P., & Bradbury, H.** (Eds.). (2008). *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (2nd ed.). Sage Publications.
- **Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., & Syrjä, P.** (2017). The Impact of Globalization and Innovation on SMEs' Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 569-587. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0148>
- **Susman, G. I., & Evered, R. D.** (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603. <https://doi.org/10.2307/2392581>

- **Van de Ven, A. H.** (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press.
- **Zuber-Skerritt, O.** (2001). Action Learning and Action Research: Paradigm, Praxis, and Programs. In S. Sankaran, B. Dick, R. Passfield, & P. Swepson (Eds.), *Effective Change Management Using Action Learning and Action Research: Concepts, Frameworks, Processes, Applications* (pp. 1-20). Southern Cross University Press.

## **GASTRONOMIA ANCESTRAL, UNA ALTERNATIVA DE NEGOCIO ORIENTADA A LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO, CASO CANTÓN PORTOVIEJO, MANABÍ, ECUADOR.**

María Rosario Álava Zambrano  
ULEAM/ Ecuador/ Facultad de Educación Turismo, Artes y Humanidades  
<https://orcid.org/0000-0002-5223-7566>  
e-mail: maria.alava@uleam.edu.ec

Irene Rosario Rodríguez Pincay  
ULEAM/ Ecuador/ Facultad de Educación Turismo, Artes y Humanidades  
<https://orcid.org/0000-0003-4271-7133>  
e-mail: maria.alava@uleam.edu.ec

### **RESUMEN**

La presente investigación forma parte proyecto social de investigación y vinculación “Bebidas tradicionales de Manabí como aporte a la gastronomía y cultura de la provincia: proceso de elaboración y estrategias para su comercialización” , carrera Hospitalidad y Hotelería de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, rescatando los saberes ancestrales de la Provincia de Manabí y contribuyendo a nivel académico mediante la función sustantiva de la investigación, mediante una metodología descriptiva exploratoria, método inductivo-deductivo, aplicando método cualitativos y cuantitativos mediante los instrumentos cuestionario y entrevista y generando resultados que demuestran que la Gastronomía ancestral impacta positivamente en la cadena de valor turística de la ciudad de Portoviejo , impactando en el sector productivo y económico , ciudad que cuenta con una amplia oferta gastronómica mediante sus servidores turísticos y gastronómicos.

**Palabras clave:** Gastronomía ancestral, Cadena de valor, Turismo

## **ANCESTRAL GASTRONOMY, A BUSINESS ALTERNATIVE ORIENTED TO THE TOURISM VALUE CHAIN, CASE PORTOVIEJO, MANABÍ, ECUADOR.**

### **ABSTRACT**

This research is part of the social research project and linkage Ancestral “Traditional beverages from Manabí as a contribution to the gastronomy and culture of the province: elaboration process and marketing strategies”.”, Hospitality and Hotel Management degree program of the Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, rescuing the ancestral knowledge of the Province of Manabí and contributing to the academic level through the substantive function of research, using an exploratory descriptive methodology, inductive-deductive method, applying qualitative and quantitative methods through questionnaire and interview instruments and generating results that demonstrate that ancestral gastronomy has a positive impact on the tourism value chain of the city of Portoviejo, impacting the productive and economic sector, a city that has a wide gastronomic offer through its tourist and gastronomic servers.

**Key words:** Ancestral gastronomy, Value chain, Tourism.



## Introducción

En referencia al Turismo Gastronómico es relevante comprender que el objetivo fundamental de éste es promover la apreciación de las riquezas materiales como inmateriales con el fin de mantener la preservación cultural de los pueblos. Ya que en las grandes sociedades suele presentarse tanta diversidad cultural que el sitio pierde su propia identidad, es por esto que el turista busca tener una interacción más cercana en lugares donde la historia se mantiene latente, participando de tradiciones típicas del sector y descubriendo las riquezas culinarias que tienen por ofrecer.

Estos atractivos/productos se refieren a un conjunto de elementos materiales, intelectuales, espirituales y emocionales distintivos de una sociedad que engloba las artes y la arquitectura, el patrimonio histórico y cultural, el patrimonio gastronómico, la literatura, la música, las industrias creativas y las culturas vivas con sus formas de vida, sistemas de valores, creencias y tradiciones. (OMT, 2019)

En este sentido, la gastronomía juega un papel crucial a la hora de conocer un destino, ya que esta habla de sus orígenes y tradiciones que lo distinguen de otras comunidades, con ingredientes autóctonos, haciendo de esta experiencia algo único al paladar del turista. “La alimentación fue desde siempre un elemento clave de la cultura de cada sociedad y cada vez más los visitantes ven en la gastronomía la posibilidad de conocer mejor la cultura de un lugar”. (Oliveira S. , 2007)

En referencia a la gastronomía ancestral, las primeras civilizaciones de los pueblos que han trascendido de generación en generación, junto con herramientas y utensilios característicos de la época, y, sobre todo, con alimentos de temporada típicos de la zona, los cuales convierten a estos platillos en patrimonios de las civilizaciones. Según (Flores & Fichamba, 2017) La cocina ancestral es un legado gastronómico que ha mantenido su esencia y características a lo largo del tiempo, experimentando escasos cambios en su forma de preparación y en los ingredientes utilizados desde su origen.

Portoviejo recibió el título de ciudad creativa por la UNESCO (Organización de las

Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), siendo parte de la red de estas ciudades internacionales así denominadas, debido a su cultura a través de la gastronomía y la conservación de recetas ancestrales, siendo la primera en Ecuador en obtener este reconocimiento. (El Universo, 2019)

Adicionalmente desde el 25 de octubre de 2024, la provincia de Manabí, ubicada en la costa ecuatoriana, fue oficialmente reconocida como candidata para ostentar el título de Región Gastronómica Mundial. El veredicto fue emitido por el jurado del Instituto Internacional de Gastronomía (IIG), tras una exhaustiva evaluación de cinco días 20 al 25 de octubre sobre la riqueza culinaria y el patrimonio gastronómico ancestral de la provincia.

No obstante, uno de los problemas identificados en el análisis es la falta de valoración y apoyo por parte de las autoridades locales hacia la gastronomía ancestral. Esta falta de reconocimiento puede generar la ausencia de recursos, de protección y promoción adecuada de las tradiciones culinarias locales. Además, otro desafío importante que se presenta es la capacitación y formación de los productores y cocineros locales para satisfacer las demandas y expectativas de los turistas, lo que puede requerir de inversiones y estrategias de desarrollo específicas. Por lo tanto, el objetivo que se plantea es analizar la gastronomía ancestral y su influencia con el turismo cultural del cantón Portoviejo.

De acuerdo a esto, la problemática de la investigación es la débil influencia de la gastronomía ancestral en el turismo cultural del cantón Portoviejo, la cual da como resultado una serie de causas tales como la falta de registros e información sobre la cocina patrimonial, la cual a su vez produce un escaso conocimiento y falta de valorización hacia el tema; o la globalización y adopción de culturas externas, que provoca una falta de interés y conexión con las tradiciones ancestrales; o la escasa promoción de parte de las autoridades pertinentes hacia la gastronomía ancestral, que genera como consecuencia la falta de recursos económicos para las familias que aún mantienen estas tradiciones milenarias y viven de ello.

La principal problemática ante la pérdida cultural culinaria es el poco valor que se le da a los saberes gastronómicos ancestrales y tradicionales provocando una pérdida de responsabilidad ante este patrimonio donde sus principales protagonistas son las personas

locales. (Motta, 2020)

### Antecedentes y ubicación Geográfica



Gráfico 1: Mapa de rutas del Cantón Portoviejo. (Google map 2025)

Portoviejo, también conocida como San Gregorio de Portoviejo, es una ciudad ecuatoriana; cabecera cantonal del Cantón Portoviejo y capital de la Provincia de Manabí, así como la segunda urbe más poblada de la misma. Se encuentra atravesada por el río Portoviejo, al centro de la región litoral del Ecuador.

CABECERA CANTONAL:	Portoviejo (Ciudad)
PARROQUIAS URBANAS:	12 de Marzo, Andrés de Vera, Colón, Picoazá, Portoviejo (Parroquia), San Pablo, Francisco Pacheco, 18 de Octubre, Simón Bolívar.
PARROQUIAS RURALES:	Abdón Calderón, Alhajuela, Chirijos, Crucita, Pueblo Nuevo, Riochico, San Plácido.

Cuadro 1: Constitución política y Geográfica de Portoviejo.

Con una variedad de elementos naturales, culturales y geográficos se crean la ruta del encanto que es un producto alternativo y complementario a la oferta turística de tradicional de Portoviejo, pues empieza a gestarse luego de que varios dueños de predios rurales del cantón inician con operaciones turísticas de esparcimiento y reciben el apoyo del Municipio de Portoviejo en cuanto a la asistencia técnica y promoción.

La Ruta del Encanto consiste en un conjunto de establecimientos y balnearios de agua dulce que están ubicados en las parroquias rurales de Calderón, Alajuela, Chirijos y San Plácido en la vía a Quevedo, donde el disfrute de la naturaleza y la vida rural de las campiñas manabitas forman parte de la experiencia de esta ruta agroturística.

Portoviejo es heredera de una cultura milenaria. Tuvo protagonismo desde mucho antes de la llegada de los españoles y en sus colinas, sobre todo en el mítico cerro Hojas-Jaboncillo, habitaban Los Manta una de las civilizaciones más inteligentes de la región, hábiles para el comercio y la siembra. (Portoviejo, guía de destino , 2019)

El cantón Portoviejo se considera privilegiado en varios aspectos, pero entre los más relevantes se encuentra la gastronomía, considerando que sus platos son elaborados con base en los conocimientos ancestrales, es por esto que se toma en consideración el valor de la tradición y se decide promocionar la cultura culinaria a través de festivales gastronómicos a lo largo de Manabí. (Bravo & Loor, 2023)

Los portovejenses cuentan con una amplia variedad de platillos milenarios con ingredientes principales para su elaboración tales como el maíz, el maní, el arroz, la yuca, el cacao, el plátano, etc. Lo interesante sus platos ancestrales es que llevan décadas entre familias lo cual se considera de gran valor histórico para el cantón.

Siguiendo la corriente gastronómica de hoy en día, los Restaurantes de Portoviejo, ofrecen una extraordinaria carta de cocina, donde mariscos, pescados, carnes o aves se combinan y aromatizan con finas hierbas, especias e ingredientes locales e importados. (Manta taxi tours, 2015). Portoviejo tiene de todo desde aventura extrema, pasando por parques naturales, hasta la más delicia gastronomía con recetas propias como la morcilla de arroz, el encebollado y el seco de gallina criolla, que son solicitados por los más exigentes paladares. (Portoviejo, guía de destino , 2019).

Adicionalmente desde el 25 de octubre de 2024, la provincia de Manabí, ubicada en la costa ecuatoriana, fue oficialmente reconocida como candidata para ostentar el título de Región Gastronómica Mundial. El veredicto fue emitido por el jurado del Instituto Internacional de Gastronomía (IIG), tras una exhaustiva evaluación de cinco días 20 al 25 de octubre sobre la riqueza culinaria y el patrimonio gastronómico ancestral de la provincia, incluyendo a Portoviejo en este proyecto.

## **Turismo**

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico. (UNWTO, 2008)

El turismo es el conjunto de acciones, actividades, relaciones y fenómenos causados por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal. (Korstanje, 2015).

### **Gastronomía**

Se puede definir a la gastronomía como el estudio de la relación entre comida, cultura, arte y ciencia de preparar y servir comida rica o delicada y apetitosa. (Bahls, Wendhausen, & da Silva, 2018)

Es un arte que transforma en placentera la necesidad de alimentarse, es un hecho cultural. A través de lo que el hombre come y cómo lo hace se pueden investigar sus costumbres, penetrar en su problemática, indagar aspectos sanitarios, conocer, en definitiva, un momento histórico y social. Leer un recetario, preparar un determinado plato o participar de una comida forman parte de un complejo sistema semiótico, cuyos signos pueden ser decodificados desde diferentes perspectivas de análisis. (Capano, 2012)

La gastronomía es una mezcla de características, etnias, costumbres y tradiciones pertenecientes a los pobladores y a la zona en la que se realiza. Esta depende de factores climáticos y cambios a los que se exponen los cultivos que se dan en determinados lugares. En cualquier lugar del mundo en donde haya poblaciones, existe gastronomía.

La gastronomía se muestra como un componente fundamental para los turistas en el descubrimiento de la herencia cultural del lugar. Ello implica que los placeres culinarios se conviertan en motivaciones determinantes en la elección del destino, y, al mismo tiempo, se manifiesten como un factor explicativo esencial de la satisfacción que experimenten los turistas. (Menor, Hidalgo, López, & Jara, 2022)

Una de las mejores actividades del origen del hombre es el estudio de las tradiciones culinarias que aún se conservan, para ir entendiendo los procesos por los cuales han pasado de generación en generación, y que estas no se pierdan con el pasar del tiempo, por eso, es necesario revalorizar todo aquello que conforman nuestra identidad, como una forma de proteger la memoria de nuestros ancestros. (Regalado L. , 2019)

### **Cadena de valor del Turismo**

La cadena productiva se define como un sistema de trabajo y una serie de procesos de producción cuyo resultado final es un producto elaborado. Con el paso del tiempo, han surgido diferentes metodologías para su correcto análisis el cual es utilizado para identificar qué tipos de actividades son las más adecuadas para una empresa y cuáles son las más adecuadas para que las realicen otros, o para que sean subcontratadas.

No obstante, la cadena de valor comprende todas las etapas y actividades involucradas en

la creación y entrega de un producto o servicio turístico, desde la planificación hasta la experiencia del viajero, cada eslabón de esta cadena contribuye al desarrollo y éxito de la industria turística, desde los proveedores de servicios hasta los destinos turísticos.

Frances, A. (2001), señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor esta conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona: – Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores. – Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

De esta forma, la cadena de valor del turismo implica un desarrollo socioeconómico, turístico y comunitario porque son varios sectores involucrados tales como operadoras de turismo, restaurantes, hoteles, sitios y atractivos turísticos , mediante el fortalecimiento de la economía local.

### **Gastronomía Ancestral**

El término “ancestral” explora temas relacionados con los antepasados y la ascendencia, abarcando diversos campos como la cultura, la tradición y la genética. Un ejemplo concreto son las prácticas ancestrales, esas costumbres que se transmiten de generación en generación. De manera similar, cuando hablamos de investigación ancestral, nos sumergimos en el estudio de la genealogía y la historia familiar.

Define la antigüedad de los pueblos indígenas, también hace referencia al mantenimiento y traspaso de lo “tradicional” de estas culturas que marcan su diferencia con el mundo occidental. (Atupaña, 2017)

La gastronomía ancestral abarca los alimentos, las técnicas y las tradiciones culinarias que se han transmitido a lo largo del tiempo, conectando a las personas con sus raíces culturales y promoviendo una alimentación más saludable y sostenible. Es un recordatorio de la importancia de honrar y preservar las herencias gastronómicas como una parte valiosa de la identidad y bienestar de los pueblos. (Fuerez, 2013).

Según (Moreno, 2022) la gastronomía ancestral de un pueblo es un testimonio de mestizaje y sabores que identifican a una región y ofrecen el reconocimiento de un pasado

en común; como testimonio, los platillos elaborados en cada lugar o región.

La cocina ancestral se define como la práctica culinaria transmitida a lo largo de generaciones, proveniente de los antepasados. Es un legado gastronómico que ha mantenido su esencia y características a lo largo del tiempo, experimentando escasos cambios en su forma de preparación y en los ingredientes utilizados desde su origen. (Flores & Fichamba, 2017).

### **Turismo gastronómico**

De acuerdo a la (OMT, 2019) Es una actividad turística que se caracteriza con la experiencia adquirida por el visitante al vincularse con actividades y productos afines a esta modalidad de turismo como la participación en festivales gastronómicos, asistencia a clases de cocina o visita a productores.

La gastronomía puede ser concebida como el motivo o experiencia principal de la actividad turística. Esta modalidad es todavía minoritaria, pero está atrayendo a un tipo de turismo muy selecto que realiza un elevado volumen de gasto en productos de muy alta calidad. (Fandos & Puyuelo, 2012)

Según (Folgado, Palos, Campón, & Hernandez, 2017) El desarrollo de rutas, actividades y experiencias turísticas relacionadas con estos alimentos proporciona una fuente de ingresos adicional para el destino, a la vez que suponen una mayor difusión del patrimonio histórico y de la cultura local.

### **Influencia de la gastronomía en la economía turística**

La gastronomía ancestral es considerada como factor dinamizador del desarrollo turístico, económico y sociocultural de una comunidad, porque contribuye con el fortalecimiento de la identidad, sobre todo porque esta tendencia puede desenvolverse de una forma sostenible rescatando la autenticidad de donde se realizan estas actividades particulares, considerando que algunos autores determinan que el turismo gastronómico actúa como instrumento que ayuda a posicionar los alimentos tradicionales de una región. (Lainez, 2015)

La gastronomía es un ejemplo de un producto turístico cultural, motivado por la búsqueda de placer a través de la alimentación, pero también puede ser un buen camino para promover la búsqueda de las raíces culinarias como forma de entender la cultura local. (Oliveira S. , 2011).

## Metodología

El tipo de enfoque que se realizó en esta investigación es mixto, ya que este es un procedimiento que recopila información con el propósito de analizarla y extraer datos relevantes que ayuden a resolver las preguntas planteadas. El diseño de la investigación es no experimental, la cual permite la observación sin ninguna intermediación.

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica. (Rodríguez & Pérez, 2017).

Las técnicas a utilizar para la recolección de información son la encuesta y la entrevista donde se conoce las preferencias por parte del mercado objetivo, además de personas que aportan información relevante al tema por medio de las entrevistas. Según (Centty, 2014) las técnicas de recolección son: “Procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operatividad e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata.

La recolección de datos bibliográficas será por medio de fuentes de información primarias, estas son las encuestas y entrevistas que se harán donde la información es nueva y esencial para el proyecto; y secundarias, mediante el uso de libros, revistas científicas, informes, artículos .

Según (Tamayo, 2008) la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a preguntas, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal, 2011) .



## Análisis de Ficha Técnica

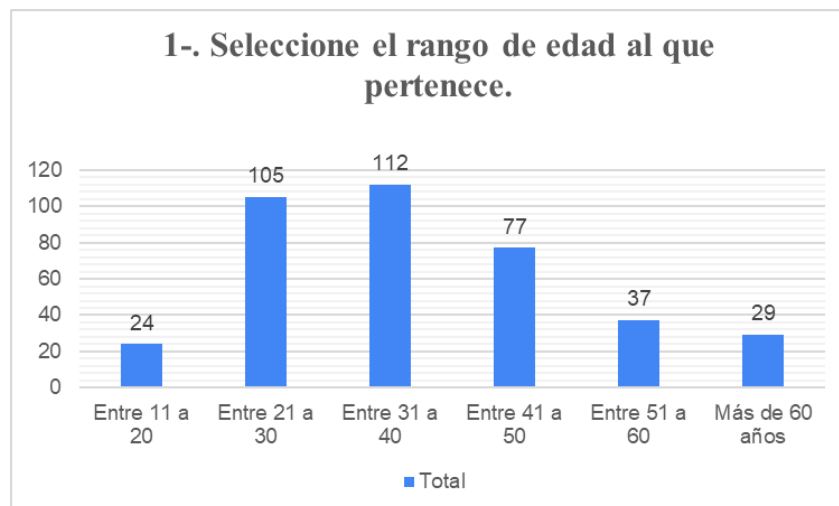
Para el levantamiento de las fichas Técnicas se tomó en cuenta los 4 platos que se encuentra en el cuestionario de la encuesta, pregunta 5. Para el llenado de las fichas se realizó una entrevista al un Historiador y Docente Universitario, el cual nos brindó información de cada uno de estos platos.

Se consideró que los platos tienen que cumplir al menos con tres elementos de los indicadores para determinar que el plato sea considerado ancestral, por consiguiente, nos dio como resultado tres platos que cumplen con estos indicadores y por esa razón se los consideró ancestral según la ficha aplicada.

## Platos ancestrales

De los platos que representan la gastronomía de Portoviejo, se pudo identificar por medio de la Ficha técnica tres platos que son considerado ancestrales los cuales son, la tonga, el seco de gallina y el hornado de chancho. Estos tres platos representan la gastronomía ancestral del cantón porque cumplen con los cinco indicadores y con tres elementos de los indicadores más relevantes para determinar que el plato sea considerado ancestral.

### 1. Seleccione el rango de edad al que pertenece.



*Ilustración 1* Rango de edad

*Fuente: Elaboración propia*

### Análisis e interpretación:

Se determinó que de los 384 de encuestados predomino el rango de edad de los 31 a 40 años, mientras que en segundo lugar estuvo el rango de 41 a 50 años, el tercer lugar la edad fue entre 21 a 30 años, cuarto lugar la edad de 51 a 60 años, el quinto lugar es la categoría de más de 60 años, sexto lugar el rango de 11 a 20 años y dando así el último lugar a la categoría de 0 a 10 años.

La mayor parte de individuos son adultos con un rango de edad de 31 a 40 años.

## 2. Escriba su lugar de residencia. (País – ciudad)

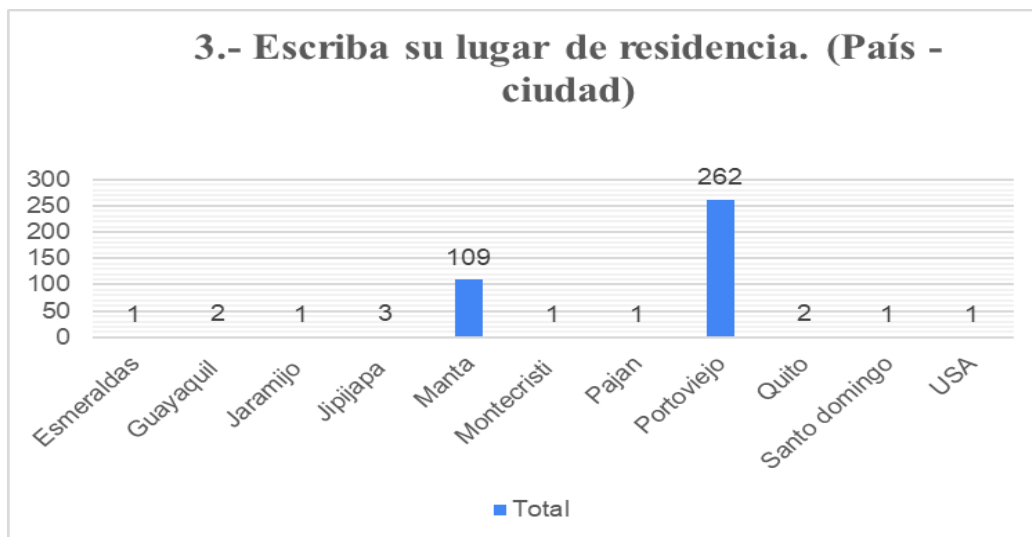


Ilustración 2 Lugar de residencia

Fuente: Elaboración propia

### Análisis e interpretación:

Se puede observar que de los 384 encuestados la mayor parte son de Portoviejo con un total de 262 personas, mientras que Manta está en segundo lugar con 109 personas, le sigue Jipijapa con 3 personas, Quito y Guayaquil con 2 personas y las ciudades de Esmeraldas, Jaramijó, Montecristi, Paján, Santo Domingo y el país de Estados Unidos se mantiene con 1 persona que escribieron sus lugares de residencia.

Se puede analizar que la mayor parte de los encuestados son de la ciudad de Portoviejo, lugar donde se está realizando el proyecto de investigación.

### 3. Seleccione que tipo de turismo predomina en el cantón Portoviejo según su criterio.

4.- Seleccione que tipo de turismo predomina en el cantón Portoviejo según su criterio.  
384 respuestas

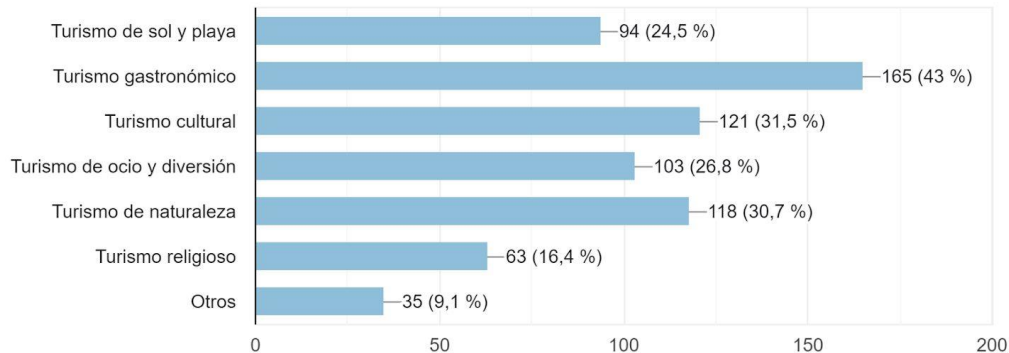


Ilustración 3 Tipo de turismo que predomina en Portoviejo

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

Se determinó que de los 384 encuestados, 195 piensan que el principal motivo por el que visitan Portoviejo es por su gastronomía, 145 personas van por la naturaleza y el ecoturismo, 93 lo hacen por la relajación, 88 por sus festivales y eventos, 61 por su descubrimiento cultural y 55 lo visitan por otros motivos, la mayor parte de los encuestados prefiere el Turismo Gastronómico.

### 4. Valorar del 1 al 5 (donde el 1 es el mínimo y el 5 el máximo) ¿Cuáles son los alimentos o bebidas que usted considera ancestrales en el cantón Portoviejo?-

6.- Valorar del 1 al 5 (donde el 1 es el mínimo y 5 es el máximo) ¿Cuáles son los alimentos o bebidas que usted considera ancestrales en el cantón Portoviejo?

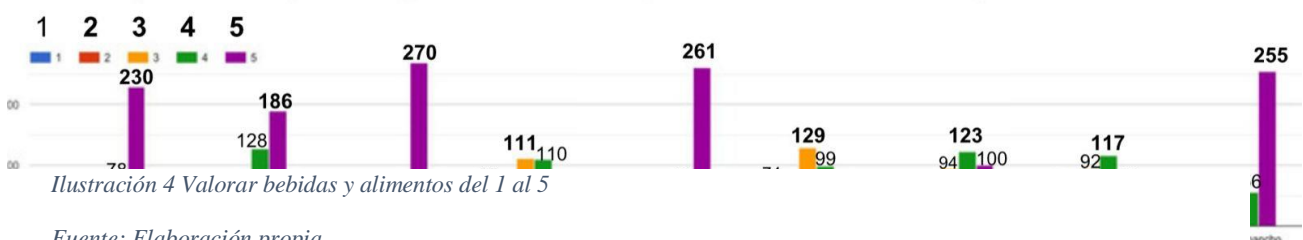


Ilustración 4 Valorar bebidas y alimentos del 1 al 5

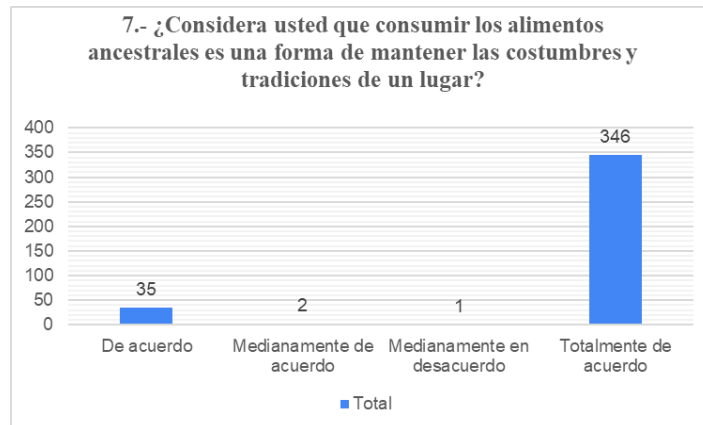
Fuente: Elaboración propia

#### Análisis e interpretación:

Se puede analizar que de los 384 encuestados, el platillo que se considera más ancestral con calificación de 5 de 261 personas, es el caldo de Gallina Criolla. El segundo plato es el seco de gallina criolla con 270 personas, y por último la morcilla con 270 personas. La muestra considera que el caldo de gallina criolla, el seco de gallina y la morcilla son los

platillos más ancestrales de la ciudad de Portoviejo.

**5. ¿Considera usted que consumir los alimentos ancestrales es una forma de mantener las costumbres y tradiciones de un lugar?**



*Ilustración 5 Consumir alimentos ancestrales como forma de mantener costumbres y tradiciones del lugar*

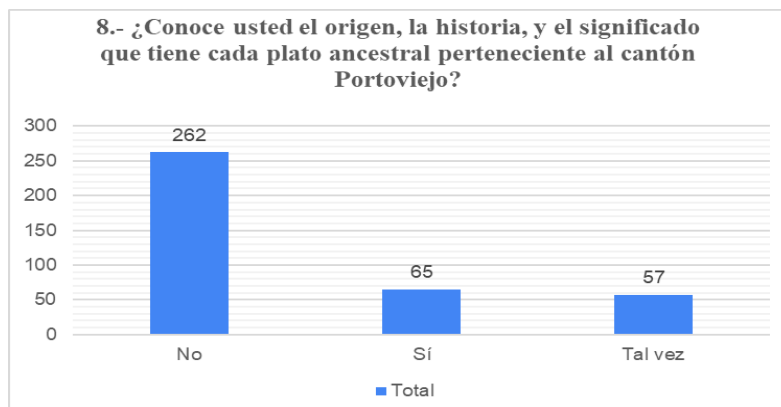
*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis e interpretación:**

De los 384 encuestados, 346 están totalmente de acuerdo con esta respuesta, 35 personas están de acuerdo, 2 se consideran medianamente de acuerdo mientras que 1 está medianamente en desacuerdo.

La mayor parte de los encuestados se consideran totalmente de acuerdo en que consumir los alimentos ancestrales es una forma de mantener las costumbres y tradiciones de un lugar.

**6. ¿Conoce usted el origen, la historia, y el significado que tiene cada plato ancestral perteneciente al cantón Portoviejo?**



*Ilustración 6 Conocimiento del origen, historia y significado de los platos ancestrales de Portoviejo*

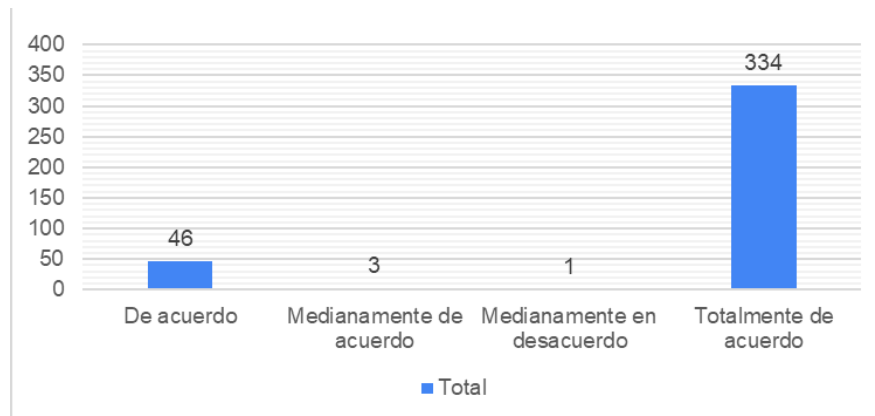
*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis e interpretación:**

Se determinó que de los 384 encuestados, 262 no lo conoce, 65 si tiene conocimiento y 57 piensa que tal vez.

La mayor parte de la muestra considera que no tiene conocimiento sobre el origen, la historia, y el significado de cada plato ancestral de Portoviejo.

**7. ¿Cree usted que se debe apreciar la gastronomía ancestral del cantón Portoviejo para fortalecer la economía del sector?.**



*Ilustración 7* *Apreciación de la gastronomía ancestral de Portoviejo*

*Fuente: Elaboración propia*

**Análisis e interpretación:**

Se puede observar que de los 384 encuestados, 334 se consideran totalmente de acuerdo, 46 se mantienen de acuerdo, 3 están medianamente de acuerdo y 1 medianamente en desacuerdo.

La mayoría de las personas que respondieron la encuesta están totalmente de acuerdo en que se debe apreciar la gastronomía ancestral de Portoviejo para fortalecer los recursos turísticos culturales.

**Análisis e interpretación:**

Se puede observar que de los 384 encuestados, 167 piensan que la economía local influye de manera positiva, 142 cree que la preservación de tradiciones es un factor importante, 140 opina que lo hace la identidad y patrimonio cultural, 127 responde a la experiencia cultural, 76 a la sostenibilidad y conservación y 74 a la innovación culinaria.

La mayor parte de los encuestados cree que la economía local es un factor que influye en el turismo cultural de Portoviejo de forma positiva.

## Resultados

Los resultados determinan que la Gastronomía ancestral es una alternativa de negocio que impacta de forma positiva la cadena de valor del turismo, caso cantón Portoviejo, Manabí, Ecuador, un alto porcentaje de personas encuestadas determinan que la gastronomía es un factor ponderante en su decisión de consumo, refiriéndonos al servicio gastronómico, adicional a las entrevistas a tres administradores de restaurantes que ofertan gastronomía ancestral, se determina la importancia del contexto cultural para la experiencia del cliente, de esta forma la Gastronomía ancestral se convierte en un eje dinamizador mediante el fortalecimiento de la tradición e identidad, adicionalmente se logró determinar que la gastronomía ancestral sí influye en el turismo cultural del cantón Portoviejo, fomentando teóricamente los elementos claves asociados a la gastronomía ancestral y su influencia en el turismo cultural en el cantón, se considera también que los clientes potenciales son personas que viven en la ciudad y cercanas a Portoviejo, excepto feriados que existe una cifra considerable de turistas de otras regiones, no obstante, la entrevista con el Historiador permitió identificar que se requiere de mayores programas de capacitación con aval académico para que puedan interaccionar historiadores, actores locales de servicios gastronómicos y grupos acción local y gubernamental, de esta forma se contribuye de forma positiva a la cadena de valor del turismo y productividad del cantón Portoviejo.

## Referencias Bibliográficas.

- Antonio, B. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad*. Obtenido de <https://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Atupaña, N. (2017). *Estado y cosmovisión*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://inredh.org/archivos/pdf/c\\_cosmovision\\_2017.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://inredh.org/archivos/pdf/c_cosmovision_2017.pdf)
- Bahls, Á., Wendhausen, R., & da Silva, E. (2018). *The Understanding of Culinary and Gastronomy Concepts: A Revision and Conceptual Proposal*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1807/180760431004/html/#:~:text=Incluso%20se%20puede%20definir%20a,Oxford%20University%20Press%2C%202015>).
- Bernal, C. A. (2011). *Metodología de la investigación*.
- Bravo, D., & Loor, J. (2023). *PATRIMONIO GASTRONÓMICO TRADICIONAL Y SU PUESTA EN VALOR: EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO EN PORTOVIEJO ECUADOR*. Obtenido de INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN TURISMO : <chrome->

- extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2102/1/TIC\_T19D.pdf
- Capano, D. (2012). *Los Sabores de la Literatura: Un recorrido culinario*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LosSaboresDeLaLiteratura-6069102%20(1).pdf
- Castañeda, P. (2020). *Investigación de la cocina tradicional ecuatoriana de los cantones Portoviejo y Rocafuerte de la provincia de Manabí y caracterización de un establecimiento gastronómico como medida de salvaguardia*. Obtenido de https://1library.co/document/q5wok3rq-investigacion-tradicional-ecuatoriana-portoviejo-caracterizacion-establecimiento-gastronomico-salvaguardia.html
- Celina, O., & Arias, A. (2005). *Metodología de investigación y lectura crítica de estudios*. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf
- Centty, D. (2014). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: DOCUMENTAL Y DE CAMPO*. Obtenido de https://mirelesespacioeducativo.blogspot.com/2014/04/tecnicas-de-investigacion.html
- Diario El Comercio. (2019). *Portoviejo asume retos como Ciudad Creativa de la Unesco*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/tendencias/portoviejo-retos-ciudad-creativa-unesco.html
- El Universo. (2019). Portoviejo entra en las Ciudades Creativas de la Unesco por su gastronomía. *Diario El Universo*, págs. https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/30/nota/7582796/portoviejo-entra-ciudades-creativas-unesco-su-gastronomia/.
- Fandos, C., & Puyuelo, J. (2012). *Factores determinantes en el desarrollo de la lealtad a un destino turístico gastronómico*. *Revista de desarrollo rural y cooperativismo agrario*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/283579460\_Factores\_determinantes\_en\_el\_desarrollo\_de\_la\_lealtad\_a\_un\_destino\_turistico\_gastronomico
- Flores, E., & Fichamba, J. (2017). *Técnicas tradicionales de cocina del Ecuador*. https://www.clubensayos.com/Historia/Tecnicas-tradicionales-de-cocina-del-ecuador/4003602.html.
- Folgado, J., Palos, P., Campón, A., & Hernandez, J. (2017). *PRODUCTOS GASTRONÓMICOS CON IDENTIDAD Y DESARROLLO*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ProductosGastronomicosConIdentidadYDesarrolloDelDe-5975069%20(2).pdf
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA  
C. Fierrez, C. (2013). *GUÍA GASTRONÓMICA ANCESTRAL DE LOS PLATOS AUTÓCTONOS DE LAS COMUNIDADES KICHWAS DE LA PARROQUIA DE QUICHINCHE DEL CANTÓN OTAVALO*. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3275/1/TUIETH001-2013.pdf

- Manta taxi tours. (2015). *Lugares turísticos de interés en la Provincia de Manabí*. Obtenido de <https://manta-taxi-tours.webnode.es/products/manabi-conopzca-todos-los-puntos-de-mayor-interes-en-un-tour-que-durara-dos-dias/>
- Menor, A., Hidalgo, A., López, T., & Jara, C. (2022). *Gastronomía local, cultura y turismo en Ciudades Patrimonio de la Humanidad: el comportamiento del turista extranjero*. Obtenido de Universidad de Córdoba: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/121226/6/Investigaciones-Turisticas\_23\_07.pdf
- Moreno, A. (2022). "ANTROPOLOGÍA CULINARIA Y TURISMO GASTRONÓMICO DEL CANTÓN SANTIAGO DE PÍLLARO". Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/bits
- Properati. (2023). *Prperati Blog*. Obtenido de Guía de la Ciudad de Portoviejo: <https://blog.properati.com.ec/guia-de-ciudades/portoviejo/#:~:text=La%20ciudad%20de%20Portoviejo%20es,ciudades%20m%C3%A1s%20pobladas%20del%20Ecuador.>
- Regalado, D. L. (2014). *Manabí y su comida milenaria*. Manta: Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU).
- Regalado, L. (2019). *Manabí y su comida milenaria*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/01/Manab%C3%AD-y-su-Comida-Milenaria.pdf
- Rodríguez, A., & Pérez, O. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento Revista Escuela de Administración de Negocios*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf
- Santana, A. (2003). *Turismo cultural, culturas turísticas*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.scielo.br/j/ha/a/bPNDRqnv5mDzhQy54zVDbvF/?format=pdf&lang=es
- y cocina ancestral*". Ibarra: Universidad Regional Autónoma de los Andes.