

---

# REVISTA

# RGLOBAL *de* NEGOCIOS

---

Volumen 10

Número 1

2022

---

## CONTENIDO

<b>Competencias Gerenciales en el Sector Hotelero: El Caso de Tres Municipios del Estado de Morelos</b>	1
Aáron Martínez García & Yadira Toledo Navarro	
<b>Estrategias de Competitividad Basadas en Factores de Resiliencia Organizacional: Caso los Cabos, México</b>	11
Claudia Carolina Lacruhy Enríquez, María Guadalupe Beltrán Lizárraga & Virginia Berenice Niebla Zataráin	
<b>Relevancia de la Práctica del Código de Conducta en el Contador Público: Evidencia en México</b>	25
Gabriel Montiel Morales, Rufina Georgina Hernández Contreras, José María Ruiz Rendón & Héctor Barrientos Rodríguez	
<b>Sociedad Conyugal, Ingresos Fiscales Que Se Pueden Dividir Para Acumular Entre Cónyuges México</b>	37
Rosa Hilda Hernández Sandoval, Gabriel Aguilera Mancilla, Blanca Estela Montano Pérez & Sergio Arcos Moreno	
<b>Efectos y Repercusiones de la Pandemia en Aspectos Personales y Académicos de Alumnos y Docentes de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos</b>	47
Mayanyn Larrañaga Moreno, María Teresa Ortega Flores, Irma Yazmín Hernández Baez & Alma Delia Nieto Yañez	
<b>Perspectivas de Empresarios Zacapoaxtecos Sobre Desarrollo, y Sustentabilidad Aprendidas Durante la Pandemia COVID-19</b>	63
Guillermo Mejía Méndez, Ricardo Calleja Calderón & David Gómez Bonilla	
<b>Actividad Cacaotera: Un Enfoque Financiero en los Productores de la Ranchería Francisco I. Madero Primera Sección, Comalcalco, Tabasco</b>	71
Victor Manuel Jiménez De La Cruz & Leticia Rodríguez Ocaña	
<b>La Evolución de la Gestión en las Empresas Privadas en Brasil</b>	93
John Theodore	

Patrocinado por

**IBFR**  
The Institute for  
Business and Finance  
Research

# Revista Global de Negocios

---

**Co-Editor in Chief**  
Terrance Jalbert

**Co-Editor in Chief**  
Mercedes Jalbert

---

## Editorial Board

Luis Alfredo Argüelles Ma

Universidad Autónoma de Campeche

Patricia Cano Olivos

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Alicia De la Peña de León

Universidad Autónoma de Coahuila

Sara Lilia García Pérez

Universidad Autónoma del Estado de México

Rosa Hilda Hernández Sandoval

Universidad Autónoma de Coahuila

Rufina Georgina Hernández-Contreras

Benemerita Universidad Autónoma de Puebla

Mayanyn Larrañaga Moreno

Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Betzabé del Rosario Maldonado Mera

Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE

Antonio Emmanuel Pérez Brito

Universidad Autónoma de Yucatán

Román Alberto Quijano García

Universidad Autónoma de Campeche

Oscar Bernardo Reyes Real

Universidad de Colima

Jorge Alberto Rivera Godoy

Universidad del Valle

César Omar Sepúlveda Moreno

Universidad de Sonora

Lizzette Velasco Aulcy

Universidad Autónoma del Estado de Baja California

Graciela de las Mercedes Vidal Carvajal

Universidad La República

Mario Rene Chan Magaña

Universidad Tecnológica Regional del Sur

---

Revista Global de Negocios (RGN), ISSN 2328-4641 (impreso) ISSN 2328-4668 (online) publica manuscritos de alta calidad en todas las áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables. RGN acepta manuscritos teóricos, empíricos, exploratorios y descriptivos en administración, finanzas, gerencia, mercadeo, contaduría, economía, administración pública y disciplinas afines. Los trabajos de investigación pueden ser globales o específicos (país o región), pueden ser académicos o aplicados. RGN se publica dos veces al año por el Institute for Business and Finance Research. Todos los manuscritos sometidos a RGN son sujetos a una revisión (blind review process).

Los puntos de vista, argumentos y datos presentados en esta revista son la opinión de los autores respectivos. Los puntos de vista y argumentos publicados en RGN no reflejan o representan la opinión de los Editores, Editorial Board, “Ad-Hoc” Reviewers/Arbitros o personal del Institute for Business and Finance Research. El Instituto revisa activamente y exhaustivamente los manuscritos sometidos a RGN. Sin embargo, el Instituto no garantiza la veracidad o precisión de la información presentada por los autores del manuscrito.

RGN se distribuye en forma impresa y a través de EBSCOHost, SSRN y RePEc.

Esta revista representa el trabajo colectivo de muchos contribuyentes. Los Editores desean agradecer la contribución del Editorial Board, los “Ad-Hoc” Reviewers o árbitros e individuos que sometieron sus trabajos de investigación para posible publicación en RGN.

---

All Rights Reserved. The Institute for Business and Finance Research, LLC

ISSN 2328-4641 (print) and ISSN 2328-4668 (online)



# **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL SECTOR HOTELERO: EL CASO DE TRES MUNICIPIOS DEL ESTADO DE MORELOS**

Aáron Martínez García, Universidad Politécnica del Estado de Morelos  
Yadira Toledo Navarro, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

## **RESUMEN**

*El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta competitividad y dinamismo. Las empresas han de desarrollar estrategias utilizando la totalidad de los recursos de manera eficaz y eficiente, en este sentido el capital humano comienza a tener un papel estratégico dentro de la actividad empresarial, de ahí la importancia de definir las habilidades y/o competencias directivas en las empresas. El presente estudio se llevó a cabo durante el primer cuatrimestre del año 2019 que comprende una muestra de 72 unidades económicas del sector turístico, con enfoque en el ramo hotelero de los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán en el Estado de Morelos, considerando a hoteles sin otros servicios integrados y hoteles con otros servicios integrados. Se calculó la muestra con un 95% de confianza. La herramienta que se utilizó para realizar el análisis fue el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 25. Se utilizó la prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar la correlación entre las habilidades gerenciales. Los resultados determinaron que las habilidades directivas presentan correlación positiva, teniendo un grado de significancia más alto la decisión con sensibilidad, seguido de la correlación significativa entre la iniciativa con adaptabilidad y tenacidad, y la correlación positiva menos significativa es la decisión con adaptabilidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Competencias, Habilidades, Competencias Gerenciales, Estrategias

## **MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE HOTEL INDUSTRY: THE CASE OF THREE MUNICIPALITIES OF THE STATE OF MORELOS**

### **ABSTRACT**

*The current business environment is characterized by its high competitiveness and dynamism. Companies must develop strategies that use resources in an effective and efficient way. In this sense, human capital begins to have a strategic role within business activity. Hence the importance of defining the skills and/or managerial competencies in companies. The present study was carried out during the first four-month period of 2019 comprising a sample of 72 economic units of the tourism industry. Study subjects were in the hotel industry in the municipalities of Cuernavaca, Jiutepec and Tepoztlán in the State of Morelos. We consider both, hotels without other integrated services and hotels with other integrated services. The Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) test was used to determine the correlation between management skills. Results indicate that managerial skills are positively correlated. The highest degree of significance being for decisions with sensitivity, followed by correlation between initiative with adaptability and tenacity. The least significant positive correlation is decision with adaptability.*

**JEL:** M12, L83

**KEYWORDS:** Competences, Skills, Management Competencies, Strategies

## INTRODUCCIÓN

México es un país cuyo desarrollo económico o prosperidad existe en cualquier sector que se desempeñe en él, y es de esta forma que el sector hotelero no es la excepción, incluso es uno de los que se ve más beneficiado, dado que año con año el turismo se ve incrementado con respecto al anterior, inclusive el sector hotelero en México se ha colocado en uno de los primeros diez lugares del ranking de países más visitados, esto de acuerdo con la (Organización Mundial de Turismo, 2017) menciona que “México subió una posición hasta situarse a octavo en llegadas”, es decir, para el 2016 el crecimiento del país en el sector turístico, se duplicó de tal manera que el número de viajeros de los últimos cinco años, ha pasado del ranking 15 en el que se encontraba en el 2012 al 8 como uno de los países más visitados en el 2017 y aumentó en un 8.9% en un año en comparación al 2016. Así mismo, el sector indica tendencias favorables tanto en el hotelero que atiende a viajeros de negocios, como el de hotelería vacacional, en cada caso con retos y elementos de riesgo distintos, estos pueden ser distintos factores como los entornos, políticos, sociales y económicos pueden afectar de forma indirecta y directa a este sector, por lo que es fundamental que quien lleve la dirección de las organizaciones o unidades económicas de este sector posea de ciertas habilidades o competencias directivas, con el fin de que puedan tener la dirección y el control de estas mismas, además de que las lleven al cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo con el Secretario de Turismo para el 2019 se esperaba el incremento en el número de establecimientos de hospedaje, es decir “24 mil 515 hoteles con 880 mil cuartos hoteleros” y que de esta manera se recibiera un número mayor de visitantes en el país. (Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos, 2018). Morelos es uno de los estados que tienen una gran cantidad de historia y cultura, en cada una de sus calles se puede ver el rastro que dejó atrás la historia, además el clima y la cercanía a una de las ciudades más grandes como lo es la Ciudad de México, lo hace el lugar idóneo para visitar y vacacionar, puesto que cuenta con un sin número de balnearios y lugares tanto de diversión como históricos, que hacen de la estancia en el estado la más gratificante, en el estado existen alrededor de 549 hoteles de distintas categorías, de los cuales cuentan con aproximadamente 13,271 habitaciones, que permite hospedar un gran número de visitantes y a estos grandes e inolvidables experiencias. (DATATUR, 2020) La información del presente estudio proviene de una colaboración multidisciplinaria durante el primer cuatrimestre del 2019 que comprende las unidades económicas de turismo de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec que se encuentran registradas en el (DENUE, 2019) del INEGI, se trata de la primera fase del estudio en que se analiza la importancia e impacto de las habilidades gerenciales en las unidades descritas, a través de una investigación de campo que consistió en la aplicación de cuestionarios a los dueños, gerentes y/o encargados de los hoteles en estos tres municipios con el fin de recabar información que ayude al análisis.

La segunda fase de este estudio comprende el análisis de los resultados que arrojaron los cuestionarios, a través de un programa de información estadística con el propósito de tener datos e información más detallada, posteriormente una revisión documental tiene el propósito de fundamentar y analizar profundamente los datos que se obtuvieron a través de este programa estadístico. Una vez concluidas estas dos fases se busca determinar las correlaciones que se tienen entre las habilidades, además de conocer la habilidad o habilidades que tienen una mayor influencia en el sector hotelero y por lo tanto que predominan en los directivos de estas unidades económicas. La presente investigación contribuye a enriquecer la literatura en materia Turística para identificar y fortalecer las competencias y/o habilidades directivas que poseen los Gerentes o responsables de la administración de una empresa en el ramo hotelero, con el caso de 72 unidades de negocio en los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos. Esta investigación aparece organizada de la siguiente manera. En la sección de revisión literaria se plantea el sustento teórico para el desarrollo de la investigación sobre las competencias directivas, así como las investigaciones relacionadas al tema. Posteriormente se presenta la metodología utilizada, en donde se describe el procedimiento para determinar las habilidades directivas, así como su correlación que existe entre ellas mediante la prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Seguidamente se muestran los resultados de la investigación. Finalmente, las conclusiones, limitaciones y trabajos a futuro.

**REVISIÓN LITERARIA**

Hoy día, el entorno empresarial se encuentra inmerso en un mundo globalizado de gran competitividad y dinamismo, en el que las empresas tienden a desarrollar estrategias y tácticas para lograr sus objetivos, gestionando de la mejor manera los recursos de su organización. En este ambiente, el recurso humano representa un papel estratégico en la actividad empresarial. El objetivo de la gestión de estos recursos tal y como indica (Fitz-Enz, 1992), es incrementar valor a los empleados, al mismo tiempo, mejorar la competitividad de las organizaciones. En este sentido, es importante delimitar el concepto de habilidad, por lo que el Diccionario (Real Academia Española, 2019) la define como la capacidad y disposición para algo. Así mismo, se debe tener en cuenta que las personas contribuyen a que las organizaciones se desarrollen (Porter, 2009). De acuerdo con los autores (Whetten & Cameron, 2005), las habilidades directivas son necesarias para el ser humano, así como para las relaciones con otros. En este contexto (Vincent, 2014), cita al autor (Katz, 1974) quien afirma que existen cuatro habilidades básicas que los gerentes o directivos utilizan para el logro de sus objetivos. Así también, en la Revista Científica “Visión del Futuro”, escrito por García et ál., (2017). Ver Tabla 1.

Tabla 1: Conceptualización de las Habilidades Directivas

Habilidades	Vincent, 2014	García et ál., 2017
Técnicas	Son desarrolladas para utilizar los conocimientos en una actividad asignada.	Es la capacidad de llevar a cabo procedimientos en un área determinada.
Humanas	Capacidad de agrupación que permite relacionarse de manera eficiente con otros seres humanos.	Habilidades del responsable de la alta dirección de una empresa para hacer a través de otros.
Conceptuales	Habilidad para evaluar debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades en una organización.	Se define como los conocimientos y la experiencia que adquiere con el tiempo un ser humano.
Administrativas	Cada situación deberá atenderse conforme a la normatividad aplicable para eficientar los recursos de la emmpresa.	

*Esta tabla muestra un análisis comparativo de la conceptualización de las habilidades directivas. En la primera columna aparece la definición que propone (Vincent, 2014) con relación a las habilidades o competencias directivas, en la que las clasifica en cuatro grandes rubros. Sin embargo, en la tercera columna García et ál. (2017) identifica tan solo tres habilidades directivas que coinciden con las propuestas del primer autor.*

Por otro lado, la competencia tiene un significado más amplio, ha cobrado especial relevancia en los últimos años en el contexto de la gestión empresarial e integra un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades para realizar una actividad determinada.

Modelos de Competencias Gerenciales

Las empresas fomentan el modelo de competencias como estrategia que influye en el desarrollo de sus trabajadores con el fin de lograr resultados u objetivos planteados para su rentabilidad y productividad. Las organizaciones que involucren los modelos de competencias como parte de sus estrategias empresariales predominaran en el mercado. En este contexto Quinn et ál. (1994) desarrolló una herramienta que llamo Competing Value Framework (CVF) para definir las competencias de los gerentes integrada por cuatro modelos de gestión de los que se originan veinticuatro competencias que se agrupan en ocho cargos o roles, que debe de realizar un gerente competitivo. Así mismo, (Boyatzis, 1982) citado por (Hay Group, 1996), afirma que es la “Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo” y Hay Group señala que “Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, se fundamentan en objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección”. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Modelo de Competencias

Modelo de Quinn	Modelo de Richard Boyatzis	Modelo del Hay Group
1. Relaciones Humanas	1. Gestión y acción por objetivos	1. Competencias de logro y acción
2. Sistemas abiertos	2. Liderazgo	2. Competencias de ayuda y servicio
3. Proceso interno	3. Gestión de recursos humanos	3. Competencias de influencia
4. Objetivo racional	4. Dirigir subordinados	4. Competencias gerenciales
	5. Enfocar a otras personas	5. Competencias cognitivas
	6. Conocimiento específico	6. Competencias de eficacia personal

Esta tabla muestra el modelo de gestión por competencias que proponen Quinn et al. (1994) (Mertens, 1996) (HayGroup, 1996). En la primera columna se identifican los cuatro modelos de gestión de Quinn del que se origina una serie de competencias específicas. En la siguiente columna Boyatzis presenta su modelo integrado por seis competencias. En la última columna Hay Group enlista las 6 competencias que componen su modelo.

Las investigaciones referentes a los modelos de competencias, demuestran los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un directivo, para garantizar la atención constante a los retos a los que se enfrentan las empresas en un mundo laboral cambiante y competitivo; son ellos los responsables de dirigir los equipos de trabajo y actividades de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados. Por ello resulta fundamental determinar las competencias que deben alcanzar e impulsar.

### Clasificación de las Competencias Directivas

Las competencias directivas forman parte de las habilidades de los gerentes y/o directivos de la alta dirección en una empresa, con la finalidad de administrar los recursos con los que cuenta una organización, para ser más competitivos en el mercado actual. Aunado a lo anterior, en la Tabla 3 se presenta la clasificación de las competencias conforme a la perspectiva de diferentes autores.

Tabla 3: Clasificación de Competencias

Competencias Directivas (Madrigal, Pág. 5, 2002)	Conceptuales	Técnicas	Interpersonales	Sociales
Competencias Directivas (Cardona, Pág. 20, 1999, citado por Camacho 2018)	Estratégica	Intratégica	Eficacia personal	
Competencias (Alles, Pág. 105, 2005)	Cardinales	Gerenciales	Específicas	
Competencias (OCDE, Pág. 3, 2017)	Cognitivas	Técnicas	Socioemocionales	

En esta tabla se muestra una clasificación de competencias conforme a las diferentes perspectivas de autores. En la primera columna se encuentran clasificadas las competencias que propone (Madrigal, 2002) (Camacho, 2018) (Alles, 2005) y (OCDE, 2017). Posteriormente, se identifican cada una de las competencias por autor, destacando que los primeros autores hacen referencia a competencias directivas y los últimos dos autores únicamente las clasifican como competencias de forma genérica.

Ahora bien, la economía del país se ha visto afectada indudablemente en los últimos años, y uno de los sectores en el que se ve reflejado estos acontecimientos es el de las PyMEs, esto ha causado que la presencia de este importante sector en el mercado este desapareciendo, por ello es que (Paredes, Mendoza, & Partida, 2015) afirman que: "Los gerentes no aplican las habilidades gerenciales en sus procesos organizacionales", por ello y de acuerdo con los autores "el capital humano a nivel de mandos medios de las PyMEs deben de contar con habilidades gerenciales o directivas, ya que ellos se encargan de articular y administrar los recursos necesarios para que funcionen los procesos dentro de las organizaciones".

Del mismo modo (Pereda, 2016) afirma que: "Las habilidades directivas se refieren a saberes determinados y que esto se diferencia sobre tres tipos de saberes: saber hacer (habilidad técnica), saber epistemológico (habilidad conceptual) y saber social (habilidad humana)", de esta manera al tener ambas teorías en la misma sintonía, se puede afirmar que estas habilidades en los directivos de las empresas son indispensables para la asertiva toma de decisiones y el logro de las metas. Así mismo, se puede mencionar a los gerentes de los hoteles quienes poseen un conjunto de habilidades gerenciales, entre las que se destacan las técnicas, humanas y conceptuales que les permiten atender los problemas en la empresa para la resolución de problemas. De esta manera para las empresas es importante que los gerentes posean las habilidades necesarias que permitan que el desarrollo organizacional sea el adecuado. (Reyes,

2016) Las habilidades gerenciales comprenden una serie de destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales de acuerdo con (Leyva, Hernández, & Laurentino, 2011); para estos autores las habilidades gerenciales primordiales son la comunicación, liderazgo, motivación, negociación y toma de decisiones, para que estas habilidades sean aplicadas de manera adecuada se debe de tener un conocimiento de sí mismo, de lo que se puede hacer y de lo que se quiere lograr, es por ello que la preparación es fundamental y parte de ello es la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo y la experiencia. Por otro lado, en una investigación realizada por Pacheco (2008) define el perfil gerencial clasificándolo de manera porcentual con base en las competencias relacionadas con el ser (50%), conocimiento (30%) y saber hacer (20%) para lograr la eficiencia en la empresa. Asimismo, Carbajal (2017) en su investigación descubrió la importancia de 5 habilidades gerenciales que denomina como “primarias” y la correlación que existe entre ellas. Así también (Pereda et. al 2014) realizan una investigación relacionada con las habilidades directivas como ventaja competitiva, en donde identifican la importancia de las habilidades como ventaja competitiva. Del mismo modo, la OCDE (2017) realiza una investigación sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México para proponer acciones que permitan enfrentar la transformación económica y social que se vive en el país.

**METODOLOGÍA**

El presente estudio proviene de una colaboración multidisciplinaria durante el primer cuatrimestre del año 2019 que comprende una muestra de las unidades económicas del sector turístico, con enfoque en el ramo hotelero de tres municipios en el estado de Morelos (Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec) quienes registran una mayor concentración de hoteles en el Estado de Morelos conforme al DENUE (2019), considerando a hoteles sin otros servicios integrados y hoteles con otros servicios integrados que incluyen el servicio de hospedaje y algunos otros elementos como restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, campo de golf, agencia de viajes, entre otros. El resultado del DENUE, observa 154 empresas en estos municipios; se calculó la muestra con un 95% de confianza, por lo que se encuestaron a 72 Unidades de Negocio quienes mostraron interés para colaborar en el proyecto de investigación; cuarenta y siete, corresponden a Cuernavaca; siete a Jiutepec y dieciocho a Tepoztlán; mismos que tienen un promedio de 14.4 años de operación; considerando que estructuralmente promedian de 31 a 60 habitaciones entre las Unidades de Negocio estudiadas. La representatividad en cuanto a categorías se refiere explica que el 29.17% de hoteles corresponden a una y dos estrellas; así mismo; los hoteles de tres y cuatro estrellas presentan un 33.3% respectivamente; la categoría de 5 estrellas solo está representada en el presente estudio por 5 unidades de negocio; las categorías corresponden al Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo. Ver Tabla 4.

Tabla 4: Unidades de Negocio

Unidades de Negocio	Municipio	Categoría				
		1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas
Hoteles con otros servicios integrados y hoteles sin otros servicios integrados	Cuernavaca	4	7	13	17	6
	Tepoztlán	0	6	6	5	1
	Jiutepec	0	0	5	2	0

*Esta tabla muestra la clasificación de las unidades de negocio que participaron en la presente investigación. En la primera columna se describen las unidades de negocio consideradas en el estudio y que se clasifican como Hoteles con otros servicios integrados y hoteles sin otros servicios integrados en los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec. Teniendo una distribución por categoría en la tercera columna de una a cinco estrellas (SECTUR, 2013)*

El instrumento de medición contiene datos de identificación de la empresa, que incluye el nombre o razón social de la organización, años de operación, número de habitaciones, hasta la información del Director General o responsable de la Administración del negocio. Así también, mide las habilidades gerenciales a través de ocho ítems en escala tipo Likert, con cinco opciones que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, un Alpha de Cronbach de 0.810 basada en elementos estandarizados en los que se vinculan con información sobre la comunicación, delegación, sensibilidad, tenacidad, decisión, iniciativa, negociación y a la adaptabilidad (Ver Tabla 5), los 8 reactivos que se toman como el factor de análisis explican la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0.704.

Tabla 5: Operacionalización de Variables en Instrumento de Medición

Habilidades	Definición	Ítem	Unidad de Medición
Comunicación	Es la transmisión y recepción de información entre colaboradores	9	Escala de tipo Likert
Delegación	Encomendar la habilitación sin depender de instrucciones	10	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo
Decisión	Resolver situaciones en tiempo y forma para mantener la calidad	11, 13	
Sensibilidad	Percibir la situación actual – ambiente que rodea la empresa	14	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Tenacidad	Mantenerse ocupados por brindar un mejor servicio	15	De acuerdo
Iniciativa	Proponer soluciones para realizar las actividades y alcanzar metas	12	Totalmente de acuerdo
Adaptabilidad	Estar preparados para acoplarse a constantes cambios del mercado	17, 18	
Negociación	Generar acuerdos para alcanzar los objetivos de la empresa	16, 20	

*En esta tabla se muestran las variables utilizadas en la investigación para obtención de la información a través del instrumento de medición. En la segunda columna se puede apreciar la definición de las variables consideradas, así como el ítem correspondiente a cada una de éstas. En la última columna se describe la unidad de medición utilizando la escala tipo Likert desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. (Madrigal et al., 2009)*

Para la realización del presente estudio se llevó a cabo una investigación no experimental de tipo transaccional descriptivo; en el que se aplicó el método de encuesta estructurada con escala de tipo Likert. Partiendo de la información proporcionada de manera personal por los directores, gerentes o similar jerárquico, considerando únicamente los instrumentos requisitados adecuadamente; Con la información obtenida de todas las encuestas aplicadas y utilizadas se realiza el análisis e interpretación de los datos para la elaboración de los resultados. La herramienta que se utilizó para realizar el análisis fue el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 25. La hipótesis de la presente investigación es la siguiente “Los gerentes, dueños y/o directivos en las empresas del sector hotelero de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos poseen Competencias y/o Habilidades Gerenciales. La pregunta de investigación consiste en determinar ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que poseen los gerentes, dueños y/o directivos de las unidades económicas del sector turístico en el ramo hotelero de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos?

Con base en una revisión documental se estructuraron las bases de la investigación, puesto que se toman en cuenta las teorías, estudios y modelos de autores que indagaron el tema de las habilidades y competencias gerenciales. Para la obtención de los resultados del análisis estadístico, se estudiaron las correlaciones que existen en las unidades económicas del ramo hotelero, a través de la matriz de correlaciones de Pearson ( $r$ ).

Tomando en cuenta el índice de correlación que muestra el Alpha de Cronbach, con base en elementos estandarizados igual 0.810 explican las habilidades gerenciales con las que cuentan las unidades económicas del ramo hotelero. La prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo expone un resultado de 0.704 esto representa una correlación alta o marcada entre las variables. Así mismo la prueba de esfericidad de Barlett presenta un grado de significancia de 0.000 por lo que el estudio factorial es válido.

## RESULTADOS

La comunicación es fundamental dentro de las unidades económicas, propicia la participación de los colaboradores, y de acuerdo con los resultados arrojados en las encuestas esto se confirma, ya que el 87.5% de los gerentes y/o directivos encuestados consideran importante escuchar a los colaboradores de cada área sin importar función y/o antigüedad, es decir, tan solo 9 unidades económicas de este sector no consideran de gran relevancia que los trabajadores tengan participación alguna en dicha empresa. El 76.4% de los encuestados confían en que cada colaborador cuenta con las capacidades suficientes para desempeñarse dentro de su área, sin depender de instrucciones y/o consideran que las actividades que estos tienen están bien definidas y por ello es que las realizan sin esperar que los directivos u alguien más les imponga la forma en que deben de trabajar. Por otro lado, tan solo un 23.6% refleja que no consideran relevante la delegación de funciones o actividades; esto impide ser a la empresa eficaz y eficiente dentro de sus procesos, puesto que cada colaborador deber esperar a que se le den indicaciones para laborar. La toma de decisiones es un aspecto significativo en la empresa, sin dejar de lado la calidad. En este contexto las entidades económicas del sector turístico del ramo hotelero, muestran que de acuerdo a los resultados obtenidos el 97.2% tienen una alta preocupación por la calidad y se responsabilizan en conseguirla. Así mismo,

solo el 2.8% de las unidades económicas, consideran que no es relevante, ni significativa la calidad y no les interesa conseguirla. La productividad y el rendimiento laboral son parte esencial de las unidades económicas, dado que 68 de las 72 unidades económicas encuestadas, es decir, el 94% afirma que su equipo de trabajo propone soluciones para mejorar el trabajo y procesos dentro de la organización; las 4 unidades económicas restantes no cuentan con la participación del personal, lo que se puede considerar como la falta de conocimiento en las actividades y solución a una problemática determinada.

Los cambios constantes del mercado a los que se enfrenta el país son situaciones de las que no se tiene control y las empresas deben adaptarse continuamente; por lo anterior, el 83.3% de las unidades económicas se encuentran preparadas para responder a los cambios del mercado a partir de estrategias o fijación de objetivos para la toma de decisiones que encamine a la organización al aprovechamiento de las oportunidades y hacerles frente a las amenazas. El 16.7% de las organizaciones no consideran importante adaptarse a los cambios en el mercado. Por otro lado, se identifica que el 91.7% de las unidades económicas, cuentan con el apoyo, participación e iniciativa del gerente, encargado y/o dueño de la empresa para llegar a los acuerdos necesarios con el fin de lograr los objetivos. Sin embargo, en 6 de las unidades económicas encuestadas, es decir, el 8.4% no llegan a acuerdos para alcanzar las metas. Así también, como parte de las funciones esenciales de la dirección está la negociación; los resultados manifiestan que en el 87.5% de las unidades económicas la alta dirección cuenta con la capacidad para gestionar los recursos necesarios y lograr los objetivos de la empresa. Desde otra perspectiva, el 12.5% de las unidades económicas no le dan importancia a la negociación. Ver tabla 6.

Tabla 6: Resultados Porcentuales

Habilidades	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Comunicación	2.8%	4.2%	5.6%	33.3%	54.2%
Delegación	6.9%	6.9%	9.7%	34.7%	41.7%
Decisión	1.4%	1.4%	0%	36.1%	61.1%
Sensibilidad	1.4%	1.4%	2.8%	43.1%	51.4%
Tenacidad	1.4%	0%	15.3%	44.4%	38.9%
Iniciativa	2.8%	0%	5.6%	43.1%	48.6%
Adaptabilidad	1.4%	4.2%	13.9%	41.7%	38.9%
Negociación	1.4%	4.2%	6.9%	51.4%	36.1%

*En esta tabla se muestran los resultados porcentuales de la aplicación del instrumento de medición con relación a cada una de las variables utilizadas en la investigación. En la primera columna se encuentran enlistadas las variables y en las siguientes columnas se encuentra la clasificación con la escala de Likert usada para obtener las respuestas en la encuesta, que va desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de acuerdo.*

Dentro de este estudio, se puede identificar las correlaciones entre las habilidades directivas y/o gerenciales; para Padua (1996) citado por (Bonales & Sánchez, 2006), el coeficiente de correlación punto-momento de Pearson (r), se aplica a dos variables a nivel intervalo por lo menos, este es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas. Sus valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta; a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1.00 que es una correlación perfecta negativa. Una correlación perfecta de +1.00 indica que cuando una variable se mueve en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad. En este sentido, se realiza el análisis de las correlaciones representado por la menor correlación baja significativo en el que se encuentra adaptabilidad y decisión con .288; seguida por la adaptabilidad y comunicación con .229; de ahí la correlación significativa moderada está dada por la adaptabilidad e iniciativa con .641, seguido por tenacidad e iniciativa con .623; así también, la correlación significativa alta se encuentra sensibilidad y decisión con .790; asimismo, en el análisis de los resultados se identifican correlaciones significativas bajas entre negociación, decisión y tenacidad con .224 y una correlación significativa moderada entre sensibilidad, comunicación, adaptabilidad y negociación con .381. Ver Tabla 7.

Tabla 7: Matriz de Correlaciones

Habilidades	Comunicación	Delegación	Decisión	Sensibilidad	Tenacidad	Iniciativa	Adaptabilidad	Negociación
Comunicación	<b>1.000</b>	.521**	.197*	.381**	.101*	.373**	.229*	.195*
Delegación	.521**	<b>1.000</b>	.216*	.423**	.094*	.181*	.081*	.285*
Decisión	.197*	.216*	<b>1.000</b>	.790***	.531**	.443**	.288*	.224*
Sensibilidad	.381**	.423**	.790***	<b>1.000</b>	.501**	.448**	.214*	.180*
Tenacidad	.101*	.094*	.531**	.501**	<b>1.000</b>	.623**	.474**	.224*
Iniciativa	.373**	.181*	.443**	.448**	.623**	<b>1.000</b>	.641**	.485**
Adaptabilidad	.229*	.081*	.288*	.214*	.474**	.641**	<b>1.000</b>	.381**
Negociación	.195*	.285*	.224*	.180*	.224*	.485**	.381**	<b>1.000</b>

En esta tabla se muestran los resultados obtenidos de la investigación de campo sobre las habilidades gerenciales que presentan alguna correlación. \*\*\*, \*\* y \* indican significación en los niveles de correlación de las habilidades de mayor a menor grado. Las habilidades que representan una correlación significativa son la negociación, decisión y tenacidad, así como sensibilidad, comunicación, adaptabilidad y negociación.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se realizó una revisión documental de artículos e investigaciones relacionadas con las habilidades y competencias directivas, tomando en cuenta la parte teórica como variables de estudio, con el objetivo de determinar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes, dueños y/o directivos de las unidades económicas en el ramo hotelero de los municipios de Cuernavaca, Tepoztlán y Jiutepec en el estado de Morelos. Se realizó una investigación no experimental de tipo transaccional descriptivo, utilizando SPSS para el procesamiento de datos y la prueba de Medida Kaiser-Meyer-Olkin para la correlación de los resultados. En este contexto se concluye que el 97.2% de las unidades económicas del sector turístico reconocen la importancia que tiene la calidad en cada una de sus actividades dentro de la empresa para una adecuada toma de decisiones, como habilidad directiva altamente significativa las organizaciones. El autor (Espíndola, 2005) lo reafirma en su frase “La calidad es un hábito que se fomenta con acciones de calidad”.

La comunicación eficaz es un gran aliado de la delegación, es por ello que en el presente estudio se demuestra, puesto que en ambas habilidades y/o competencias directivas se observan resultados superiores, es decir, la mayoría de las unidades de negocio, consideran fundamental que sus colaboradores tengan participación en la empresa y por lo tanto se genera la delegación que involucra a una adecuada comunicación, los trabajadores cuentan con las capacidades suficientes para desempeñarse en cada una de sus funciones con base en actividades bien definidas. Por otro lado, las habilidades y/o competencias directivas presentan una correlación positiva significativa en tres categorías, baja, moderada y alta. Bajo esta premisa se tiene una mayor prevalencia en las habilidades de adaptabilidad, sensibilidad y decisión; por lo que explicar y desarrollar estas competencias en los directivos de las empresas favorecerá el desempeño en el ejercicio de sus funciones. La contribución de este estudio será útil para definir el alcance del trabajo de un profesional en el sector hotelero; proporcionar un punto de referencia para el nivel de competencias y habilidades que se espera de un gerente en el sector hotelero y promover el proceso de reingeniería al sector de los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán. Así también, será útil para la asociación de hoteleros del Estado de Morelos para determinar las habilidades y competencias requeridas de los futuros administradores y gerentes de la industria. Como parte de las limitaciones, cabe resaltar que las habilidades y/o competencias gerenciales no son un factor determinante en la contratación de los gerentes, que sería conveniente considerarlas en la contratación o parte de un plan de desarrollo de personal. Futuras investigaciones podrían permitir profundizar en el nivel de desempeño operativo de las habilidades gerenciales.

## REFERENCIA

Alles, M. A. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos. (21 de Diciembre de 2018). Síntesis Informativa. Obtenido de AMDETUR: <http://amdetur.org.mx/wp-content/uploads/2018/12/AMDETUR-21-12-2018.pdf>

Bonales, J., & Sánchez, M. (2006). Estratégias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate mexicano. Instituto Politécnico Nacional. México : Talleres Gráficos de la Dirección de Publicaciones del Instituto Politécnico Nacional.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. Nueva York: Wiley.

Camacho, G. M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, núm. 44, pp. 13-43. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.44.10528>

Carbajal, A. (2017). *Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas*. Instituto Politécnico Nacional. <https://docplayer.es/87345932-Instituto-politecnico-nacional.html>

DATATUR. (12 de 12 de 2020). [datatur.sectur.gob.mx](http://datatur.sectur.gob.mx). Recuperado el 18 de 12 de 2021, de Secretaría de Turismo. Gobierno de México: [https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF\\_MOR.aspx](https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MOR.aspx)

DENUE. (2019). INEGI. Obtenido de INEGI.ORG.MX: <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>

Espíndola, Castro José Luís (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Tercera edición. México: Pearson Educación. Pp.184.

Fitz-Enz, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao. Deusto. Pp. 340.

García, P. F., Boom, C. E., & Molina, R. S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el departamento del Cesar- Colombia. *Visión del Futuro*, 21(2), pp. 1-21.

Hay Group. (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Segunda edición. Barcelona. Deusto.

Katz, R. (1974). *Skills of An Effective Administrator*. Estados Unidos de América: Harvard Bussiness Press.

Leyva, M., Hernández, L., & Laurentino, M. (2011). *Manual de habilidades gerenciales*. Instituto Politécnico Nacional de México (IPN). <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Habilidades%20Gerenciales.pdf>

Madrigal, T. B. (2002). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.

Mertens, Leonard. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Primera Edición. Montevideo: Cinterfor.

OECD. (2017). *Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México*. México: OCDE.

Orduña, Correa Aurora. (2013). Una mirada por el estado del arte de la formación directiva escolar. *Tlatemoani Revista Academica de Investigación*. Número 12. Pp. 1-16.

Organización Mundial de Turismo. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Obtenido de Organización Mundial de Turismo. Agosto. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2014). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Obtenido de OCDE: <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>

Pacheco, Leonor Alicia. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento y Gestión*, Núm. 25. Diciembre, pp. 139-160.

Paredes, Daniel., Mendoza, Gómez Joel., & Departure, Bridge Abel. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las PyMES dedicadas al comercio al por mayor ubicadas en Obregón Sonora, México. *TEACS*, Año 9. No. 20. Enero – Junio. Pp. 25-43.

Pereda, P. F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Universidad de Córdoba. Servicio de publicaciones de la Universidad de Córdoba. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

Pereda, P. F., López-Guzmán, G. T., & González, S. C. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528 - 561.

Porter, Michael. E. (2009). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Barcelona. Deusto.

Quinn, R. E., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid: Diaz de Santos.

Real Academia Española. (25 de Octubre de 2019). Habilidad. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>

Reyes, Maldonado Karla Yesenia. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

SECTUR. (2013). Sistema de clasificación hotelera mexicana. Centro de Estudios Superiores en Turismo. México: Factor Delta. Recuperado el 18 de 11 de 2021, de <http://sch.sectur.gob.mx:8080/SCHWEB/> Es una fuente de información que da certeza a los turistas, nacionales e internacionales, sobre la categoría que ostentan los establecimientos de hospedaje en el país.

Vincent, A. (13 de Mayo de 2014). Competencias Gerenciales Creativas para liderar el Departamento Comercial. UEES, 16. Obtenido de <http://buitrago-jalil.blogspot.com/2013/05/las-4-habilidades-directivas-basicas.html>

Whetten, A. David., & Cameron, S. Kim. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta Edición. México. Pearson Educacion.

## BIOGRAFIA

Aáron Martínez García es Maestro en Administración en Organizaciones, Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrito al Programa Académico de la Licenciatura en Administración y Gestión.

Yadira Toledo Navarro es Doctora en Administración, Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrita al Programa Académico de la Licenciatura en Administración y Gestión.

## **ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD BASADAS EN FACTORES DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: CASO LOS CABOS, MÉXICO**

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos  
María Guadalupe Beltrán Lizárraga, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos  
Virginia Berenice Niebla Zatarain, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos

### **RESUMEN**

*En este artículo el objetivo fue determinar las estrategias que influyen en la competitividad de las empresas turísticas de los Cabos, México; basadas en factores de resiliencia organizacional. Se analizaron tres modelos de resiliencia organizacional, con base en el componente de gestión estratégica de riesgo, el cual permitió delimitar las implicaciones para las empresas turísticas; posteriormente, se aplicó un cuestionario híbrido de 20 preguntas a 77 empresas de Los Cabos, México. Los resultados mostraron que las estrategias de las empresas estudiadas se relacionan con los atributos de las organizaciones resilientes, asimismo los principales factores de resiliencia son: 1. Gestión de cambio (83%), 2. Gestión de riesgo (89%) y 3. Capacidad de recuperación ante una crisis (89%), por lo consiguiente tienen la capacidad de adecuar su modelo de negocio ante las situaciones adversas. Se concluye que la resiliencia es un factor de competitividad en la región.*

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias de Competitividad, Factores de Resiliencia Organizacional, Gestión de Riesgos y Gestión de Cambios

## **COMPETITIVENESS STRATEGIES BASED ON ORGANIZATIONAL RESILIENCE FACTORS: CASE LOS CABOS, MÉXICO**

### **ABSTRACT**

*In this article the objective was to determine the strategies that influence their competitiveness based on organizational resilience factors in the tourism companies of Los Cabos, México. Three models of organizational resilience were analyzed, in the component of strategic risk management, which made it possible to define the implications for tourism companies; subsequently, a hybrid questionnaire with 20 questions was applied to 77 companies in Los Cabos, México. The results showed that the strategies of the companies in the study have a relationship with the attributes of resilient organizations, likewise the main resilience factors are: 1. Change management (83%), 2. Risk management (89%) and 3. Ability to recover from a crisis (89%), therefore they can adapt their business model to adverse situations. It is concluded that resilience is a factor of competitiveness in the region.*

**JEL:** M10, Z31, Z32

**KEYWORDS:** Competitiveness Strategies, Organizational Resilience Factors, Risk Management and Change Management

## INTRODUCCIÓN

En lo que refiere a la dinámica del sector turístico; Costa y Sonaglio (2020, p. 332) mencionan que diferentes autores coinciden en señalar que “es propensa a sufrir la influencia de diversas perturbaciones y crisis, principalmente las originadas por factores políticos, económicos, ambientales y sociales, tales como terrorismo, tsunamis, terremotos y epidemias que amenazan diariamente al turismo”. Debido a que el sistema empresarial de un destino turístico enfrenta a cambios constantemente, debe ser resiliente para adaptarse a las transformaciones del mercado; así como permitir una activación de manera expedita después de desastres y dificultades. Según Meneghel, Salanova y Martínez (2013, p. 14) “la mayoría de las definiciones sobre resiliencia coinciden en resaltar el proceso de adaptación frente a factores perturbadores, de estrés o adversidades”. En el ámbito empresarial, se puede vivir todo tipo de circunstancias, obligando a adaptarse a los nuevos contextos y poder hacer frente a estos, es precisamente esa capacidad de adaptación, lo que representa una ventaja competitiva. La capacidad de reinventar el modelo de negocios, es el resultado de una cultura organizacional que se mantiene positiva ante lo inesperado, siendo flexible y sostenible.

En ese sentido, dicho concepto ha generado genuino interés en la industria turística, ya que es un tema en el que se debe ahondar. El hecho de contar con capacidad para recuperarse ante situaciones poco favorables de manera rápida tendrá que complementarse con el establecimiento de acciones de prevención y adaptación a largo plazo, que incluye el análisis del contexto y a los actores involucrados: operadores, gobiernos, residentes, empresas, quienes trabajan organizadamente, para propiciar el aprendizaje continuo del sector. Los destinos, hablando de la resiliencia, podrían resistir los cambios e influencias que el entorno les ejerce, de ello, resulta la generación de una organización que colabora de manera pública y privada; es la gobernanza entonces la que permite el desarrollo de estrategias de resiliencia que fortalecen a los destinos turísticos. Los comportamientos de los diferentes destinos ante situaciones de crisis y desastres hacen muy necesario que estén preparados y respondan adecuadamente ante las adversidades (Gutiérrez, 2019).

El turismo como actividad mundial que está en auge desde hace más de 70 años, tiene gran experiencia en sobreponerse a crisis de todo tipo, sin embargo, la actual, es sin duda la primera que afecta de modo integral al mundo entero, y no hay otra alternativa que repensarse, reconstruirse, y ser resilientes (Mercado y Walter, 2020). En el municipio de Los Cabos, el turismo es uno de los sectores económicos más importantes al generar los empleos para una gran parte de la población, no obstante, la presencia de la pandemia producto de la presencia del virus Covid-19, afectó la mayoría de las actividades económicas en el mundo, incluyendo la turística. A dos años de la presencia de este virus, el sector turístico de Los Cabos se ha estado recuperando gracias a la práctica de todas las medidas sanitarias recomendadas por el gobierno, y a la implementación de estrategias para enfrentar los cambios impuestos por una nueva normalidad de la iniciativa privada. Considerando los elementos anteriores, el estudio tiene el objetivo de determinar las estrategias que influyen en su competitividad basadas en factores de resiliencia organizacional en las empresas turísticas de Los Cabos, México. La investigación está estructurada en cinco partes, además de la introducción, la revisión de literatura en resiliencia organizacional y estrategias de competitividad de la industria turística, metodología, resultados y conclusiones.

## REVISIÓN DE LITERARIA

### Resiliencia Organizacional

La resiliencia en el ámbito empresarial se define como aquella que es capaz de absorber cambios y rupturas internas que han sido producidas por el entorno organizacional sin que ello afecte su rentabilidad. La empresa resiliente puede tener la capacidad de desarrollar tal flexibilidad, que a través de los procesos que sean de rápida adaptación, puede obtener beneficios adicionales, derivados de situaciones adversas o imprevistas (Otamara, Luciani y Junca, 2017). Dentro del proceso de resiliencia son necesarias dos

condiciones: primero tienen que ser empresas que han pasado una crisis y segundo empresas que han logrado recuperar o superar una crisis. Por su parte, Baena (2016, p. 7) diserta que “la resiliencia organizacional facilita a las empresas replantear sus esquemas de manejo y desarrollo para innovar nuevos escenarios de desempeño, competencia, adversidad y situaciones de incertidumbre, con una flexibilidad tal, que genere proceso de adaptación y mejoramiento”. Por lo consiguiente, se establecen diversos enfoques de resiliencia organizacional, a partir de modelos, en este sentido Deloitte (2020) explica que el modelo de resiliencia presenta una jerarquía desde el ámbito personal, organizacional, del sector de la infraestructura nacional y de la sociedad que se describe en la Tabla 1.

Tabla 1: Jerarquía de la Resiliencia: ¿Qué Hace una Organización Sea Resiliente?

Jerarquía	Definición	Componentes
Resiliencia personal	Resiliencia de los individuos para recuperarse, adaptarse y prosperar en circunstancia y entornos adversos.	Presente Razón de ser Pertenececia Futuro
Resiliencia organizacional	Una organización ágil y resiliente capaz de responder las fuerzas y hechos externos, ofrece a sus clientes servicios que evolucionan (valoración y verdadero entendimiento) y se adapta para responder a la dificultades reales y potenciales y las oportunidades por diseño.	Finanzas Cliente Marca y reputación Operaciones y estrategia
Resiliencia del sector	Es la capacidad de resistir la crisis y adaptarse al entorno cambiante para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades. (Servicios financieros).	Bancos Mercados Aseguradores Reguladores
Resiliencia de la infraestructura nacional	Elementos esenciales de la infraestructura que son primordiales para el funcionamiento de los sectores, la sociedad y la economía.	Distribución Mercado Oferta Regulador
Resiliencia de la sociedad	Resiliencia de los macroelementos del entorno operativo que afecta la estabilidad y el orden social.	Gobernabilidad Servicios Comunicación Económica

*En esta tabla se menciona las cinco jerarquías de la resiliencia organizacional, pasando desde la resiliencia personal hasta la resiliencia de la sociedad, para cada una se presenta la definición y características. Particularmente se define la resiliencia organizacional y se reconoce “la adaptación y respuesta”. Los componentes que la integran son finanzas, cliente, marca y reputación, operaciones y estrategias. Fuente: Deloitte (2020, p. 5).*

La base del modelo de resiliencia organizacional es la resiliencia personal; Douglas (2021) explica que al apoyar el desarrollo de capacidades individuales y la resiliencia (individual), fortalece la capacidad de resiliencia en la organización; es decir la empresa al desarrollar capacidades y habilidades, despliegan una resiliencia individual, misma que contribuye a la resiliencia organizacional, por lo tanto, en las implicaciones para las estrategias el capital humano es fundamental en esta etapa. El modelo Deloitte (2020) aclara que la disrupción de 2020 enseñó la importancia de la resiliencia internacional y de la intervención temprana, ya que anticipan la incertidumbre, adoptan un enfoque proactivo y holístico, que permite la empresa sobrevivir a la incertidumbre. Ahora bien, desde el enfoque empresarial la resiliencia organizacional se establece de acuerdo con un modelo basado en la Norma ISO 22316:2017 Resiliencia organizacional. La define como la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante, que permita cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar, es decir, las organizaciones resilientes pueden anticiparse al cambio y responder amenazas y oportunidades repentinas o graduales en su contexto interno y externo, como resultado se obtienen buenas prácticas comerciales y gestión de riesgo (ISO, 2017). Las organizaciones que se guían con los principios de resiliencia demostrarán un apoyo de atributos comunes que guían su utilización, evaluación y mejora. Tabla 2.

Tabla 2: Modelo de Resiliencia Organizacional Norma ISO 22316:2017

Principios	Atributos	Componentes
a) Misión y visión con un propósito compartido.	Visión compartida y propósitos claros. Comprender e influir en el contexto Liderazgo eficaz y empoderado.	Estrategia y liderazgo
b) Se basa en una comprensión del contexto de una organización.	Una cultura que apoya la resiliencia organizacional.	Cultura y comportamiento
c) Se basa en la capacidad de absorber, adaptarse y responder eficazmente al cambio.	Información y conocimiento compartido. Apoyo a la mejora continua.	
d) Buena gobernanza y la gestión.	Disponibilidad de recursos. Capacidad para anticipar y gestionar el cambio y el riesgo.	
e) Está respaldado por habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia.		Preparación y gestión de riesgo
f) Está reforzada por la coordinación entre las disciplinas de gestión, contribuciones técnicos y áreas de especialización.		
g) Gestión de riesgo eficaz.		

*El Modelo de Resiliencia Organizacional de la Norma ISO 22316:2017, contempla una serie de principios, atributos y componentes, en estos últimos se considera la estrategia y liderazgo, cultura y comportamiento, así como preparación y gestión de riesgo. Los últimos se identifican como características clave dentro de las organizaciones que se adaptan al entorno. Fuente: Norma ISO 22316: 2017 (2017).*

Un ejemplo de modelo organizacional propuesto por Scheffer (2020) en WHU, define la resiliencia como la capacidad de responder y adaptarse a nuevos desafíos y interrupciones repentinas del entorno. Por su parte Lee, Vargo y Seville (2013), Distel (2017) y Kahn et al., (2018), concuerdan que existen cuatro palancas para la movilización de las empresas resiliente:

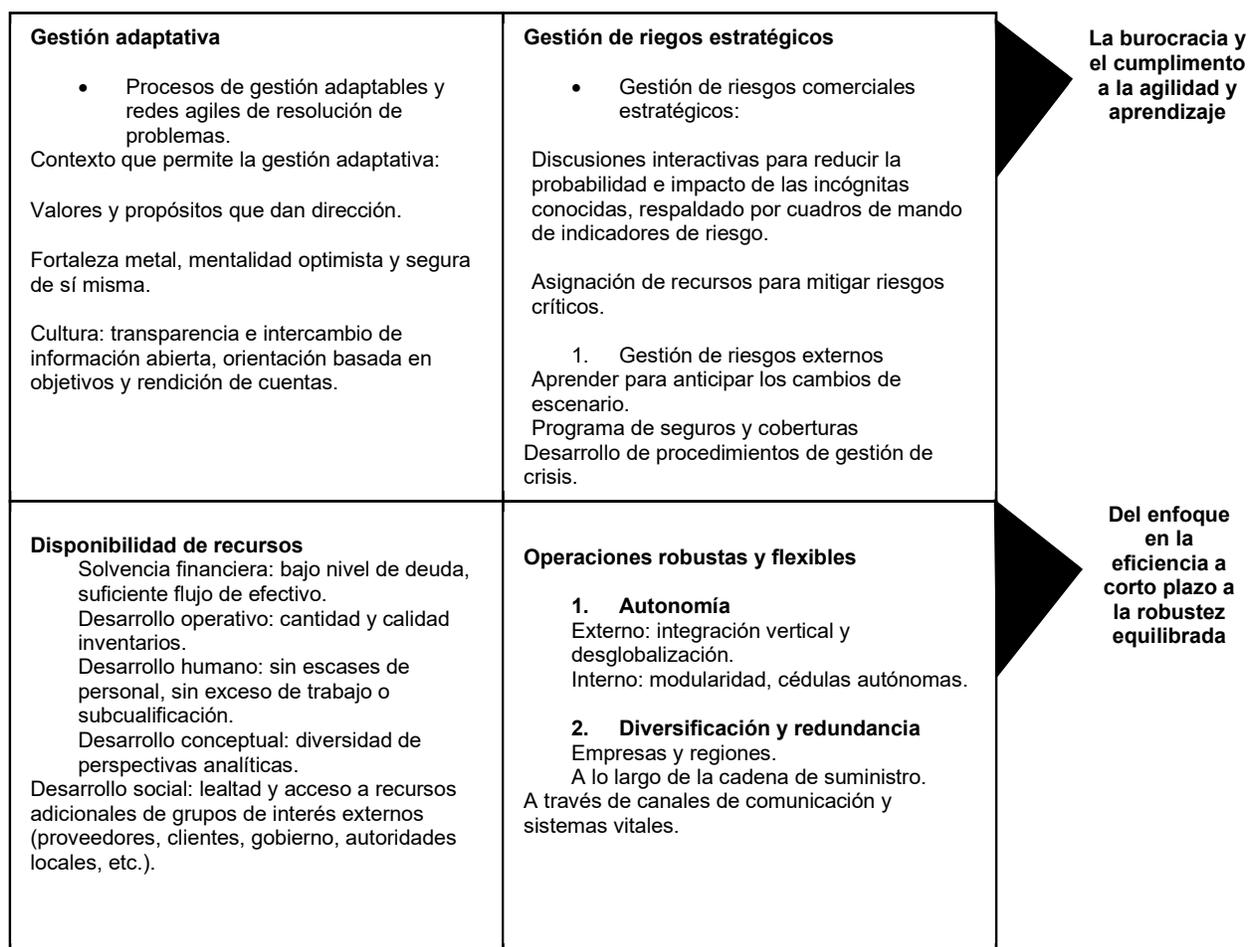
- Gestión de riesgos estratégicos
- Gestión adaptativa
- Disponibilidad de recursos
- Operaciones robustas y flexibles

En otras palabras, el modelo de resiliencia organizacional se basa en recursos, procesos y estructuras con un enfoque de gestión estratégica. Ver Figura 1.

### Estrategias de Competitividad de las Empresas Turísticas

David (2017) explica que “una manera de analizar la competitividad consiste investigar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos, y determinar al mismo tiempo cuáles son las áreas en las que se podría generar la ventaja competitiva dentro de la cadena de valor de la compañía” (p. 75). Lo anterior, permite identificar el nivel de competencia en la industria considerando tres puntos; primero determinación de las fuerzas completivas que impactan en la organización, posteriormente la evaluación de cada área funcional, y por último la determinación de entrada o permanencia en la industria. Las empresas buscan generar ventajas competitivas, mismas que pueden definirse “como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación de las empresas rivales” (David, 2017, p. 157) “factor que distingue a una organización, su sello distintivo” (Robbins y Coulter, 2014, p. 248), ambos coinciden que tienen en común tres factores que permiten el éxito: 1. Adaptación al cambio, 2. Efectividad en formulación, implementación y evaluación de estrategias, y 3. La capacidad de mantener la ventaja competitiva.

Figura 1: Propuesta de Resiliencia Corporativa de WHU – Otto Beisheim School of Management



Esta figura permite conocer la propuesta de resiliencia corporativa de Whu-Otto, la cual consta de cuatro componentes. Desde la perspectiva de la burocracia y el cumplimiento a la agilidad y aprendizaje se encuentra el cuadrante de gestión de riesgos estratégicos, en el cual se contemplan la interacción de los mandos de la empresa, con la finalidad de reducir el impacto de las incógnitas y la capacidad de anticipar cambios. Fuente: Schäffer (2020).

Los factores, tienen una relación con la resiliencia organizacional, la adaptación continua al cambio, la gestión de recursos para la formulación, implementación y evaluación de estrategias para la competitividad. Ahora bien, la competitividad en el ámbito turístico se define como “la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permita sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” Hassan (2000, p. 329). Es decir, las empresas turísticas generan ventajas competitivas a partir de factores que influyen en el éxito de la organización como puede ser: publicidad; calidad del servicio; competitividad de precios; administración; posición financiera; lealtad del cliente; expansión global; y su participación en el mercado. Las estrategias dependen de las ventajas competitivas, generadas en la toma de decisiones en su formulación, ya que se comprometen a las organizaciones al cumplimiento de indicadores de desempeño, desde el producto, mercado, gestión de recursos materiales, humanos, financieros e intelectuales. En este sentido las empresas turísticas, necesitan la capacidad de adaptación hacia los cambios disruptivos de la industria para ser competitivas y con ello fortalecer el destino turístico.

## METODOLOGÍA

El enfoque de investigación fue cualitativo y cuantitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, de corte transversal a partir de Hernández y Mendoza (2018). El diseño metodológico se compone de seis fases: Primera, se efectuó una revisión de literatura y etnografía virtual con las variables de resiliencia organizacional, competitividad y sistema empresarial turístico en Los Cabos. En la segunda fase se identificaron diversos modelos de resiliencia organizacional, de los cuales se seleccionaron tres: 1. Norma ISO 22316 (2017), 2. Deloitte (2021) y 3. WHU (2020), con el componente de gestión estrategia de riesgo, finalmente se relacionó con la implicación en la empresa turística; en la tabla 3 se describen cada uno de ellos.

Tabla 3: Modelos de Resiliencia Organizacional, Componente de Gestión de Riesgo e Implicación Para la Empresa Turística

Modelos de Resiliencia Organizacional	Competente de Gestión Estratégica de Riesgo	Implicación Para la Empresa Turística
Norma ISO 22316:2017	Recursos disponibles Gestión de riesgo Gestión de cambio	Capacidad de adaptarse al cambio Inclusión de herramientas digitales Procesos de innovación
Deloitte	Operaciones y estrategias Identificación de fuerzas externas Identificación de fuerzas internas Adaptación para respuesta a dificultades	Factibilidad de recuperación ante una crisis Capacitación de personal Elementos de planeación estratégica Adaptación a modalidades de trabajo Incorporación de medias de bioseguridad
WHU	Gestión de riesgos estratégicos Gestión de riesgos externos Gestión de riesgos internos Procedimientos de gestión de crisis Asignación de recursos	Identificación continua de áreas de oportunidad Planeación estratégica Adaptación a eventos disruptivos Factores internos en la operación de la empresa Factores externos: identificación de amenazas

La tabla 3 muestra los modelos de resiliencia organizacional en los que se basó el estudio, 1). Norma ISO 22316 (2017), 2.WHU (2020) y 3. Deloitte (2021), posteriormente se seleccionaron los componentes de gestión estratégica de riesgo de cada uno de ellos para su análisis. A partir de ellos se definió la implicación para la empresa turística, con ello la estructura del cuestionario que se aplicó. Fuente: elaboración propia a partir Norma ISO 22316 (2017), WHU (2020) y Deloitte (2021).

En la tercera fase, con base a los modelos de resiliencia organizacional y el componente de gestión estratégica de riesgo, se diseñó un cuestionario híbrido de 20 preguntas, mismo que se validó mediante Alpha de Cronbach de  $\alpha = 0.86$  por expertos, con las dimensiones de perfil de la empresa, resiliencia organizacional, planeación y estrategias de competitividad, ver Tabla 4.

En la cuarta, se realizó un muestreo aleatorio simple a 77 empresas con un nivel de confianza de 95%, y 5% de margen de error, con los siguientes criterios: 1) Ubicadas en Cabo San Lucas y San José del Cabo, 2) Actividad económica relacionada con el turismo, 3) Forman parte del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE,2021) y 4) Interés en participar. Posteriormente el instrumento se aplicó de manera personal durante febrero del 2021 en la zona del municipio de Los Cabos.

Tabla 4: Diseño de Cuestionario

Dimensión	VARIABLES	Código	Escala
Perfil	Ubicación	pe1	Dicotómica (Cabo San Lucas:1/ San José del Cabo :0)
	Tamaño	pe2	Politómica (micro:1, pequeña:2, mediana, 3: grande:4)
	Actividad económica	pe3	Politómica (restaurante:1, hotel:2; tour operador:3).
Gestión de cambio	Adaptación al cambio en eventos disruptivos	gc1	Dicotómica (si:1/no:0)
	Procesos de innovación para adaptarse a los nuevos escenarios	gc2	Dicotómica (si:1/no:0)
	Capacidad de adaptarse al cambio	gc3	Dicotómica (si:1/no:0)
	Inclusión de tecnología	gc4	Dicotómica (si:1/no:0)
	Capacitación para sus colaboradores para la adaptación a los cambios de la nueva normalidad	gc4	Dicotómica (si:1/no:0)
Gestión de riesgos	Adaptación de colaboradores a las nuevas modalidades de trabajo postpandemia	gc5	Dicotómica (si:1/no:0)
	Protocolo y/o planeación para ante desastres naturales	gr1	Dicotómica (si:1/no:0)
	Protocolo y/o plan de bioseguridad	gr2	Dicotómica (si:1/no:0)
	Planes operativos, áreas funcionales.	gr3	Dicotómica (si:1/no:0)
	Áreas de oportunidad ante eventos disruptivos.	gr4	Abierta
Capacidad de recuperación ante una crisis	Acciones, estrategias y reactivación económica.	gr5	Abierta
	Análisis de factores internos para toma decisiones.	cr1	Dicotómica (si:1/no:0)
	Análisis de factores externos para la toma decisiones en la empresa	cr2	Dicotómica (si:1/no:0)
	Toma decisiones asertivas ante una crisis en la empresa	cr3	Dicotómica (si:1/no:0)
	Factibilidad de recuperación	cr4	Likert (0/5)
	Periodo de recuperación	cr5	Likert (0/3)
	Colaboración pública y privada	cr6	Dicotómica (si:1/no:0)

En la tabla 4 se muestra a detalle el cuestionario diseñado como instrumento de recolección de información, se tomaron en cuenta 4 dimensiones: perfil, gestión de cambio, gestión de riesgos y capacidad de recuperación ante una crisis. Se consideraron en total 20 preguntas. Fuente: elaboración propia.

En la quinta fase, los datos cuantitativos se analizaron por medio de estadística descriptiva en Excel y finalmente en la fase sexta, se presentan las conclusiones.

## RESULTADOS

### Estrategias de Competitividad Para la Resiliencia Organizacional

En el estudio “Building The Resilient Organization” de Deloitte Global (2021) se encuestó a 2,260 Chief Experience Officers (CXO) de empresas públicas y privadas en 21 países, para conocer cómo los líderes y sus organizaciones lidiaron con la nueva normalidad, mientras enfrentaban decisiones difíciles, exploraron nuevas formas de operar y afrontaron cambios fundamentales en sus estrategias; a partir de ello

identificaron qué rasgos definen a las organizaciones resilientes, que promueven estrategias ágiles, culturas adaptativas, la implementación y el uso de tecnología, para que las empresas se recuperen de los desafíos inesperados: 1. Preparación, 2. Adaptación, 3. Colaboración, 4. Confianza y 5. Responsabilidad; dichos atributos no son inmutables, requiere esfuerzo, inversión y acción para cultivar una cultura de resiliencia, a partir de los eventos disruptivos del 2020. Por lo consiguiente, en el estudio se buscó identificar con base a dichos atributos, las estrategias de competitividad para la resiliencia de las empresas.

**Preparación:** tiene como componentes de planificación de eventualidades a corto y largo plazo. Para ejemplificar este primer punto, se puede mencionar que Los Cabos realiza: a) Colaboración de grupos de interés públicos y privados en la prevención y actuación ante de desastres naturales. b) Planificación y acciones conjuntas de grupos de interés públicos y privados para la reactivación del destino turístico en materia de demanda de servicios y productos, c) Adaptación a las necesidades de los mercados primarios, por ejemplo, convenios de vinculación con hospitales para la aplicación de la prueba de antígeno de Covid-19 a los huéspedes. **Adaptación:** los componentes se integran enfocados en la adaptación de gestión talento humano, 1. La versatilidad de la fuerza de trabajo laboral y 2. La flexibilidad de adaptación de la fuerza laboral. Por ejemplo, en Los Cabos se realiza: a) Capacitación para colaboradores en las empresas y b) Rotación de puestos con fines de prácticas, lo anterior apoyó la capacidad de resiliencia de los miembros de la organización, Villamar y Harold (2015) en Vivas. Et al., (2019, p. 477) mencionan al respecto: “la resiliencia individual dentro de las organizaciones si sugiere ser necesaria en el momento de enfrentar una crisis, siendo esta una habilidad para afrontar y resurgir, para mantenerse en el mercado”.

**Colaboración:** la colaboración pública o privada de los grupos de interés para un beneficio en común, tiene tres componentes; aceleración en la toma decisiones conjuntas, aumentar la colaboración entre grupos de interés, y eliminación de silos. Ejemplos de estrategias en Los Cabos; a) Colaboración pública y privada entre grupos de interés clave en el destino. Por ejemplo: Asociación de Hoteles de Los Cabos, Fideicomiso de Turismo, Consejo Coordinador de Los Cabos, Asociación Sudcaliforniana de Desarrolladores de Tiempo Compartido, Instituto Municipal de Planeación de Los Cabos, Cámara nacional de la industria de restaurante y alimentos condimentados y la Dirección de Municipal de Turismo Los Cabos; b) Toma de decisiones organizada y representación pública y privada mostrando un nivel de gobernanza; c) Participación de grupos de interés en la mesa de COVID para toma de decisiones en conjunto; y d) Colaboración entre empresas del mismo sector. Por ejemplo, la industria restaurantera y el sector hotelero.

**Confianza:** desarrollar la confianza entre líderes y colaboradores, mejorar la comunicación entre grupos de interés, transparencia organizacional y liderar con empatía. Estrategias en Los Cabos. a) Comunicación transparente por parte de los grupos de interés clave de Los Cabos, mediante de páginas web corporativas, blogs institucionales y medios de comunicación digital e impresa, sobre la situación, estrategias y acciones de interés común, y b) Las empresas del sector hotelero y empresas de la industria restaurantes, en sus estrategias de reactivación del destino turístico incluyen medidas de bioseguridad para sus colaboradores. **Responsabilidad:** las necesidades de la empresa y sus grupos de interés buscan un equilibrio, por ejemplo: las empresas del sector hotelero de Los Cabos ofrecieron 11 mil vacunas AstraZeneca para sus colaboradores que no habían recibido ninguna dosis por medio de la campaña de vacunación del gobierno federal mexicano. Las organizaciones más resilientes tienen en común los atributos mencionados anteriormente, donde la confiabilidad y comportamiento ético con relación a sus grupos de interés, son fundamentales para el bienestar integral. Durante la pandemia las empresas demostraron que la resiliencia se trata, no solo de pensar a largo plazo, sino de cómo hacer lo que sea necesario para responder y recuperarse de una crisis; se demostró la existencia de los principios mencionados en el Modelo de resiliencia organizacional Norma ISO 22316:2017 (ISO, 2017); Vidal y Vera (2021) quienes mencionan la gobernanza como impulso a procesos de innovación y desarrollo, al generar dinámicas de aprendizaje y adaptación al entorno. Por ello surgen factores de resiliencia organizacional que se identificaron en las empresas del estudio, mismas que son inherentes al sector turístico.

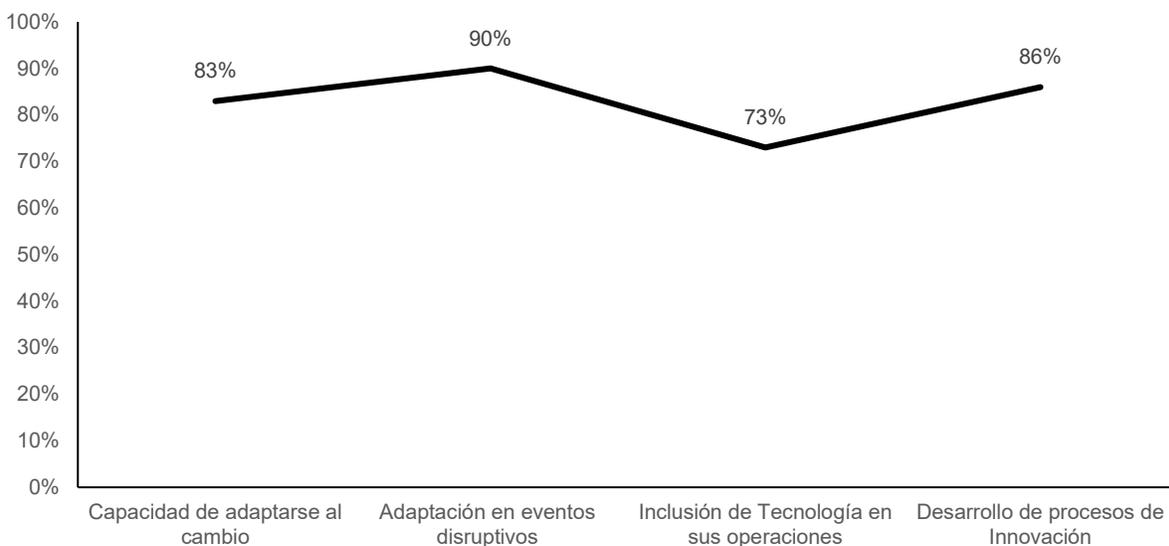
### Factores de Resiliencia Organizacional en el Sector Turístico

Las empresas de estudio forman parte del sistema empresarial de Los Cabos, mismo que se compone por Cabo San Lucas, San José del Cabo y un corredor turístico de 33 Kilómetros ubicado en Baja California Sur, México. La distribución de las empresas conforme a la muestra de estudios fue en orden de relevancia: 41% restaurantes, 39% hoteles y 20% tour operador. Respecto a la ubicación geográfica el 40% se encuentra en San José del Cabo y 60% en Cabo San Lucas. Finalmente, con respecto al tamaño de las empresas se encontró, 56% empresas medianas, 23% empresas grandes, 18% empresas pequeñas y el 3% microempresas. El 100% de las empresas son turísticas y pertenecen al sector privado.

### Gestión del Cambio

En opinión de los encuestados, el factor de resiliencia de gestión del cambio en el componente empresa, mostró que el 90% de las empresas turísticas se adaptan en los eventos disruptivos, para ello el 86% desarrolló procesos de innovación, el 83% afirmó tener capacidad de adaptación al cambio, y finalmente solo el 73% consideró la inclusión de tecnología en sus operaciones como respuesta al cambio; esto se debe a la capacidad de inversión que depende del tamaño de cada empresa, Figura 2.

Figura 2: Gestión de Cambio en las Empresas



*En esta figura se muestra los aspectos relacionados con la gestión de cambio encontrados en las empresas de acuerdo a cuatro los componentes, en los que se observa con mayor porcentaje la adaptación en eventos disruptivos, como por ejemplo la adopción del teletrabajo, por otro lado, la mayor área de oportunidad encontrada fue la inclusión de la tecnología en las operaciones diarias. Fuente: elaboración propia.*

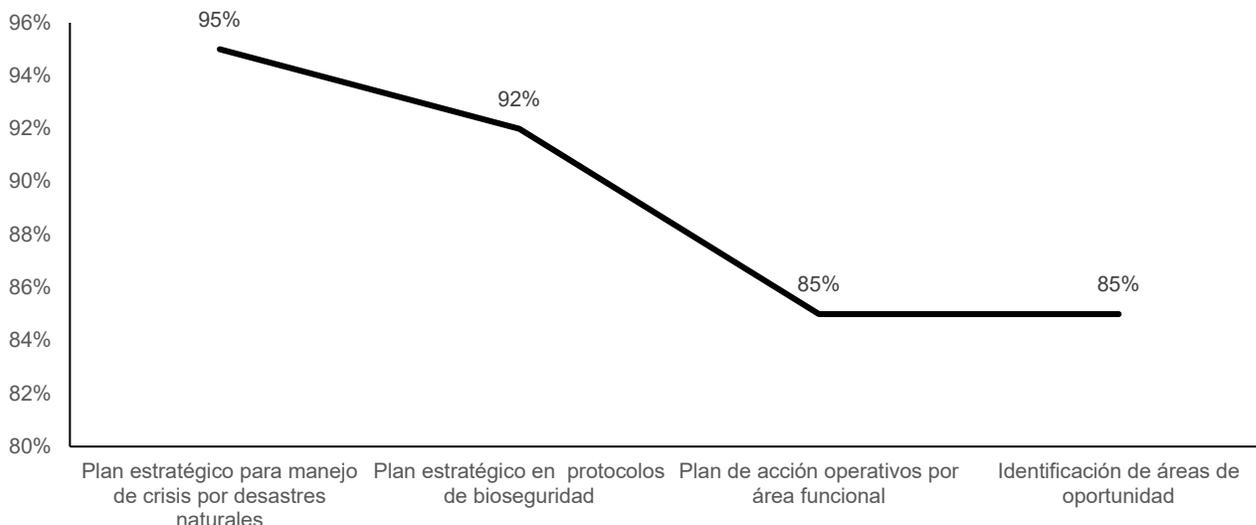
Con relación a la gestión del cambio, se identificó que el principal factor es la capacitación al 86%, y la adaptación a las nuevas modalidades de trabajo al 85%. La capacitación es un componente clave en los procesos de gestión del cambio, en el caso concreto de la pandemia se enfocó en la implementación de protocolos de bioseguridad.

### Gestión de Riesgos

Un componente clave de la gestión de riesgos es la planeación, el estudio permitió determinar que el 95% de las empresas tienen un plan estratégico de manejo de crisis por desastres naturales, el 92% tiene un plan estratégico en protocolos de bioseguridad, el 85% tiene un plan operativo por área funcional, el 85%

identifica las áreas de oportunidad en la organización y solamente el 10% no realiza ningún tipo de planeación empresarial, Figura 3.

Figura 3: Planeación Estratégica en la Gestión de Riesgos



La planeación estratégica en la gestión de riesgos durante la pandemia como lo muestra la figura 4 fue identificado entre las empresas del estudio. Se reconoció entre el 95% de ellas la existencia de un plan estratégico, así como de protocolos de bioseguridad con un 92%. 85% de ellas reconocieron identificar un área de oportunidad, las estrategias planteadas tuvieron como finalidad minimizar los riesgos tanto para clientes y colaboradores. Fuente: elaboración propia.

En estrategias los hallazgos mostraron principalmente: 1. Incorporación de medidas de bioseguridad a través de protocolos. 2. La reducción de riesgos para grupos de interés: clientes, colaboradores, proveedores y comunidad residente, por medio de la certificación de calidad Sello Punto Limpio, para junio del 2021, se reportan en el directorio 134 sellos que representa el 42% de la certificación estatal.

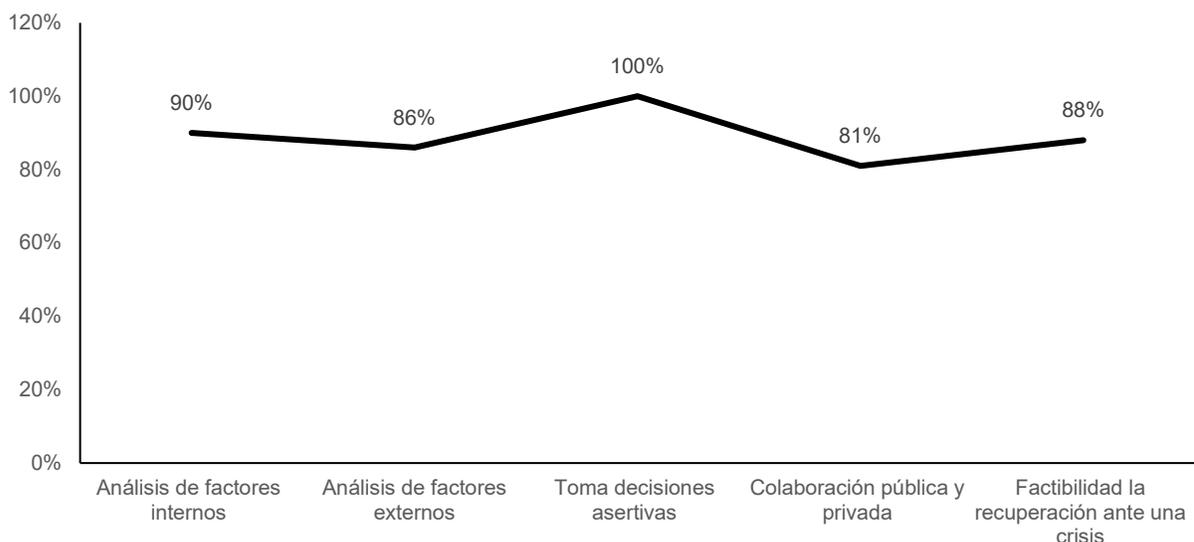
### Capacidad de Recuperación Ante una Crisis

El escenario de las empresas, y su capacidad de recuperación en una crisis, el 100% de las empresas confía en que toma decisiones asertivas, el 90% realiza un análisis de factores internos, el 88% considera que tiene una factibilidad de recuperación ante una crisis y el 86% realiza un análisis de factores externos, Figura 5.

En opinión de los encuestados el proceso de recuperación se distribuye de la siguiente manera: en 23% alta, 65% medio y mientras que el 12% lo considera bajo.

Otros estudios como el de Villa y Hernández (2021, p. 1165), establecen que las empresas resilientes desarrollan capacidades de aprendizaje organizacional (CAO) y capacidades dinámicas (CD) como parte del modelo de resiliencia organizacional que proponen esto incluye: “CAO, socialización, exteriorización, combinación e interiorización y CD, detección, aprendizaje, integración y coordinación”. Lo anterior contrasta con lo que Huitraleo et al., (2019) identifica como factores que desarrollan resiliencia: planes de prevención y corrección, operación Deyse, fondos para desastres, especialización sectorial, participación en grupos funcionales, vinculación entre grupos sociales, igualdad, participación ciudadana, avances tecnológicos”. Con base en estos resultados se aprecia lo que Schäffer (2020); Lee, Vargo y Seville (2013), Distel (2017) y Kahn et al., (2018) mencionan que las empresas son más resilientes al gestionar riesgos, al adaptarse, al asegurar la existencia de recursos disponibles y al establecer procesos robustos y flexibles.

Figura 5: Capacidad de Recuperación Ante una Crisis



*La interacción con el medio interno y externo es uno de factores que imperaron durante la crisis, así mismo el análisis realizado en torno a ellos. La toma de decisiones fue llevada a cabo por el 100% de las empresas analizadas. La colaboración pública y privada tomo relevancia en el 81% de las empresas, por lo tanto, la factibilidad de recuperación se tornó al 88% en tal caso se reconoce la capacidad de actuación ente los cambios. Fuente: elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue determinar las estrategias que influyen en la competitividad de las empresas turísticas de los Cabos, México; basadas en factores de resiliencia organizacional; el cual se llevó a cabo por medio de una metodología cualitativa y cuantitativa, con alcance exploratorio y descriptivo, de corte transversal, lo anterior permitió concluir que las empresas turísticas en Los Cabos, México manifiestan, la capacidad de adecuar su modelo de negocio ante las situaciones adversas. En el último año se enfocaron en la incorporación buenas prácticas en medidas de seguridad e higiene para la cadena de valor, asimismo la certificación de Sello de Calidad Punto Limpio de la Secretaría de Turismo, como estrategia de reactivación económica, para el beneficio de colaboradores, comunidad residente y visitantes.

Se determinó que existe una colaboración entre sectores por medio de organizaciones públicas y privadas, que permite generar estrategias para enfrentar los riesgos, lo que implica un rol preponderante en el proceso de recuperación. Una limitante del estudio se debe al sesgo de información ya que la muestra representa que en su mayoría son medianas, por tanto, tienen características y escenarios diferentes a una micro o gran empresa, por lo que se recomienda estudios de resiliencia organizacional acorde al tamaño y actividad económica, para identificar factores de resiliencia acorde a cada uno de ellos. Los atributos que fortalecen la resiliencia servirán a las empresas en los mejores y peores momentos. Las organizaciones que se adapten estarán mejor preparadas para el cambio y la disrupción que se está convirtiendo cada vez en una norma en los sistemas empresariales. Sin duda influye en el comportamiento organizacional de las empresas del sector turístico. La resiliencia organizacional desarrolla modelos de adaptación diferentes en cada empresa, donde incluso aun las de comparten misma actividad económica, es factible presenten atributos, características de resiliencia diferentes, con base sus propios factores internos y externos. Entonces es en un conjunto de empresas por sector, por ejemplo, turístico, donde identifican aquellos rasgos en común, que han permitido que un sistema empresarial desarrolle un modelo de resiliencia organizacional, que permita superar los tiempos de crisis. La limitación del estudio se basa en que el estudio refleja un panorama de grande, pequeña y mediana empresa, considerando que solo el 3% de microempresas participaron en el estudio; por consecuencia se recomienda para futuras investigaciones nivel regional analizar las estrategias y factores de resiliencia de las microempresas turísticas y su contribución a la cadena de valor del destino turístico; la

resiliencia turística se recomienda un análisis comparativo entre destinos turísticos de México considerando las estrategias y acciones llevadas a cabo durante la pandemia por COVID-19. En conclusión, las empresas en Los Cabos, México se adaptan a los cambios que demanda el sector turístico, por lo tanto, la resiliencia es un factor de competitividad en la región. Las empresas que aprenden anticipan y adaptan al cambio son las que sobreviven ante los eventos disruptivos y en consecuencia fortalecen al destino turístico.

## REFERENCIAS

- Baena, C. (2016) Resiliencia y desempeño organizacional. Obtenido de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12664/BaenaBotero-Isabel-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Costa, S.P., y Sonaglio, K. E. (2020). Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo - 30º Aniversario*, v. 29, n. 2, p.331-348, abr. 2020. Disponible en: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V29/N02/v29n2a01.pdf>. Consultado el 08 septiembre de 2021.
- David, F. (2017) *Conceptos de Administración Estratégica*. EEUU: Pearson Educación.
- Deloitte. (2020) *La organización resiliente, prosperar ante la incertidumbre*. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/the-resilient-organization-ES.pdf>
- Deloitte (2021) *Deloitte Global Resilience Report: coping with the unexpected challenges* Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/articles/2021-deloitte-global-resilience-report.html>
- Distel, A. P. (2017): *Unveiling the Microfoundations of Absorptive Capacity: A Study of Coleman's Bathhtub Model*, in: *Journal of Management*, 45 (5), pp. 2014-2044.
- Douglas, S. (2021), "Building organizational resilience through human capital management strategy", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 35 No. 5, pp. 19-21. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0180>
- Gutiérrez, C. (2020). Valoración de los factores claves de resiliencia por parte de la comunidad local; el caso de destinos turísticos afectados por desastres naturales en Chile. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 16(2), 153-163. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2020000200153>
- Hassan, S.S., (2000) "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry". *Journal of Travel Research*, 38 (3): 239-245
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación. Las rutas cualitativas, cuantitativa y mixta*. México: McGrawHill.
- Huitrileo, O.F., Calisto, L.L., Mansilla S., M.E. y Gutiérrez, C.A. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación, *Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres REDER*, 3(1), pp.69-84.
- Ivars, J. A., y Vera, J. F. (2021). Sostenibilidad y resiliencia de los destinos turísticos litorales: apuntes desde el enfoque de los destinos inteligentes. *Sustainability and resilience of coastal tourist destinations: notes from the smart destinations approach*. *TERRA: Revista de Desarrollo Local*, (8), 3332-360. <https://ojs.uv.es/index.php/TERRA/article/view/20369>

ISO (2017) ISO 22316:2017 Security and resilience – organizational resilience- principles and attributes. Obtenido de: <https://www.iso.org/standard/50053.html>

Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., y Rouse, E. D. (2018): The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations, in: The Academy of Management Review, 43 (3), pp. 509-529.

Lee, A., Vargo, J., Seville, E. (2013): Developing a Tool to Measure and Compare Organization's resilience, in: Natural Hazards Review, 14 (1), pp. 29-41.

Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I.M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional: una revisión teórica. Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna, [en línia], 2013, Vol. 31, Núm. 2, p. 13-24, <https://raco.cat/index.php/Aloma/article/view/271105> [Consulta: 14-09-2021].

Mercado E. C., y Walter, G. (2020). La resiliencia del turismo en tiempos de covid- 19. Revista Venezolana De Gerencia, 25(91), 769-773. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33164>

Otamara, S. Luciani, L. y Junca, F. (2017) Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. Universidad y Sociedad, 9(5), 165-170

Robbins, S. y Coutler, M. (2014). Administración. México: Pearson.

Villa, Y. A., Hernández, V., y Madrigal, S. (2021). Impacto del Covid-19 en el turismo. Vinculatégica, 7(2), 1158–1169. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-174>

Schäffer (2020) Levers of organizational resilience. Framework. Controlling & Management Review. 6-7

Vivas, M., Alarcón, M. F., Hernández, Y.K., Camilo, A., y Bonilla, N. J. (2019). Lineamientos de intervención: resiliencia y emprendimiento en microempresarios del sector turismo en salud. Una innovación psicológica. Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 38(5), 629-636. [fecha de Consulta 10 de Julio de 2022]. ISSN: 0798-0264. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55962867017>

## RECONOCIMIENTO

Reconocimiento a los comentarios y editores de IBFR.

## BIOGRAFÍA

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez es Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Universitario Veracruzano, Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos adscrita a la División de Ingeniería en Administración. Se puede contactar en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos, Boulevard Tecnológico, Guaymitas.

María Guadalupe Beltrán Lizárraga es Doctora en Tecnología Educativa por el Centro Universitario Mar de Cortés, Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos adscrita a la División de Ingeniería en Administración. Se puede contactar en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos, Boulevard Tecnológico, Guaymitas.

Virginia Berenice Niebla Zatarain es Doctora en Tecnología Educativa por el Centro Universitario Mar de Cortés, Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos adscrita a la División de Ingeniería Civil.

# RELEVANCIA DE LA PRÁCTICA DEL CÓDIGO DE CONDUCTA EN EL CONTADOR PÚBLICO: EVIDENCIA EN MÉXICO

Gabriel Montiel Morales, Universidad Autónoma de Puebla, México  
Rufina Georgina Hernández Contreras, Universidad Autónoma de Puebla, México  
José María Ruiz Rendón, Universidad Autónoma de Puebla, México  
Héctor Barrientos Rodríguez, Universidad Autónoma de Puebla, México

## RESUMEN

*En este trabajo se tiene como objetivo mostrar la importancia que dan los contadores a la observación de principios, valores, y ética en las organizaciones, así como la práctica de las normas de comportamiento, y reglas de la organización, que favorecen la competitividad. La motivación para la observancia de la ética se debe entre otras cosas al costo del incumplimiento de valores y principios muchas veces estropean el clima organizacional, no permite guiar la operatividad de la empresa, y tener guía para corregir y mantener una reputación ante los clientes, proveedores y la sociedad. Para realizar el presente trabajo se revisaron documentos relacionados con los temas, información técnica, científica, así como la realización de una encuesta a profesionales de la contabilidad, con la finalidad de recabar su postura sobre la conducta y la responsabilidad social de las organizaciones, por lo tanto, la permanencia de éstas. Los resultados muestran la importancia de observancia en los valores, principios, códigos de conducta; así como la consecuencia de no observar ya que perjudican el desempeño ante la falta de cumplimiento; la reputación que afecta su propia responsabilidad corporativa; y muchas veces limita la continuidad de una entidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Código de Conducta, Profesionales de la Contabilidad, ESG, Competitividad, ODS

## THE PRACTICE OF CODE OF CONDUCT IN PUBLIC ACCOUNTING

### ABSTRACT

*This paper aims to show the importance that accountants give to the observation of principles, values, and ethics in organizations, as well as the practice of behavioral norms, and rules of the organization, which favor competitiveness. Motivation for the observance of ethics is due to the cost of non-compliance. Values and principles are important in the organizational climate. They guide the operation of the company, and provide guidance to correct and maintain a reputation presented to customers, suppliers, and society. To carry out this work, documents related to technical and scientific information were reviewed. We conduct a survey of accounting professionals, to obtain their position on the conduct and social responsibility of organizations. The results show the importance of observance in values, principles, codes of conduct; as well as the consequence of not observing since they impair performance in the absence of compliance.*

**JEL:** G14, G21, K12

**KEYWORDS:** Code of Conduct, Accounting Professionals, ESG, Competitiveness, SDGs

## INTRODUCCIÓN

Todas las Entidades llámense Empresas, Negocios o Corporaciones, así como organizaciones económicas, con fines o sin fines de lucro, por lo general cuentan con normas de conducta, independientemente de ser establecidas explícitamente o no. Dichas normas, se les comunica a sus socios, empleados y terceros con los que tienen relaciones económicas o de negocios. En la siguiente pregunta “¿Cuál es la diferencia entre un Ingeniero que inventa un marcapasos y salva vidas de personas y otro ingeniero que inventa un artefacto que es utilizado para matar personas? así comienza hablando un maestro de profesión Ingeniero a sus alumnos en su clase de ética profesional, en la película “Una idea brillante” (Universal Pictures and Spyglass Entertainment, 2008)”.

Cada una de estas Entidades tienen una manera de informar sobre sus valores, políticas contables, de administración, sus criterios y en general todo aquello relacionado a su “comportamiento” a la hora de hacer negocios e informar de sus resultados de una gestión en un periodo determinado. Sin embargo, desde hace décadas, ha habido una preocupación creciente por la ocurrencia de ciertos fraudes internos y otros más que han llegado a convertirse en “escándalos” corporativos, debido a la gravedad de los fraudes o la influencia de éstos hacia personas que han visto afectadas en su patrimonio por dichos fraudes y el impacto de éstos, en general, hacia la sociedad, a través de los mercados de capital y de los inversionistas.

Es decir, se han traicionado los propios valores de las Entidades como se demuestra en la película arriba mencionada que por cierto fue un caso real en donde una Compañía muy famosa de la Industria Automotriz, viola sus propios valores como son: decir la verdad, al usar su influencia para robar una idea de un inventor; la lealtad y la confidencialidad cuando el amigo del inventor le entrega la información confidencial a la Compañía, para que ésta registre la patente como si fuera su invento; la honestidad, cuando ya hay un juicio y los abogados de la Compañía, buscan un “perito” en la materia y éste otorga su versión o peritaje en contra del inventor, pero que finalmente, el inventor mantiene su integridad y el juez falla en favor del inventor, afortunadamente para él, logra una indemnización importante de la Compañía.

Así, se podrían relatar varios hechos no solo de fraude, sino también de simulación, de falta de calidad en los productos o servicios que se ofertan o lo que todavía es aún, de mayor gravedad: el daño en la salud que producen ciertos productos de algunas Compañías que sin escrúpulos ofertan sus productos, argumentando “beneficios” en la salud, o bien, a través de la publicidad, al impactar por emoción el consumo de sus productos, por parte de un segmento de la población. Debido a lo comentado líneas arriba, ahora también un segmento de la población se organiza y vigila o exige a los líderes de la Entidades, que no sólo se ocupen de la maximización de las utilidades de sus socios, sino también que transparenten su conducta de actuación, tomando en consideración la ética empresarial, la responsabilidad de un gobierno corporativo y la integridad de éste a través de un código de conducta empresarial. El trabajo presenta primeramente la revisión literaria realizada, en esa sección se presentan los criterios a observar por los profesionales de la contabilidad, como el código de conducta, los valores corporativos, la filosofía de las organizaciones que durante la operación son indispensables para poder trabajar sostenidamente. Posteriormente se presentan los resultados obtenidos de una encuesta no probabilística a contadores que forman parte del colegio de contadores del Estado de Puebla, México. Los resultados muestran la importancia de observancia en los valores, principios, códigos de conducta; así como la consecuencia de no observar ya que perjudican el desempeño ante la falta de cumplimiento; la reputación que afecta su propia responsabilidad corporativa; y muchas veces limita la continuidad de una entidad.

## REVISIÓN LITERARIA

La evolución del hombre a través de los siglos ha generado invenciones que le han ayudado a vivir de mejor manera, en varias áreas, como es el caso de la salud, la vivienda y el trabajo. Todavía hay algunos lugares en donde su población aún no ha cubierto las necesidades básicas de salud, vivienda, alimentos, y dignidad humana; las desigualdades, la falta de oportunidad en educación, hacen pensar, que hay problemas fuertes que no han sido resueltos, ni se ha avanzado en ello. La explotación de la fuerza de trabajo, del capital intelectual o por la vía financiera, muestra que las organizaciones aún no tienen cubiertos los objetivos, atentando contra su prójimo. Ejemplo de ellos son las empresas multinacionales, que tienen exorbitantes ganancias. Las organizaciones sociales con o sin fines de lucro que se involucran en actos de corrupción, etc.

### Código de Conducta

El código de conducta que una organización pueda crear da una respuesta única, sistematizada, reglamentada y coordinada a las eventualidades y circunstancias a las que podría enfrentarse cualquiera de sus empleados, de tal manera que no basta con publicar los valores de una organización, su filosofía y responsabilidad social, si dentro de la organización no existe un sustento que por escrito sirva para orientar y guiar las actuaciones de los empleados de orden social, y detectar y prevenir cualquier situación de la que se pueda derivar alguna responsabilidad (Morua, 2010). Si bien un código no pretende anticipar todas las posibles situaciones que pueden presentarse en realidad, pretende ser una opción de tener en una herramienta de referencia, que pretende cuidar la reputación, credibilidad empresarial u organizacional, solvencia moral y financiera; lo que conlleva a una mejor rentabilidad económica, el éxito sostenido, toda vez que en una sociedad el consumo de los productos o servicios depende de la calidad, pero también en buena medida, de la reputación de la organización, misma que se gana con las acciones que desarrollen cada uno de sus integrantes, los valores que publica o emite una organización (Morua, 2010), y que si no, se cumplen tienen la posibilidad de afectar su reputación, sus objetivos comunes, y ponen en peligro su propia subsistencia. El código de conducta forma parte de las políticas de buen gobierno, cumplimiento normativo, prevención penal y responsabilidad corporativa, pero a la vez va en concordancia con la misión, la visión y los valores de la organización, verificando en todo momento su cumplimiento, sin que sea un acto burocrático, engorroso y sin sentido, sino más bien vivencial, por lo cual cada uno de los integrantes de la organización tiene que estar convencido y capacitado para que sea practicado.

### Valores Corporativos

Los valores corporativos son hábitos imprescindibles propios de cada organización, son los cimientos donde descansa la cultura organizacional (Pérez, 2016). Son parte de la filosofía de una organización. La filosofía corporativa de la organización es la construcción ideada de adentro hacia afuera. Está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. Lleva consigo el significado que caracteriza a una organización (Chiavenatto, 2017). La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual que al final soporta al colectivo. Por lo cual el código de conducta está en relación con dicha filosofía, a los principios y los valores que la organización ha emitido.

Sin embargo, en la práctica la aplicación como parte de una conducta social no se lleva cabo, no se cumple a carta cabal por muchas de las organizaciones. Por lo anterior, se tienen diferentes resultados y opiniones de la sociedad al respecto de los valores de una organización. El portal de la economía solidaria presentó en 2012 a las 10 multinacionales más peligrosas del mundo, señalando las afectaciones que estas tienen a la salud de las personas y al medio ambiente, que han producido en donde se han instalado y que son diferentes a sus valores, filosofía y objetivos (Economíasolidaria, 2012).

Si bien los grupos de interés que se encuentran en una organización están interesados (*stakeholders*) en que ésta tenga cumplimiento de sus valores y su propio código de conducta. Cada organización tiene una

reputación ante la sociedad y sobre todo tiene una responsabilidad social entendida como “un grupo de obligaciones que una organización tiene para proteger y promover a la sociedad en la cual funciona (Davidson y Griffin, 2000), sin ser pragmáticos debido a que es un concepto muy amplio, la responsabilidad social corporativa o empresarial que no se cumple, repercute de forma temprana o tardía en los ingresos, en la reputación en la aceptación de la sociedad a una organización con o sin fines de lucro. Por otra parte, a lo largo de todo el mundo, existen organizaciones cuyos líderes que aprovechan las circunstancias para servirse de la corrupción, prácticas políticas demagógicas, y cualquier acción que les permita obtener ganancias más allá de cualquier valor expresado por su propia organización, sean empresariales, sindicales o políticos. Fomentar la aplicación del comportamiento ético, a través de la observancia real de sus valores, código de conducta, su propia filosofía, permite a aquellas organizaciones que cumplen, reforzar su imagen y transmitir la misma hacia los trabajadores e inversionistas, reguladores y público en general.

### Observancia Para un Profesional de la Contabilidad

En otro sentido, también hay entidades, que han identificado que la buena conducta y la integridad de sus líderes, provocan alcanzar el éxito en el mercado donde se ubican. El dilema de aplicar o dejar de aplicar valores y principios de responsabilidad social puede afectar la reputación de los entidades u organizaciones, así como a las organizaciones gubernamentales para establecer inversiones en entidades productivas. En las dos últimas décadas de este siglo ha habido un gran avance en el desarrollo y creación de códigos de conducta tanto para las organizaciones como para los profesionales como son los contadores públicos, así por ejemplo la Federación Internacional de Contadores, IFAC por sus siglas en inglés, por medio del Comité Internacional Guía de Buenas Prácticas, preparó en el año 2000, una guía de un código de conducta para funciones base para realizar una integración, elaboración y adaptación a cada nación y sus tipos de organizaciones o entidades, así por ejemplo, en el punto 1.10 de dicha Guía, se comenta: que los líderes organizacionales como el director general, el director de finanzas y otros pueden involucrarse en la demostración del cumplimiento del código a terceros, ya sean inversores, sus representantes o grupos especiales de interés. Incluyendo cuestiones como: protección a los trabajadores y las prácticas laborales, extender los principios del código y sus lineamientos a los proveedores, así como a socios comerciales, y el tratamiento de diversas cuestiones de la dirección (IFAC. PAIB, 2007).

Y para invitar a la profesión de contaduría pública, a participar en el cumplimiento de un código de conducta, señala en el punto 1.11, mismo que indica que “Un contador que trabaja en auditoría interna puede involucrarse en (a) evaluar si el código es una herramienta efectiva para minimizar el riesgo de una conducta inapropiada, incluyendo si la no adopción de éste ha sido informada y (b) informar al comité de auditoría. Los contadores en las áreas de auditoría interna o finanzas también pueden involucrarse en la implementación y reforzamiento del código en esas áreas (IFAC. PAIB, 2007)”. Como se puede observar, el IFAC, es la organización mundial que agrupa a las federaciones y colegios de profesionales de la contaduría pública en el mundo, y se involucra en las buenas prácticas de la profesión e invita a dichos organismos a ser actores en la aplicación de un código de conducta en la organización para la cual colaboran, con lo cual se compromete a que la profesión de la contaduría lidere de alguna manera la implementación de un código de conducta.

### En las Organizaciones

En otras áreas como en la salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS), también ha implementado un código de conducta (Medicus Mundi, 2020), atendiendo un problema detectado en la contratación del personal sanitario, para decisores europeos, que involucra a países como Bélgica, el Reino Unido, Italia, Alemania, Polonia, Rumania, Holanda y España, puesto que se ha detectado una escasez de personal sanitario en todo el mundo y cómo afecta al funcionamiento de los sistemas de salud de los países y naciones de éste; así como para poner en marcha las soluciones que se deberán implementar en los próximos años, para reducir las consecuencias negativas de dicha escasez (Medicus Mundi, 2020). Pero además de este

problema, se hace referencia a que los países más pobres o menos desarrollados ven como sus profesionales son captados por los países ricos, dejando sus comunidades con un grave problema de atención en la salud. De igual forma hay investigaciones realizadas en universidades públicas en las que se han detectado conductas no éticas por parte de estudiantes, profesores e investigadores, como lo describe Hirsch Adler en su artículo publicado sobre conductas no éticas en el ámbito universitario, que se centra en el problema relacionado a las mencionadas conductas no éticas en estudiantes, profesores e investigadores, la autora precisa que este tipo de conductas no éticas no solo perjudica a quienes las cometen, sino también afectan seriamente la imagen de la universidad, de la ciencia, de los académicos y de los estudiantes (Hirsch, 2012). También en este artículo hace una referencia los efectos negativos del mal comportamiento ético en las ciencias confunden, desorientan, y conducen por caminos equivocados, generan desconfianza, escepticismo sobre la utilidad de la investigación científica (Hirsch, 2012), y con ello desconfianza de la investigación en la sociedad. Finalmente, esta autora indica que la fabricación de datos, falsificación y plagio sin citar es parte de la falta de ética en la investigación (Hirsch, 2012).

Según muchos autores se considera que las conductas no éticas o inapropiadas en el tema de la educación, investigación y divulgación del conocimiento, se clasifican como faltas de valores como la honestidad, responsabilidad, integridad, conflicto de intereses, de respeto a los de autor, respeto a los datos personales y a los derechos humanos, entre otros. Como se puede observar, en las universidades públicas hay prácticas indebidas o conductas no éticas, por lo que consideramos que ello seguirá afectando, además de las entidades u organizaciones, a la sociedad en general que no alcanza a tomar consciencia del efecto negativo en la imagen de dichas organizaciones y la de las personas implicadas. En otra área de nuestra sociedad, las Entidades gubernamentales, así como los políticos, funcionarios públicos y las “empresas” que hacen negocios a través de prácticas indebidas o no éticas, la principal causa o efecto de estas actitudes o conductas no éticas llegan a desembocar en el “fenómeno” de la corrupción social. Considerando sólo una parte de lo que significa este fenómeno, según Transparencia Internacional en su informe del presente año, indica que “Este año (2020), el índice de Percepción de la Corrupción dibuja un paisaje sombrío del estado de la corrupción en todo el mundo. La mayoría de los países evaluados no han registrado ningún avance en la lucha contra la corrupción en casi una década y más de dos tercios puntúan por debajo de 50 (Transparencia Internacional, 2021)”. La pandemia procuró un mayor nivel de opacidad en muchos aspectos. En México la percepción de la corrupción no es muy alta. Uno de los factores que preocupan a Transparencia Internacional, es la falta de sanciones para los casos y las redes de corrupción que ya son del conocimiento de la opinión pública tras ser revelados por periodistas de investigación.

### Legislación Que Observar

Todo es esto lleva a pensar que mientras, no haya pasos firmes, se aplique la Ley y se demuestren acciones prontas, las conductas no éticas o prácticas indebidas seguirán realizándose bajo este fenómeno y por ende el país no avanzará en la mala imagen Internacional y al interior de la mismo como la sociedad mexicana. Derivado de lo anterior y de varios escándalos de corrupción que señalaron directamente hacia la Presidencia de la República, el ejecutivo en turno Enrique Peña Nieto, mandó iniciativas para reformar la Constitución General de Los Estados Unidos Mexicanos y poder establecer el llamado “sistema nacional anticorrupción”, por lo que, el día 18 de julio de 2016, se publica y se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; la Ley General de Responsabilidades Administrativas, y La Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa.

En la Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), misma que ya ha tenido dos reformas, el 19 de noviembre de 2019 y el 20 de mayo de 2021, incluye como toda Ley, el objeto, el ámbito de aplicación y los más importante quiénes son los sujetos a quienes les aplica, considerándose a éstos tanto a los servidores públicos, como a los particulares cuando llevan a cabo operaciones con diferentes Entidades Gubernamentales. Por la importancia de esta, como más adelante se señala, se relaciona con el

establecimiento de un código de conducta, entre los principales artículos: “Artículo 1. La presente Ley es de orden público y de observancia general en toda la República... (LGRA, 2019)”.

Por otra parte, en el título Tercero, señala las faltas administrativas de los servidores públicos y actos de particulares vinculados con faltas administrativas, clasificándolas por faltas administrativas no graves y las graves, indicando lo siguiente: “Artículo 49. Incurrirá en Falta administrativa no grave el servidor público cuyos actos u omisiones incumplan o transgredan lo contenido en las obligaciones siguientes: I. Cumplir con las funciones, atribuciones y comisiones encomendadas, observando en su desempeño disciplina y respeto, tanto a los demás Servidores Públicos como a los particulares con los que llegare a tratar, en los términos que se establezcan en el código de ética a que se refiere el artículo 16 de esta Ley... (LGRA, 2019)”. De las faltas administrativas graves, están comprendidas en diferentes artículos y sólo se mencionan los siguientes: “Artículo 51. Las conductas previstas en el presente Capítulo constituyen Faltas administrativas graves de los Servidores Públicos, por lo que deberán abstenerse de realizarlas, mediante cualquier acto u omisión (LGRA, 2019)”. Así también el incurrimento señalado en “Artículo 52. Incurrirá en cohecho el servidor público que exija, acepte, obtenga o pretenda obtener, por sí o a través de terceros, con motivo de sus funciones, cualquier beneficio no comprendido en su remuneración como servidor público... (LGRA, 2019)”. Pero más allá de la existencia de esta y otras leyes se requiere que las organizaciones públicas y privadas, aterrizen en sus códigos de conducta, las primeras guías, elaboren y obtenga evidencias con ello, de las prácticas indebidas y entonces se apliquen estas leyes que de otra manera son “letra muerta” debido a que solo se publican, pero no se aplican.

En consecuencia las repercusiones en sí, son devastadoras económica y socialmente, como el enriquecimiento ilícito tan común en la clase política mexicana, por lo cual el Artículo 60 de esta ley indica “Incurrirá en enriquecimiento oculto u ocultamiento de Conflicto de Interés el servidor público que falte a la veracidad en la presentación de las declaraciones de situación patrimonial o de intereses, que tenga como fin ocultar, respectivamente, el incremento en su patrimonio o el uso y disfrute de bienes o servicios que no sea explicable o justificable, o un Conflicto de Interés (LGRA, 2019)”. En los dos siguientes artículos se muestra la implicación de actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves: “Artículo 65. Los actos de particulares previstos en el presente Capítulo se consideran vinculados a faltas administrativas graves, por lo que su comisión será sancionada en términos de esta Ley (LGRA, 2019)”. De igual manera el “Artículo 66. Incurrirá en soborno el particular que prometa, ofrezca o entregue cualquier beneficio indebido a que se refiere el artículo 52 de esta Ley a uno o varios Servidores Públicos, directamente o a través de terceros, a cambio de que dichos Servidores Públicos realicen o se abstengan de realizar un acto relacionado con sus funciones o con las de otro servidor público, o bien, abusen de su influencia real o supuesta, con el propósito de obtener o mantener, para sí mismo o para un tercero, un beneficio o ventaja, con independencia de la aceptación o recepción del beneficio o del resultado obtenido (LGRA, 2019)”. Estas faltas graves serán investigadas y substanciadas por la Auditoría Superior de la Federación, así como la Secretaría de la Función Pública y resueltas por el Tribunal Federal de Justicia Administrativa. En los artículos 24 y 25 se define lo que se considera como integridad de las personas morales, así como sus respectivas sanciones, por ejemplo, en el “Artículo 24.

Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral (LGRA, 2016)”. Dicha situación presume que personal que actúa a nombre de la organización la hace responsable, por lo cual el código de conducta es primordial para recabar evidencias en caso de que la persona física cometa acciones indebidas, o más aún antes de ser contratada por la persona moral, el personal pueda ser evaluado y capacitado para evitar estas prácticas ilícitas, poco éticas, muy perjudiciales para la sociedad o persona moral. En el Artículo 25 de dicha ley se determinan responsabilidades. Pero también se incorporan elementos como el manual de organización, el código de conducta, y los sistemas adecuados y eficaces de

control y vigilancia. Menciona sistemas adecuados de denuncia, mecanismos de transparencia y otros elementos para asegurar la responsabilidad.

Como se puede observar a lo largo de este tema, las prácticas de conductas no éticas en la administración pública se han dado pasos hacia la reducción de dichas prácticas, sin embargo, sólo están aún en letra, puesto que se siguen cometiendo faltas graves administrativas y faltas no graves, de acuerdo con estas disposiciones, pero al fin del proceso, lo importante para nosotros es el hecho de continuar con la aplicabilidad de las conductas no éticas. Como herramienta para complementar un código de conducta, es indispensable pensar en que las denuncias anónimas y los buzones de sugerencias a la alta dirección o al gobierno corporativo de una organización o entidad será eficaz al aplicar un sistema de gestión de denuncias, por lo que nos permitimos hacer referencia a la revista de Contaduría Pública del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su edición de mayo de 2021, misma que indica: “que las herramienta para identificar conductas no deseadas en las empresa con los Sistemas de Gestión de Calidad como la ISO 9001, Sistema de Gestión Antisoborno, y en el Comité Técnico de ISO respectivo. Cabe decir que hablar del Sistema de Gestión de Denuncias es sinónimo de: Sistema de protección de denunciantes. Sistema de denuncias anónimas. Línea ética (IMCP, 2021).

Todas tienen un objetivo común: proteger como primera línea de defensa la integridad de los activos de la organizaciones en sus diferentes formas, como podrían ser malversación de los activos, corrupción, fraude en los estados financieros, acoso sexual, y otras conductas no éticas (Sánchez, 2019), en las que la organización realizará las evaluaciones de riesgo correspondiente y deberá establecer las actividades de monitoreo para detectar estas conductas no deseadas que, si bien llegan a tener un impacto en los activos de la organización, también pueden dañar la reputación de la organización. Hablar de un sistema de denuncias no es algo nuevo, analicemos lo que han hecho diferentes países. En Estados Unidos, la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (Morales, 2005), en la Sección 806 “Protección a Empleados de Empresas Públicas que proporcionan evidencia de Fraude”, indica la protección que se le debe dar a la persona que denuncia. Esta ley debe ser cumplida por todas las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Nueva York. Por su parte, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practice Act.), emitida desde 1977, prohíbe el pago de sobornos a funcionarios públicos en el extranjero con el fin de beneficiarse de esa acción (Graham, 1984).

Esta ley hace énfasis en establecer una política de integridad y vigilancia de no cometer actos indebidos (sobornos, gastos de viaje, contribuciones políticas, donaciones de caridad y otras conductas no deseadas), por lo que un sistema de denuncias puede ayudar a señalar estos actos. En Inglaterra, la Ley Británica UK Bribery Act se aprueba en 2010 para actualizar la legislación sobre el soborno y fraude internacional y alinearse a la Convención sobre Corrupción por parte de la ONU de 2003 (Nieto, 2021). Esta Ley señala que se deben establecer Programas de Compliance para prevenir sobornos mediante la detección y control de irregularidades, de ahí que un sistema de denuncias puede fortalecer el sistema de control interno de la empresa (Espín, 2017). En México, las empresas listadas en bolsa deben cumplir lo señalado por la Ley del Mercado de Valores en el artículo 43,3 el cual indica que el Presidente del Comité de Auditoría deberá elaborar un informe anual sobre las actividades de dicho Comité, en el que informará de las denuncias realizadas sobre hechos que estimen irregulares en la administración, sin embargo, no se menciona en dicha Ley alguna protección a los denunciantes como el caso de la Ley Sarbanes-Oxley. No obstante, el Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas (Código de Gobierno Corporativo en México) menciona en uno de sus 12 Principios Básicos que se debe llevar a cabo la “Revelación de hechos indebidos y la protección de informantes”; el cumplimiento de dicho Código debe ser en forma anual por cada empresa y llenar su cuestionario de adhesión. (IMCP, revista mayo 2021)”. Asimismo, en México se estableció el Sistema Nacional Anticorrupción y en 2016 se emitió la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la cual se delimitó en párrafos anteriores (Gutiérrez, 2021).

## Criterios Ambiental, Social y de Gobernanza

Los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por las siglas en inglés) son una nueva dimensión de las inversiones socialmente responsables. El objetivo principal de los criterios ESG o inversiones SRI es influir en el medio ambiente, la sociedad y las cuestiones de gobierno de la propia empresa de manera positiva. ESG se enfoca en los factores ambientales, sociales y de gobierno y es simplemente una herramienta adicional para evaluar empresas. Estos indicadores ESG se utilizan no solo para medir el desempeño ESG, sino también para crear valor sostenible. Los factores ESG ayudan a la empresa a mejorar su desempeño social y financiero y agregan valor para los accionistas (Syed, 2017). El concepto de ESG proporciona herramientas para romper el vínculo entre los esfuerzos para incorporar las preocupaciones ambientales y sociales en un enfoque normativo y de valoración. Sin embargo, analíticamente hablando, el auge de ESG convierte los valores de un orden ético y a menudo explícitamente ético-político provocado por las crisis del capitalismo en un orden competitivo (Leins, 2020). Después de todo la creación de valor compartido (Kramer, 2011) se hace cada vez más necesaria debido al gran deterioro ambiental, y las condiciones que dejó la reciente pandemia. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social (Kramer, 2011).

## METODOLOGÍA

Se trata de una revisión de trabajos sobre el tema, de artículos científicos y reportes empresariales publicados, así como de la aplicación de cinco preguntas a profesionales de la contabilidad sobre sus opiniones al respecto. Los resultados tienen un enfoque descriptivo, y cualitativo. El cuestionario de cinco preguntas, cerradas solo tres posibles respuestas en cada caso, mismas que se muestran en la siguiente tabla 1.

Tabla 1: Apreciación de los Profesionales de la Contaduría

Pregunta o Ítem	Respuestas Posibles en Cada Caso
De acuerdo con tu experiencia profesional sobre conducta ética, ¿cómo crees que estaremos como nación, económica y socialmente, hacia el año 2025?	a) Peor que en 2021 b) Mejor que en 2021 c) Igual que en 2021
¿Piensas que el hombre es bueno o malo por naturaleza?	a) Bueno b) Malo c) Ni bueno ni malo
¿Consideras que el hombre puede ser “manipulado” para el bien o el mal?	a) Sí b) No c) No sabe
¿Consideras que una sociedad puede crecer económica y socialmente, con un Código de Ética (valores)?	a) Sí b) No c) No afecta
¿Consideras que será necesario Crear y adoptar un Código de Conducta, en tu persona, en tu familia, en las Entidades donde trabajas, las Instituciones sociales y políticas y en el gobierno en todos sus niveles?	a) Sí b) No c) No sabe

*Esta tabla muestra las preguntas y escala utilizada en el cuestionario. Fuente: elaboración propia.*

Fueron encuestados cincuenta profesionales de la contabilidad, durante una reunión de trabajo del Colegio de Contadores Públicos del Estado de Puebla, México. Se aplicó a todos los profesionales que aceptaron participar, por lo cual se trata de una encuesta no probabilística. Se realizó de forma escrita sin un entrevistador de por medio. Se realizó en mayo del 2021 al finalizar un evento sobre temas contables. Al trabajar con un código de conducta las organizaciones cuentan con una guía de cumplimiento de obligaciones que permite dar luz sobre los desempeños. Para Michael Porter (Mejora competitiva, 2015) la diferencia es parte de la estrategia, hacer estrategia es hacer una propuesta de valor única, es decir, ser diferente y distintiva a la de los competidores, y esa diferencia muchas veces tiene que ver con la observancia de la ética al momento de operar.

## RESULTADOS

Al participar en una conferencia el día 6 de mayo del 2021, en el Colegio de Profesionistas de la Contaduría Pública en la ciudad de Puebla, México, se aplicó un cuestionario de cinco preguntas a los cincuenta asistentes, con lo cual se obtiene una muestra no probabilística y transversal, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 2: Apreciación de los Profesionales de la Contaduría

Ítem	a) Peor que en 2021	b) Mejor que en 2021	c) Igual que en 2021
De acuerdo con tu experiencia profesional sobre conducta ética, ¿cómo crees que estaremos como nación, económica y socialmente, hacia el año 2025?	R= 90%	R= 4%	R =6%
¿Piensas que el hombre es bueno o malo por naturaleza?	a) Bueno R = 100%	b) Malo R=0%	c) Ni bueno ni malo R=0%
¿Consideras que el hombre puede ser “manipulado” para el bien o el mal?	a) Sí R= 80%	b) No R= 20%	c) No sabe R=0%
¿Consideras que una sociedad puede crecer económica y socialmente, con un Código de Ética (valores)?	a) Sí R= 100%	b) No R=0%	c) No afecta R=0%
¿Consideras que será necesario Crear y adoptar un Código de Conducta, en tu persona, en tu familia, en las Entidades donde trabajas, las Instituciones sociales y políticas y en el gobierno en todos sus niveles?	a) Sí R=100%	b) No R=0%	c) No sabe R=0%

Los resultados muestra que el 90% de los contadores consideran que la conducta ética se ha deteriorado en los últimos años, y por lo mismo se esperan consecuencias económicas y sociales. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 2 se puede observar que el 90% de los contadores consideran que la conducta ética se ha deteriorado en los últimos años, y por lo mismo se esperan consecuencias económicas y sociales. El 100% de los encuestados tienen la percepción de que el ser humano nace con características por naturaleza, de igual forma que la sociedad puede crecer económica y socialmente si es que observa conductas éticas, y tiene prácticas adecuadas. Las buenas prácticas de las organizaciones y sus líderes son fácilmente identificadas, así como las practicas poco éticas, o conductas inapropiadas al ejercer el liderazgo que de ellos se espera. El problema de las actuaciones no éticas abarcan distintas actividades del hombre y en diferentes organizaciones, así como la cultura de cada una de las naciones en el mundo, por lo tanto para reducir este problema se considera que el establecimiento y la aplicación de un código de conducta, resulta indispensable en cualquier Entidad, referida no sólo a las empresas o negocios, sino también a las naciones y sus organizaciones civiles con distintos ángulos para reducir las desigualdades entre los países desarrollados y los no desarrollados. En el caso de los ESG, así como la Responsabilidad Social y el cumplimiento en general de acciones encaminadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, sin ninguna acción coercitiva simplemente se desvanecen. En algunos casos ni siquiera códigos de conducta al respecto, hacen más difícil en cumplimiento, de esta forma la falta de un código de conducta facilita el incumplimiento de un buen comportamiento (Pérez, 2016). En la encuesta se observa que los encuestados están de acuerdo con que existan al menos códigos de conducta, para observar en todo momento, aunque en la pregunta se aprecia que tiene tal trascendencia que deteriora a la economía, y va en perjuicio de la sociedad. En las condiciones económicas, sociales y sobre todo medioambientales, las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, pero que también mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan (Kramer, 2011), se hacen más necesarias para preservar el medio ambiente; de tal forma que la conducta y la práctica de las actividades contables pueden aportar o perjudicar dependiendo del caso.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se muestra la importancia que dan los contadores a la observación de principios, valores, y ética en las organizaciones. En los resultados se observa que es de suma importancia para ellos la

observancia de ética en el desempeño laboral y personal, al tener 100% en la necesidad de un código de ética. Sin embargo, en la práctica se tienen casos documentados de prácticas fraudulentas por algunos integrantes del gremio en donde en lugar de participar con las autoridades en la detección de irregularidades, se conducen a tapar dichas anomalías (Díaz y Pérez, 2014), en empresas y en gobiernos para los cuales trabajan cuando prestan sus servicios profesionales independientes.

En todas las organizaciones y entidades se requieren de mejores prácticas y acciones que permitan observar trabajar con ética, cuidando los valores emitidos por la entidad, así como cumpliendo la misión y el objetivo, pero para realizarlo se debe contar con un código de conducta, que permita guiar dichas prácticas. El contador público es un profesional que participa en cualquier tipo de organización y muy probablemente es el indicado para liderar la creación de un código de conducta, e implementar acciones para su observación. Sin olvidar que cada disciplina tiene un código específico para su funcionamiento, en este trabajo solo se refiere a la reputación que en términos de valores y filosofía la organización se referencia a sí misma en su propio plan. Sin embargo, la práctica de las normas de comportamiento, y reglas de la organización, favorecen la competitividad (Kramer y Porter, 2011), y se considera que el futuro de las entidades y la mejor convivencia y desarrollo social, económico y político será establecer y poner en práctica, con los niveles de seguridad y monitoreo constante un código de conducta como cultura individual, familiar y organizacional, por lo cual es necesario continuar con las investigaciones y en un posterior trabajo documentar la necesidad de hacer coercitivas o de alguna forma obligatorias las buenas prácticas.

## REFERENCIAS.

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.

Davidson, P. y RW Griffin: 2000, Gestión: Australia en un contexto global (Wiley, Brisbane).

Díaz Ortega, S. M., & Pérez Peña, P. E. (2014). La auditoría forense: metodología y herramientas aplicadas en la detección de delitos económicos en el sector empresarial de la ciudad de Cartagena (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Economiasolidaria.org (2012). Las 10 multinacionales más peligrosas del mundo. Consultado el día 15 de julio del 2021 en: <https://www.economiasolidaria.org/noticias/las-10-multinacionales-mas-peligrosas-del-mundo/>

Espín, R. (2017). El canal de denuncias Internas en la actividad empresarial como Instrumento del compliance. Universitat Autònoma de Barcelona.

Federación de Asociaciones de Medicus Mundi (2020). Código de Conducta Mundial de la OMS. Consultado el día 22 de agosto del 2021 en: [https://medicmundi.es/storage/resources/publications/5e85fff26f64b\\_guia-users-kit-en-espanol.pdf](https://medicmundi.es/storage/resources/publications/5e85fff26f64b_guia-users-kit-en-espanol.pdf)

IFAC. PAIB (2007). Guía internacional de buenas prácticas. Consultada el día 20 de agosto del 2021 en: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Definicion-y-desarrollo-de-un-codigo-de-conducta-efectivo-para-las-organizaciones.pdf>

IMCP, (2021). Código de Conducta. [http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2015/12/Codigo\\_de\\_Etica\\_Profesional\\_10a\\_ed1.pdf](http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2015/12/Codigo_de_Etica_Profesional_10a_ed1.pdf)

GM. Ley General de Responsabilidades Administrativas. (2019). Consultada el día 21 de agosto del 2021 en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_200521.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_200521.pdf)

GM. Ley General de Responsabilidades Administrativas. (2016). Consultado el día 21 de agosto del 2021 en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/html/wo114654.html>

Graham, J. L. (1984). The foreign corrupt practices act: A new perspective. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 107-121.

Gutiérrez Reyes, C. O. (2021). La prescripción de los procedimientos administrativos sancionadores, como falta administrativa grave.

Hirsch Adler, A. (2012). Conductas no éticas en el ámbito universitario. *Perfiles educativos*, 34(SPE), 142-152.

Kramer, M. R. y Porter, M. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Leins, S. (2020). Inversión responsable: ESG y el orden ético poscrisis. *Economía y Sociedad*, 49 (1), 71-91.

Mejoracompetitiva (2015). Líderes en estrategias de marketing y comunicación enfocada al mercado. Consultado el 21 de agosto de 2021 en: <https://www.mejoracompetitiva.es/>

Morales, J. D. (2005). La ley Sarbanes-Oxley y la auditoría. *Partida doble*, 169, 104-109.

Murua, B. (2010). Código de Conducta. Consultado el día 20 de agosto del 2021 en: [https://www.bodegasmurua.com/wp-content/uploads/2019/06/Murua-conducta\\_ES.pdf](https://www.bodegasmurua.com/wp-content/uploads/2019/06/Murua-conducta_ES.pdf)

Nieto Guano, J. F. (2021). Propuesta de diseño de un sistema de gestión antisoborno bajo la Norma Internacional ISO 37001: 2016 Sistemas de Gestión Antisoborno Caso: Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Pérez, M. (2016). La Conducta Organizacional ¿Es necesario Instaurar el Código de Conducta Organizacional?. *Empresarial*, 10(37), 21-26.

Sánchez, J. B. (2019). Corrupción, seguridad y desarrollo: una visión panorámica desde el compliance. *Perspectiva española. Derecho & Sociedad*, (52), 97-115.

Syed, AM (2017). Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) y preferencia de los gerentes. *Cogent Business & Management*, 4 (1), 1340820.

Transparencia Internacional (2021). CPI 2020: RESUMEN GLOBAL. Consultado el día 21 de agosto del 2021 en: <https://www.transparency.org/es/news/cpi-2020-global-highlights>

Universal Pictures and Spyglass Entertainment. (2008). [película]. Una idea brillante.

## BIOGRAFIAS

Gabriel Montiel Morales está certificado por IMCP, PRODEP y ANFECA. Ha presidido el IMCP. Es autor del libro “Cómo tener éxito en la Consultoría Fiscal”, editado en EEUU. Autor de diversos artículos en revistas arbitradas. Es consultor independiente.

Rufina Georgina Hernández Contreras, Dra. PE. Docente de la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP, Puebla, México.

José María Ruiz Rendon, Contador Público Certificado por IMCP y ANFECA Miembro de Cuerpo Académico Sistemas de información financiera y control de gestión de organizaciones. Autor y coautor de memorias, libros y revistas. Conferenciante en Instituciones Públicas y Privadas y en diferentes Foros a nivel Nacional e Internacional.

Héctor Barrientos Rodríguez es estudiante de Contaduría Pública en la BUAP.

# **SOCIEDAD CONYUGAL, INGRESOS FISCALES QUE SE PUEDEN DIVIDIR PARA ACUMULAR ENTRE CONYUGES MEXICO**

Rosa Hilda Hernández Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila  
Gabriel Aguilera Mancilla, Universidad Autónoma de Coahuila  
Blanca Estela Montano Pérez, Universidad Autónoma de Coahuila  
Sergio Arcos Moreno, Universidad Autónoma de San Luis Potosí

## **RESUMEN**

*El objetivo de esta investigación es identificar los tipos de ingresos en una sociedad conyugal para acumular la parte alicuota, de acuerdo con la ley de impuesto sobre la renta, con esta idea el contribuyente podrá obtener beneficios fiscales al diluir el impuesto. Esto ayudará a los contribuyentes a ubicarse en esta figura de sociedad conyugal. Este análisis se desarrolló en el año 2022, en la ciudad de Monclova, Coahuila, México. La problemática es cuando se cuenta con los requisitos, pero desconocen los beneficios que pueden obtener al aplicar la sociedad conyugal. Conocer cuáles son los ingresos que se ubican en la sociedad conyugal, como son los que deriven de bienes en copropiedad fracción I, cuarto párrafo del artículo 92 de la ley de impuesto sobre la renta. En las tablas 4, 5 y 6; se presenta los procedimientos fiscales de los ingresos que aplica la figura de una sociedad conyugal, en los que ambos sean copropietarios o titulares, los casos prácticos de esta figura sirven para despertar la curiosidad a investigar y aplicar esta figura fiscal. Se realizaron procedimientos numéricos utilizando leyes, códigos, jurisprudencia argumentos que persuadan la atención al contribuyente como estrategia para adquirir y desarrollar conocimiento. ¿Surge una pregunta que ingresos se consideran que aplica en la sociedad conyugal?, El Código Civil en el artículo 183 es base para saber cómo aplicar los requisitos que debe contar la sociedad Conyugal en el momento de realizar el acto solemne.*

**PALABRAS CLAVE:** Sociedad Conyugal, Ingresos, Beneficios

## **MARITAL PARTNERSHIP, TAX INCOME THAT CAN BE DIVIDED TO ACCUMULATE BETWEEN SPOUSES MEXICO**

### **ABSTRACT**

*The objective of this research is to identify the types of income that can be to accumulate based under conjugal partnership of the income tax law. By accumulating income under a conjugal partnership, taxpayers will obtain tax benefits by diluting their tax liability. Taxpayers can do this by using the tax figure refer as conjugal partnership. This analysis was conducted in the year 2022, in the city of Monclova, Coahuila, Mexico. Many taxpayers meet the requirement for conjugal partnership, but they are not aware of its tax benefit. Income from co-owned assets can be allocated to a conjugal partnership under fraction I, fourth paragraph of article 92 of the income tax law. Tables 4, 5 and 6 show the fiscal procedures to allocated income conjugal partnership for co-owners and owners. The practical cases of this figure serve to call attention to this tax figure, to investigate and apply this fiscal figure. Numerical procedures were carried out using existing laws, codes, jurisprudence and arguments to bring attention to strategies to acquire and develop knowledge. ¿A question arises what income is considered to apply in the conjugal*

*partnership? The Civil Code in article 183 is the basis for knowing how to apply the requirements that the conjugal partnership must have at the time of performing the solemn act.*

**JEL:** K31, K34, B19

**KEYWORDS:** Marital Partnership, Income, Benefits

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación nace en el cuarto párrafo del artículo 92, de la Ley de impuesto Sobre la Renta ISR, establece que se podrá aplicar a los integrantes de una sociedad conyugal, en el supuesto que dos o más contribuyentes sean copropietarios de una negociación, se establecerá lo que argumenta el artículo 108 de la ley en mención. Este párrafo remite al artículo en mención, en el que establece que cuando se realicen actividades empresariales a través de una copropiedad se nombrará una representante común. Los contribuyentes buscan formas de obtener beneficios fiscales para disminuir la base tributaria, como lo establece el artículo 5 Constitucional: a ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión que le acomode siendo lícita, así los contribuyentes pueden planear con estrategias, para este supuesto se identificó la figura de Sociedad Conyugal, puede ser ideal para atenuar la base tributaria, si se cumple con requisitos fiscales de sociedad conyugal (CPEUM, 2021). Los ingresos del Régimen Conyugal tienen efectos fiscales, los cuales pueden ser los siguientes: enajenación de bienes, enajenación de acciones, adquisición de bienes, arrendamiento de bienes inmuebles por actividad empresarial, en copropiedad de acuerdo con el artículo 108 LISR, estos rubros pueden ubicarse en la sociedad conyugal. Dentro del análisis de la planeación de esta figura, no es suficiente con identificar el efecto fiscal, sino que se requiere acudir a otras disposiciones o ramas para conocer el origen. En este supuesto el Código Civil emite luz y hace referencia a esta figura al mencionar el procedimiento. Entendiéndose por sociedad conyugal al celebrarse el matrimonio o durante el, esto significa que son dueños de los bienes los cónyuges al formar esta sociedad y los que se adquieren durante el trayecto (CIVIL, 2022).

*Objetivo General:* El objetivo general de esta investigación es identificar los tipos de ingresos que se pueden obtener en una sociedad conyugal para aplicar la distribución en impuesto sobre la renta en el supuesto que reúna los requisitos.

*Justificación:* Esta investigación se realizó con la idea de que los contribuyentes identifiquen los beneficios que pueden obtener al aplicar los procedimientos de esta figura de sociedad conyugal, asimismo que conozcan los requisitos antes de que se realice el acto solemne y así evitar problemas jurídicos. Conocer esta figura y ejecutarla beneficiará a los contribuyentes que se encuentren en sociedad conyugal, también podrán planificar la distribución del porcentaje aplicable a cada integrante, se podrán disminuir la base gravable y por extensión pagar menos impuestos sobre la renta.

*Problema:* En algunos casos los integrantes de una sociedad, no tienen definido el régimen que aplicará en el momento de realizar la sociedad conyugal, y así poder definir qué parte del patrimonio se integrará en la sociedad. Cuando la autoridad omite el dato de la sociedad podrá tener problemas jurídicos, sin embargo, es posible que los integrantes de una sociedad y cuando cuentan con un patrimonio relevante los contrayentes dan importancia a esta obligación y planean antes de tomar esta decisión de acuerdo con la Tabla 1 y Tabla 2.

El resto de esta investigación está organizada como sigue: en la sección de revisión literaria se presenta: antecedentes históricos; exposición de motivos, conceptualización de sociedad conyugal; copropiedad entre cónyuges; Código Civil; Jurisprudencia, Ley de impuesto sobre la renta; reglamento de ISR, Resolución Miscelánea Fiscal, Metodología, Resultados y Conclusiones.

## REVISIÓN LITERARIA

### Antecedentes Históricos

Este régimen patrimonial tuvo su origen en el derecho germánico antiguo, el cual consideraba al marido un sucesor padre de la novia y como tal ejercía sobre ella sus bienes y la patria potestad. Los bienes que pertenecían a cada cónyuge se unificaban y formaba una masa y la administraba el marido, si el matrimonio se disolvía se separaban estos bienes, conforme a lo estipulado, independiente del origen, a veces se distribuían únicamente las ganancias, de acuerdo con la opinión de Kipp y Wolff se denominó sociedad conyugal y se indicaba que eran socios por igual y que cada uno podía ejercer la administración de los bienes. Los códigos de 1870 y 1884 denominaron sociedad conyugal a la comunidad de bienes y la regularon. Y en el supuesto que estas no se hubiesen celebrado se aplicara el sistema supletorio sociedad legal. Esta era una comunidad de gananciales reglamentada con los mismos códigos de la ley de relaciones familiares se abrogó y en el año 1928 se restableció, y ahora la establece el artículo 183 que está vigente en Código Civil (Carpizo, 1999).

### Exposición de Motivos

Existe exposición de motivos de Código civil del estado emitido por el ejecutivo, en uso de la facultad que tuvo a bien conferida esa H. legislatura por decreto 214 de 4 julio de 1931, en el número 11. Establece el matrimonio y el nuevo derecho civil, en materia de matrimonio, consideraba como base orgánica, jurídica y biológica de la vida social, el código establece una nueva concepción del matrimonio, definiéndola como “la unión de un solo hombre y una sola mujer que conviven para realizar los fines esenciales de la familia como institución social y civil (Decreto, 1932). En el Código Civil define las capitulaciones matrimoniales como acuerdo o pactos que los esposos celebren para constituir una sociedad conyugal o bien que definan la separación de los bienes, de esta forma se constituye una sociedad civil, debe estar constituida en una escritura pública la cual se establece en el artículo 185, es un documento privado y debe estar redactado en forma completa y eficiente para evitar que sea alterado, al otorgarse las capitulaciones al Notario. Las capitulaciones matrimoniales se dividen en tres tipos, sociedad conyugal, separación de Bienes, y Régimen Mixto, la que aplica en este análisis es la Sociedad Conyugal, esta se refiere al total de bienes muebles e inmuebles que poseen ambos en el momento de efectuar el matrimonio y los que se adquieran en el trayecto, el cual serán dueños del 50% cada uno de los contrayentes y para que sea válida deberá estar inscrita en el registro de la propiedad, así se evitara ser despojado alguno de los contrayentes en forma ilegal (ExposicionMotivos, 2014). Esto significa que es obligatorio que aparezca el tipo de régimen que decidan los integrantes y las lista los bienes que tiene cada integrante de la sociedad.

### Conceptualización

La sociedad conyugal se regirá por las capitulaciones matrimoniales que las constituyan, que no estuviere expresamente estipulado, por las disposiciones relativas al contrato de sociedad", supletoriamente se aplica a la sociedad, Artículo 183 Código Civil. La sociedad conyugal nace al celebrarse el matrimonio; contiene un inventario del activo y pasivo de cada consorte; el nombramiento del administrador, y las bases para liquidar la sociedad. Artículo 189 el régimen patrimonial o económico del matrimonio es el sistema de normas jurídicas se regula la relación económica o de administración y propiedad de bienes adquiridos durante el matrimonio (JURIDICAS, 1999). (Rojina, 1999). Otro autor menciona que en la sociedad conyugal hay una separación de los bienes, de los consortes que no se aportan a la sociedad conyugal y que permanecen como bienes personales, es otro conjunto de bienes que constituyen el activo social que comprende también obligaciones y cargas. Existe una separación entre el patrimonio de la sociedad y el de los consortes. El patrimonio de una persona se puede clasificar en varios rubros es decir el patrimonio de un integrante, no estar solo en una sociedad conyugal sino en otras áreas de patrimonio como es en un

capital de una sociedad. Es interesantes abundar en este tema cuando los cónyuges cuentan con un patrimonio abundante se requiere que sea solemne o ante un Fedatario Público.

Copropiedad Entre Cónyuges

Existe copropiedad cuando una cosa o un derecho patrimonial pertenecen, pro indivisa a dos o más personas, los copropietarios no tienen dominio sobre partes determinadas de la cosa, sino un derecho de propiedad sobre todas y cada una de las partes del bien, la parte alícuota es una parte ideal determinada desde el punto de vista mental aritmético de una idea de proporción y esta solo se representa mental (Rojina, 1999).

Código Civil

En este apartado de Código Civil Federal, en Tabla 1; se presenta las causas en que la sociedad conyugal puede ser disuelta cuando uno de los socios incumple o hace uso indebido de la administración de acuerdo con el artículo 188. Se observa que hay armonía entre los artículos de Código Federal y de Impuesto sobre la Renta; empatan las obligaciones, aunque no le compete a Código Civil mencionar la parte fiscal, menciona que podrá deducir la parte proporcional de las deducciones (CIVIL, 2022) .

Tabla 1: Causas en la Que se Puede Disolver la Sociedad Conyugal

Código Civil Artículo	Contenido Causas de Disolución
I	En el supuesto que el socio administrador, por negligencia amenaza arruinar a su consorcio o disminuir considerable sus bienes comunes
II	El socio Administrador, sin el consentimiento expreso de su cónyuge, hace cesión de bienes
III	Si el socio administrador es declarado en quiebra
IV	Otra razón que justifique el juicio del órgano jurisdiccional

*En la Tabla 1, en las fracciones del I al IV, menciona las causas por la que los consortes o integrantes de la sociedad conyugal pueden disolverse; en el supuesto de que alguno incumpla de acuerdo lo que establece el Código Civil Federal según el artículo 188 (CIVIL, 2022). Es interesante saber que existe una protección civil, en el supuesto de una lesión a alguno de las partes.*

Tabla 2: Lista Solemne del Patrimonio Que Deben Tener los Integrantes de la Sociedad Conyugal

Partida	Fracción	Contenido de las Capitulaciones	Par	Fracción	Contenido
1	I	De los bienes inmuebles	6	VI	El producto del trabajo de quien la ejecutó o a ambos y en qué proporción
2	II	Bienes inmuebles de cada consorte	7	VII	Quien debe ser el administrador y sus facultades
3	III	Deudas de cada esposo al celebrar matrimonio	8	VIII	La declaración debe contener si los bienes futuros que adquieran los cónyuges durante el matrimonio, pertenecen al adquirente, o si deben repartirse entre ellos y en qué proporción.
4	IV	Expresar si la sociedad conyugal ha de comprender todos los bienes de cada consorte o que bienes entraran en la sociedad.	9	IX	Las bases para liquidar la sociedad
5	V	Declaración explícita de si la sociedad conyugal ha de comprender los bienes todos de los consortes, o solo sus productos, se determinará con claridad			

*En la Tabla 2, se presenta nueve partidas en la cual establece el patrimonio de los integrantes de la sociedad conyugal, por lo que debe la sociedad conyugal contar con los activos y pasivos del patrimonio que estarán dentro de la sociedad conyugal y presentar ante un Notario Público para dar fe de cada uno de los bienes, así como las características detalladas de cada rubro según el artículo 189 de Código Civil (CIVIL, 2022).*

En la Tabla 2 se presenta con lujo de detalle lista del patrimonio que formará la sociedad conyugal según el artículo 189 del Código Civil citado. En el artículo 145 de Código Civil, menciona las obligaciones que

deben tener los integrantes de la sociedad conyugal cuando se trata de copropiedad y remite al artículo 92 ISR. establece las mismas disposiciones en la ley del impuesto sobre la renta y artículo 92 y el del artículo 142 de Reglamento de Impuesto sobre la Renta. (Calvo E. , 2022)

Jurisprudencia

Tabla 3: Se Presentan dos Tesis en Materia Civil

Nombre	Resolución Jurisprudencia	Contenido De La Jurisprudencia
Registro digital: 2010269 Instancia: Primera Sala Décima Época Materia(s): Civil Tesis: 1a. CCCXVII/2015 (10a.) Fuente: Gaceta del Semanario Judicial de la Federación. Libro 23, Octubre de 2015, Tomo II , página 1645.Tipo: Aislada.	Concubinato. no puede presumirse que le sea aplicable el régimen de sociedad conyugal del matrimonio, no aplica. Esta tesis se publicó el viernes 23 de octubre de 2015 a las 10:05 horas en el Semanario Judicial de la Federación	No puede presumirse de acuerdo a jurisprudencia en materia civil, que a los concubinos les aplique el régimen de sociedad conyugal del matrimonio, éste implica la unión voluntaria de los patrimonios de las partes que celebran dicho acto, es decir, se hacen copartícipes voluntaria y expresamente de sus derechos y obligaciones.
Registro digital: 2000313 Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito Décima Época Materia(s): Común, Civil Tesis: VI.2o.C.2 C (10a.) Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Libro VI, marzo de 2012, Tomo 2, página 1067 Tipo: Aislada	Amparo. efectos de la sentencia cuando el acto reclamado afecta los derechos de copropiedad de un bien inmueble embargado dentro de un juicio ejecutivo mercantil. Amparo en revisión 443/2011, 6 de enero de 2012. Unanimidad de votos. Ponente: Gustavo Calvillo Rangel	Cuando se afecten derechos de copropiedad de un inmueble embargado, el cual se señala como acto reclamado en un juicio de garantía, y el quejoso acredita ser titular del 50%, de sociedad conyugal, así hacer valer su derecho respecto a la otra mitad, se realiza avalúo, remate y adjudicación. Así la contraparte podrá hacer uso de su derecho. Esto sucede cuando se embarga un bien que está en copropiedad y la contra parte es dueña del otro por ciento.

*En la Tabla 3, se presentan dos tesis de materia civil; una está enfocada al concubinato por lo cual no aplica en la sociedad conyugal del matrimonio, no puede presumirse que a los concubinatos se les aplique esta figura, se resalta que esta figura queda fuera de la sociedad conyugal. En la segunda tesis se presenta reclamo de inmueble embargado a un conyugue, porque el otro conyugue acredita ser titular del otro 50% de la sociedad conyugal, es decir no pueden embargar el otro 100% de un bien que esta legalizado como sociedad conyugal.*

Ley de Impuesto Sobre la Renta

De acuerdo con el artículo 92 de la ley de Impuesto sobre la Renta (ISR). Cuando los ingresos que perciban las personas físicas deriven de bienes en copropiedad, deberá designarse a cada uno de los copropietarios de la sociedad conyugal. Asimismo, el artículo 108 de la misma ley, establece que el representante común será el responsable de cumplir las obligaciones fiscales como son los pagos provisionales para determinar la parte proporcional que corresponda a cada integrante de la sociedad conyugal (Calvo, 2022)

Reglamento de Impuesto Sobre la Renta

Opción de acumular los ingresos. Según el artículo 142 RLISR, el integrante que obtenga mayores ingresos acumulará la totalidad de los ingresos obtenidos por los bienes o inversiones asimismo podrán efectuar las deducciones, asimismo los conyugues podrán nombrar un representante para que realicen los pagos provisionales. El representante de la sociedad que opte por pagar el impuesto en forma proporcional deberá manifestar en el momento de la inscripción de acuerdo con el reglamento del Código Fiscal de la Federación (Calvo, 2022). Ingresos que deriven de otorgar el uso o goce temporal, o de la enajenación de bienes: de acuerdo con el Reglamento del artículo 145, y que estos pertenezcan a los integrantes de sociedad conyugal por la parte proporcional de los ingresos que corresponda.

### Resolución de Miscelánea Fiscal

Regla 3.9.1: ingresos por dividendos o utilidades, en este caso de enajenación de acciones, este rubro es susceptible de acumularlo en la sociedad conyugal por lo que deberá realizar el impuesto causado y nombrar un representante común para realizar el procedimiento materia civil, es interesante saber que los ingresos en sociedad conyugal podrán aplicar la parte proporcional, tratándose de enajenación de acciones (RMF, 2022). En este caso no se presenta caso práctico del procedimiento de enajenación de acciones, solo se encuentra el argumento.

### Estímulo Fiscal Decreto D.O.F. 2013

Los contribuyentes personas físicas como asalariados, régimen general de ley, servicios profesionales, pueden optar por aplicar los estímulos que ofrece el decreto de acuerdo con la tabla No. 7: y cumplir con los requisitos y las limitantes que ofrece. Para hacer uso del beneficio se debe contar con el comprobante fiscal de pago con los requisitos fiscales, los cuales deben expedir las instituciones educativas privadas, los cuales se pueden deducir en la declaración anual. Los pagos de colegiaturas son desde nivel preescolar hasta bachillerato o equivalente de acuerdo con las limitantes que se mencionan al calce (FEDERACION, 2018). Este es otro beneficio que puede aplicar la sociedad conyugal y en este supuesto se duplica el beneficio, ambos cónyuges pueden deducir.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se realizó en el año 2022, en la ciudad de Monclova, Coahuila, México, con enfoque cualitativo, se utilizó Código Civil Federal, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Reglamento de Impuesto sobre la Renta, Jurisprudencia, Resolución Miscelánea Fiscal, y libros de apoyo: estas disposiciones se encuentren en armonía con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos CPEUM para fundamentar que la estrategia Fiscal es legal. El Código Civil es base para saber cómo aplicar los requisitos que debe contar la sociedad Conyugal en el momento de realizar el acto solemne. En resultados; en las tablas 4, 5 y 6 se realizó el procedimiento fiscal de cada rubro; en el supuesto de la Tabla 4 presenta a los ingresos totales de copropiedad en sociedad conyugal por \$1000.000. se aplicó el 50% de la parte alícuota en copropiedad a cada conyugue en la cual se diluyó y se obtuvo ingreso acumulable de \$ 500,000. y se le aplicó una deducción opcional de 35% a ambos cónyuges de forma opcional también se le puede aplicar deducciones personales para atenuar la carga tributaria. El atractivo de esta figura es que si reúne los requisitos podrá acumular menos ingresos en sociedad conyugal, asimismo podrá disminuir cada uno de los conyugues la deducción opcional y las deducciones personales, así obtendrá beneficios fiscales al atenuar la carga tributaria en la declaración anual, como se presenta en la tabla. En la Tabla 5 ingresos por enajenación de casa habitación el ingreso disminuye un 50% y podrá disminuir cada uno la exención de 700,000 UDIS, que equivale a \$ 4,975,740. Como lo muestra el procedimiento de la tabla en mención. Y enajenación de bienes según Tabla 6, se obtiene el beneficio de diluir el ingreso y las deducciones autorizadas por partes iguales, así como los beneficios de deducciones personales de acuerdo con la parte proporcional de la sociedad conyugal que se observa en el procedimiento. En Jurisprudencia se utilizaron dos tesis en Materia Civil, se afirmó que el concubinato no forma parte de este rubro; así como el 50% de la sociedad conyugal no se puede embargar.

## **RESULTADOS**

En este apartado se presentan cuatro tablas numéricas, las cuales tres corresponden a casos prácticos de ingresos que pueden obtener las personas físicas en sociedad conyugal las cuales se observa en la Tabla 4, ingresos que se distribuyeron en la declaración anual y ambos integrantes utilizaron el beneficio del estímulo de las colegiaturas, y en este supuesto uno de los integrantes presentó los pagos provisionales de la sociedad los cuales fueron restados del cálculo anual. En la Tabla 5 se presentó enajenación de casa

habitación en sociedad conyugal la cual tiene cada uno de los integrantes aplicar la limitante y esta se considera exenta. En la Tabla 6 se presenta enajenación de edificio igual se presentó con los beneficios de la parte alícuota, la cual se observa que es el beneficio más sobresaliente de la sociedad al aplicar 50% disminuye el impuesto sobre la renta. En la Tabla 7 se presenta el estímulo de las colegiaturas en que ambos integrantes de la sociedad pueden aplicar para disminuir el impuesto.

Tabla 4: Copropiedad en Sociedad Conyugal

	Concepto	Cónyuge 1	Cónyuge 2
(=)	Ingresos efectivamente cobrados en el año 2021	1,000.000	1,000.000
(x)	Porcentaje de los derechos del bien de los cónyuges	50%	50%
(=)	Ingresos acumulables en el ejercicio 50%	500,000	500,000
(-)	Deducción opcional 35%	175,000	175,000
(-)	Deducciones personales	75,000	75,000
(=)	Base gravable	250,000	250,000
(=)	ISR causado anual	36,106	36,106
(-)	Retenciones ISR 10%	50,000	50,000
(-)	Pago provisional	68,816	68,816
(=)	ISR causado anual a favor	82,710	82,710

En la tabla 4, el cálculo corresponde a la declaración anual, se presenta ingresos totales cobrados por \$ 2,000.000 de copropiedad, en la cual se acumuló la parte alícuota de la sociedad conyugal del 50%; asimismo se aplicó la deducción opcional del 35% a cada integrante, acto seguido el representante común en copropiedad le rentó el bien a una Persona Moral lo cual realizó retención de ISR de 10% de 50,000.00, mismo retención de Impuesto al valor Agregado IVA. Ambos integrantes tienen la facilidad y la opción de aplicar deducciones personales con sus limitantes por lo que cada contribuyente obtuvo un saldo de \$ 82,710.00 a favor, cuando el contribuyente conoce y reúne los requisitos estará en posibilidades de aplicar la sociedad conyugal para obtener beneficios fiscales como en Tabla 4.

Tabla 5: Enajenación de Casa Habitación en Sociedad Conyugal

	Concepto	Cónyuge 1	Cónyuge 2
(=)	Ingresos efectivamente cobrados en el año 2021	5,000.000	5,000.000
(x)	Porcentaje de los derechos del bien de los cónyuges	50%	50%
(=)	Ingresos acumulables en el ejercicio	2,500,000	2,500,000
(-)	Exención de casa habitación (700,000) ( 7.1082UDI)\$ 4,975,740.)	2,500.000	2,500.000
(-)	Deducciones personales	0	0
(=)	Base gravable	0	0
	ISR causado anual	0	0

En esta Tabla 5, se presenta ingresos totales percibidos por enajenación de casa habitación \$ 5000.000. en sociedad conyugal en la que cada integrante aplica la parte proporcional para obtener el ingreso acumulable de cada integrante; ambos tendrán la opción de aplicar la limitante de 4,975,740 en la cual se observa que tiene como exención hasta la limitante mencionada, no perder de vista que los cónyuges deben permanecer en una sociedad conyugal para obtener el beneficio de la parte alícuota acumulable. Asimismo, podrá optar por aplicar deducciones personales en su declaración anual. Resultado de impuesto ISR cero a pagar.

Enajenación de bienes, en este supuesto de edificio, otro rubro susceptible de aplicar la sociedad conyugal, para aplicar este beneficio se requiere pertenecer a la sociedad conyugal, y conocer si reúne cada uno de los requisitos fiscales; historia del procedimiento: en la enajenación de bienes podrá optar por deducir el 50% de los derechos de bien inmueble como deducción autorizada, se descuentan los rubros y al resultado se divide entre los años transcurridos y a la base se aplica la tarifa, proceso complejo pero atractivo conocer para aplicar, el cual resulto a pagar \$21,260.

Tabla 6: Enajenación de Edificio

Concepto	Cónyuge 1	Cónyuge 2
(=) Ingresos efectivamente cobrados en el año 2021	4,000.000	4,000.000
(x) Porcentaje de los derechos del bien de los cónyuges	50%	50%
(=) Ingresos acumulables en el ejercicio	2,000,000	2,000,000
(-) Deducción opcional autorizadas	1,900,000	1,900,000
(=) Porcentaje de los derechos del bien inmueble	50%	50%
(=) Deducción autorizada a cada cónyuge por enajenación	950,000	950,000
(=) Ingresos menos deducciones igual a ganancia fiscal	1,050.000	1,050.000
(/) Años transcurridos entre fecha adquisición y enajenación sin exceder de 20	16	16
(=) Base para pago provisional aplicar tarifa 113 y 154 LISR	65,625	65,625
(=) Impuesto determinado	4,610	4,610
(x) Número de años en los que se dividió la ganancia por la enajenación de bienes inmuebles	16	16
(=) ISR a cargo en el pago provisional Federal a cada cónyuge por la enajenación del edificio julio de 2012	73,760	73,760
(=) ISR a cargo en el pago provisional federal por la enajenación del edificio en julio de 2012		73,760
(=) ISR a cargo en el pago provisional estatal por la misma operación.		52,500
(=) ISR federal VS ISR estatal diferencia a pagar		21,260

En esta tabla 6, se muestra la mecánica que debe seguirse para el cálculo de los pagos provisionales estatales y federales del ISR, para los contribuyentes que obtienen ingresos por la enajenación de bienes en sociedad conyugal. De acuerdo con el artículo 154 de la LISR, la tarifa para el cálculo de los pagos provisionales federales se determinará tomando como base la tarifa mensual contenida en el artículo 113 de la ley, sumándose las cantidades correspondientes a las columnas relativas al límite inferior, límite superior y cuota fija, que en los términos de dicho artículo resulten para cada uno de los meses del año en que se efectúe la enajenación y que corresponda al mismo renglón identificado por el porcentaje para aplicarse sobre el excedente del límite inferior (Perez, 2012).

Tabla 7: Estímulo de Servicio Educativo Que Puede Tener Cada Integrante de la Sociedad Conyugal

Nivel educativo	Límite deducción
Preescolar	\$ 14,200.00
Primaria	\$ 12,900.00
Secundaria	\$ 19,900.00
Profesional técnico	\$ 17,100.00
Bachillerato técnico	\$ 24,500.00
Total	\$ 88,600.00

En esta tabla 7, el estímulo fiscal por el pago de servicios educativos o colegiaturas, de acuerdo con el decreto de beneficios fiscales para deducir en la declaración anual, lo cual podrán aplicar cada cónyuge o integrante en estos rubros de la sociedad conyugal para abatir, atenuar o diferir la carga tributaria.

## CONCLUSIONES

Los integrantes de la copropiedad según Tabla 4, percibieron ingresos que se acumularon en la sociedad conyugal de acuerdo con la parte alícuota del 50% para obtener beneficios fiscales, adicionalmente se disminuyó de la base gravable la deducción opcional del 35% de los ingresos percibidos, y las deducciones personales del artículo 151 de la ley, así como el estímulo de servicios de educación, conocidos como colegiaturas; en este supuesto se aprecia que los beneficios los obtienen ambos cónyuges, conocer esta

figura y saber aplicar los procedimientos redundante en atenuar la carga tributaria. En la enajenación de casa habitación Tabla 5, se aplicó la parte alícuota a los ingresos entre los cónyuges; el atractivo para el contribuyente es; se podrá disminuir de la base gravable la exención de 700,000 Unidades de Inversión UDIS a cada uno de los integrantes, que son 4,975,740 en este caso se disminuyó menos valor por no existir base. En el caso de enajenación de edificio de Tabla 6, se diluyó el ingreso al aplicar la sociedad conyugal del 50% cada uno de los integrantes, así como las deducciones autorizadas, la idea final, es que los ingresos disminuyen y las deducciones se incrementan para adelgazar la base gravable, cuando se conocen los procedimientos y requisitos fiscales se está en posibilidades de atenuar la carga tributaria de forma significativa.

El objetivo general de esta investigación es identificar los tipos de ingresos que se pueden acumular en una sociedad conyugal y descontar las deducciones con requisitos fiscales que permite el legislador y el contribuyente podrá atenuar la carga tributaria. El proceso metodológico es con enfoque cualitativo, asimismo se elaboraron seis tablas para ejemplificar el proceso; y se utilizó Código, Ley de renta, Reglamento, Jurisprudencia, Regla Miscelánea, y libros de apoyo: estas disposiciones se encuentren en armonía con la Constitución Política para fundamentar que la estrategia Fiscal es legal. El Código Civil es base para saber y aplicar los requisitos que debe contar la sociedad conyugal en el momento de realizar el acto solemne. Esta investigación está limitada a los beneficios que pueden obtener los contribuyentes que cumplen los requisitos de sociedad conyugal, y que deben planear de forma anticipada para tomar la decisión de definir el tipo de sociedad; y se pretende para futuras investigaciones procedimiento para legalizar las responsabilidades del concubinato en México. Cuando los ingresos se dividen, se acumulan entre cónyuges y se aplican las deducciones que ofrece el legislador, esta figura es excelente como estrategia para atenuar o abatir la carga tributaria, siempre que se reúnan los requisitos fiscales.

## BIOGRAFÍA

Calvo, E. (2022). *Reglamento de Impuesto Sobre la Renta* (Vol. 1). (Por, Ed.) México, México, México: Editorial Themis, SAA de C.V.

Calvo, N. (2022). *Porta Themis Fiscal* (Vol. 1). (T. I. 2, Ed.) México, México, México: Themis.

Carpizo, J. (1999). Sociedad conyugal. En D. Valades, *Diccionario Jurídico* (Pág. 2303 A 3271). Mexico: Editorial Porrúa.

Civil, C. (14 De Abril De 2022). [Http://Oas.Org//Dip/Esp/Codigo](http://Oas.Org//Dip/Esp/Codigo). Obtenido de Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión: Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión Federal Mexico

CPEUM. (01 De 01 De 2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (D. O. Federación, Productor) Recuperado el Abril de 2022, de [www.gob.mx](http://www.gob.mx).

Decreto. (14 De Abril De 1932). [Segobver.Gob.Mx](http://Segobver.Gob.Mx). (D. C. Matrimonio, Productor) Recuperado el Abril De 2022, de [Segobver.Gob.Mx](http://Segobver.Gob.Mx): [Segobver.Gob.Mx/Juridico/Pdf\\_Ini/2.Pdf](http://Segobver.Gob.Mx/Juridico/Pdf_Ini/2.Pdf)

ExposiciónMotivos. (23 de Noviembre de 2014). Grupo Parlamentario. Gaceta Lx/1spoo -69/11561. Mexico, Mexico: En Proyecto de Ley Modificación Art 180, 210 Código Civil.

Federación, D. O. (26 De 12 De 2018). Estímulo Fiscal 2013. 2013. México, México, México.

Jurídicas, I. D. (01 De Enero De 1999). *Diccionario Jurídico*. en D. Valadez, *Diccionario Jurídico Mexicano* (Págs. 2308-3271). México, México, México: Editorial Porrúa.

Perez, J. (2012). *Sociedad Conyugal Y Divorcio: Tratamiento Jurídico Fiscal* (Vol. 1). (T. E. Unidos, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: Tax Editores Unidos.

RMF. (2022). *Resolucion de Miscelánea Fiscal* (Vol. 1). (D. I. 555-9, Ed.) Miguel Hidalgo, Miguel Hidalgo, México: Thomson Reuters.

Rojina, R. (1999). *Compendio De Derecho Fiscal* (Vol. Ii). (I. 0. 6, Ed.) México, México: Editorial Porrúa.

## BIOGRAFIAS

Rosa Hilda Hernández Sandoval: Doctora en Ciencias de lo Fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivo S.C y catedrática. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Líneas de investigación: Permanencia y consolidación de las empresas familiares y Desarrollo regional económico de las organizaciones.

Gabriel Aguilera Mancilla, Docente de Administración y alta Dirección de la Universidad Autónoma de Coahuila, Catedrático investigador para realizar investigaciones en conjunto líneas de investigación: permanencia y consolidación de las empresas y desarrollo regional económico de las organizaciones.

Blanca Estela Montano Pérez: Doctora en Alta Dirección de la Universidad Autónoma de Coahuila, y catedrática. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.

Sergio Arcos Moreno: es candidato a Doctor de la Universidad Autónoma de San Luis potosí, Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca, de San Luis Potosí, en el domicilio Álvaro Obregón 64, San Luis Potosí, México, es catedrático de la Universidad.

# **EFFECTOS Y REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA EN ASPECTOS PERSONALES Y ACADÉMICOS DE ALUMNOS Y DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL ESTADO DE MORELOS**

Mayany Larrañaga Moreno, Universidad Politécnica del Estado de Morelos  
María Teresa Ortega Flores, Universidad Politécnica del Estado de Morelos  
Irma Yazmín Hernández Baez, Universidad Politécnica del Estado de Morelos  
Alma Delia Nieto Yañez, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

## **RESUMEN**

*En este artículo se presenta un estudio que busca determinar las modificaciones y afectaciones derivadas de la pandemia en la vida diaria y en el proceso de enseñanza-aprendizaje en estudiantes y docentes de dos programas educativos impartidos en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos. Los datos para el estudio se obtuvieron mediante el diseño y la aplicación de dos instrumentos: uno para profesores y otro para alumnos. Los instrumentos cubren diversas categorías, entre las que destacan: situación familiar, uso de la tecnología, proceso de enseñanza-aprendizaje y socialización y convivencia. Los resultados reflejan diferencias significativas en los niveles de afectación entre el programa educativo de licenciatura y el de ingeniería, en lo que respecta al nivel de percepción por parte de los docentes, en relación con la disminución del aprendizaje de sus estudiantes. Por otra parte, de acuerdo con los resultados se detectó un incremento sustancial en el porcentaje de alumnos que se ven en la necesidad de trabajar para contribuir al ingreso familiar. Finalmente, resultó evidente la necesidad de rediseñar los procesos de enseñanza-aprendizaje para adaptarlos a la modalidad virtual.*

**PALABRAS CLAVE:** Pandemia, Efectos, Situación Familiar, Tecnología, Enseñanza – Aprendizaje, Socialización

# **EFFECTS AND REPERCUSSIONS OF THE PANDEMIC IN PERSONAL AND ACADEMIC ASPECTS IN STUDENTS AND TEACHERS AT THE UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL ESTADO DE MORELOS**

## **ABSTRACT**

*This article seeks to determine modifications and effects derived from the pandemic on daily life and in the teaching-learning process among students and teachers of two educational programs taught at the Universidad Politecnica del Estado de Morelos. Data for the study was obtained through the design and application of two instruments: one for teachers and one for students. The instruments cover various categories, among which the following stand out: family situation, use of technology, teaching-learning process, and socialization and coexistence. Results reflect significant differences in the levels of affectation between the undergraduate and engineering educational programs. A substantial increase was detected in the percentage of students who found it necessary to work to contribute to the family income. The need to redesign the teaching-learning processes to adapt them to the virtual modality was evident.*

**JEL:** A30, I10, I29

**KEYWORDS:** Pandemic Effects, Family Situation, Technology, Teaching – Learning Process, Socialización

## INTRODUCCIÓN

La reciente pandemia trajo consigo grandes cambios en nuestras vidas, particularmente a la vida de la mayoría de los estudiantes y profesores, derivado del cierre de escuelas. De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía, debido a las medidas tomadas por la mayoría de los gobiernos del mundo para frenar la propagación del virus, aproximadamente 4,200 millones de personas o el 54% de la población mundial fueron sujetas de bloqueos totales o parciales a partir del 28 de abril de 2020 y casi toda la población mundial se vio afectada por algún tipo de medida de contención (IEA, 2020). Si bien las consecuencias de dicha acción han sido diferentes en los distintos niveles educativos (preescolar, primaria, secundaria, nivel medio superior y superior), todo el sistema educativo ha sido afectado. De acuerdo con una encuesta internacional realizada por la International Association of Universities, el 80% de las universidades que participaron, mencionaron que la pandemia tendrá un impacto sustancial en la inscripción de alumnos, afectando negativamente sobre todo a las instituciones del ámbito privado. Además, este mismo estudio reporta que la mayoría de instituciones prevén una afectación al proceso enseñanza-aprendizaje, derivado de la sustitución de la educación presencial por la educación en línea, trayendo consigo grandes retos tanto tecnológicos como pedagógicos (Marinoni, Van't Land, & Jensen, 2020).

Un factor que influye en el nivel de afectación de la pandemia en la educación es el tipo de institución (público o privado), además de la ubicación (urbana, rural o urbano-rural). Independientemente de los niveles, tipos y modalidades, la emergencia sanitaria ha hecho visibles las diferencias sociales y económicas entre los estudiantes para hacer frente al acceso al aprendizaje y a los recursos necesarios para enfrentar esta crisis. Lo que ha generado una serie de consecuencias para ambos actores: alumnos y profesores. Estas consecuencias influyen en el proceso enseñanza-aprendizaje. Motivo por el cual, el análisis de dichas consecuencias, sus efectos y repercusiones en el sector educativo, requiere de una profundización, primero para entenderlos y después para generar planes de acción que permitan hacerles frente. Como tema de estudio, se analizan dichas repercusiones desde tres diferentes ámbitos: a) cómo repercute la disposición y el uso de la tecnología en el nuevo entorno educativo virtual, b) cómo afecta la situación familiar y de convivencia o falta de ella, el proceso enseñanza-aprendizaje y, finalmente, c) los cambios que las instituciones han tenido que realizar para dar continuidad a sus procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante la propuesta de diferentes plataformas y herramientas tecnológicas y las afectaciones que esto trae en la conformación de los nuevos ambientes de aprendizaje.

La Universidad Politécnica del Estado de Morelos, no es ajena a estas repercusiones, es por ello que se plantea realizar un estudio que busca determinar las modificaciones o afectaciones derivadas de la pandemia en dos programas educativos: una licenciatura y una ingeniería, con la finalidad de indagar si de acuerdo a ambos perfiles, existe diferencia en las repercusiones de la pandemia en su primera etapa. La principal contribución de este estudio es ampliar la información existente sobre el análisis de las consecuencias y repercusiones de la pandemia en el entorno educativo de nivel superior, contribuyendo en la comprensión del tema a los diferentes actores del proceso enseñanza-aprendizaje, a fin de que este nuevo conocimiento los apoye en la construcción y generación de planes de acción para mitigar dichas repercusiones en la educación. El presente artículo se encuentra organizado de la siguiente manera, se incluye una revisión literaria donde se abordan las principales afectaciones ocasionadas por la pandemia COVID-19 en el ámbito educativo, posteriormente, se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, la cual consistió principalmente en el diseño y aplicación de dos instrumentos basados en cuestionarios híbridos, combinando preguntas de opción múltiple y escala Likert, uno aplicado a profesores y otro más a estudiantes, además, se incluye una sección de análisis de resultados, donde se destacan los principales hallazgos y, finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Se presenta una breve revisión de literatura actual que aborda las diferentes consecuencias que ha tenido la pandemia tanto en los alumnos como en los profesores, todo ello desde tres diferentes ámbitos: el uso de la tecnología, la situación familia y convivencia y finalmente, el proceso enseñanza aprendizaje.

### Uso de la Tecnología

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentaron los docentes y alumnos durante sus clases virtuales fue a la desigualdad digital en cuanto a niveles de conectividad, equipamiento y competencias digitales. Al pasar de una educación presencial a una educación virtual sincrónica, se evidenció esta desigualdad que castiga más fuertemente a los sectores de menor ingreso y no urbanos (Rama, 2020). Adicionalmente, la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH (INEGI), 2019) estima que el 91.8% de la población joven tiene disponible un teléfono celular, el 40.3% dispone de una computadora portátil y 32% cuenta con una computadora de escritorio, de acuerdo con la misma encuesta, el 70.1% tiene acceso a internet. Con estos datos se podría asumir que en el país se cuenta con las condiciones para la educación en línea, sin embargo, no es así, ya que estas herramientas son usadas principalmente para el entretenimiento tanto en redes sociales como en juegos y los jóvenes tienen las competencias para ser usuarios, pero no para ser estudiantes, comenzando con la habilidad para poder buscar información e incluso discernir si su fuente es confiable o no.

Por esto, se debe tener en cuenta el concepto de analfabetismo digital que se puede definir como el desconocimiento de los avances tecnológicos o nuevas tecnologías que pueden provocar una afectación en el desarrollo profesional, personal o social de una persona, afecta no sólo a los estudiantes sino también a los docentes que al iniciar la pandemia no estaban capacitados para usar herramientas para la impartición de clases a distancia al igual que sus estudiantes. En (Arias, Escamilla, Lopez, & Peña, 2020) se presenta un estudio regional realizado entre febrero y marzo del 2020 por el Tecnológico de Monterrey y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en este estudio participaron más de 800 docentes universitarios y fue acerca del uso de tecnologías digitales en la educación superior y entre los principales resultados se obtuvo que sólo uno de cada cuatro docentes con una experiencia de entre 5 y 20 años, se consideraba capaz de emplear nuevas tecnologías para la impartición de sus cursos. Las razones por las que consideraban que se dificulta emplear nuevas tecnologías son: la falta de recursos tecnológicos, de recursos financieros y especialmente de capacitación. Antes de iniciar la pandemia, de acuerdo con el mismo estudio el 19 % de los programas eran basados en la educación a distancia y el 16 % utilizaban modalidades híbridas. En la Upemor, no se tenían cursos a distancia ni en modalidad híbrida, el uso de plataformas era únicamente para la entrega de evidencias y en algunas ocasiones dar avisos. Otro problema relacionado con la tecnología que afecta el desarrollo de clases a distancia o en modalidad híbrida es la limitación del uso de algunas herramientas por falta de licencias, esto es por falta de recursos financieros para adquirirlas, en la Upemor también se limitó el uso a sólo herramientas de uso libre. Debido a todo lo anterior, las competencias digitales que se tienen que trabajar en educación e igualmente importantes para estudiantes y docentes son (Diaz-Arce & Loyola-Illescas, Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación, 2021):

Alfabetización informacional y de datos. Incluye navegar, buscar, filtrar datos, información y contenido digital.

Comunicación y colaboración. Interactuar con otros a través de las tecnologías digitales y compartir.

Creación de contenido digital. Desarrollar contenido digital.

Seguridad. Protección de datos y dispositivos.

Solución de problemas. Identificar necesidades y resolver problemas.

Otro grave problema es la cantidad de equipos tecnológicos con los que dispone una familia, ya que en muchos hogares solo se cuenta con una única computadora de uso compartido por todos los integrantes de la familia. Todo lo anterior, genera una amplia desigualdad entre los estudiantes, haciendo que aquellos que cuentan con equipo, conectividad y competencias digitales puedan aprender más y mejor, mientras que los que carecen de estas herramientas, aprendan menos y peor, con el riesgo de que se desliguen del proceso educativo por abandono.

### Situación Familiar, Socialización y Convivencia

Otra problemática presentada durante la pandemia es el aspecto emocional. Las medidas de confinamiento implican que gran parte de la población se debe quedar en casa por un periodo prolongado, lo que genera graves problemas para la salud mental de la población, además de un aumento de la exposición a situaciones de violencia. De acuerdo con (CEPAL/UNICEF, 2020), citado en (CEPAL-UNESCO, 2020), el 51% de niños y jóvenes de Latinoamérica viven en casas urbanas con algún tipo de precariedad habitacional (el 29% con precariedad grave y el 22% moderada), lo que les impide tener acceso a espacios adecuados para poder realizar sus actividades académicas, tales como el estudio y la realización de tareas, además de no poder tener un espacio destinado para su descanso. Todo lo anterior puede tener repercusiones en su desarrollo cognitivo y bienestar. Un problema adicional lo enfrentan las mujeres: En 2019, el 67% del tiempo total por semana correspondiente al trabajo no remunerado en el hogar recaía en las mujeres mayores de 12 años (INEGI & INMUJERES, 2019), y como consecuencia del confinamiento, se generaron mudanzas y reacomodos en las viviendas para hacer frente a la disminución de los ingresos familiares, esto provocó hacinamientos y por ende el incremento en las labores domésticas así como de cuidados de menores y adultos mayores, este incremento también recayó en las mujeres (Villalobos, 2021).

En México en el 2018, el 34.2% de los hombres de la población joven (de 12 a 29 años) y 33% de las mujeres asistían a la escuela (ENADID (INEGI), 2018), mientras que un 10.9% de los que trabajaban también estudiaban. Sin embargo, con la pandemia la deserción escolar fue de 9.6% por motivos económicos. Las causas reportadas de deserción escolar a nivel superior fueron: 44.6% por COVID-19, 8% por falta de recursos, 17.1% porque tenían que trabajar y 30.3% por otras causas (ECOVID-ED (INEGI), 2020). El confinamiento involucra un cambio drástico en la forma de enseñar y aprender y el adaptarse o no pueden desencadenar problemas de salud. La adaptación se hace compleja tanto en los docentes como en los estudiantes debido principalmente al entorno. Para el docente involucra una carga de trabajo mayor y si comparte casa con otras personas como hijos y/o cónyuges pueden ocasionar que se extienda el horario de trabajo y podría producir un mayor estrés. De acuerdo a un estudio presentado en (Colin, 2021) los docentes son más propensos a tener problemas de salud mental porque no estaban preparados emocionalmente ni con la infraestructura.

### Proceso Enseñanza - Aprendizaje en la Pandemia

Bajo este contexto cada institución se ha dado a la tarea de diseñar propuestas para dar continuidad al trabajo académico durante esta emergencia sanitaria, y en la gran mayoría de estas propuestas existe un punto en común: el apoyo de las TIC. Y los desafíos y retos, como ya se han mencionado en líneas previas, no han sido menores, y éstos tienen índoles diversas: unos de corte tecnológico, otros de formación de docentes en el diseño instruccional virtual o a distancia y, por último, el uso y manejo de tecnologías por parte tanto de alumnos como de profesores. En (Barrón-Tirado, La educación en línea: Transiciones y disrupciones, 2020) se menciona que si bien vivimos en la llamada era digital, en la que es común el uso de la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la realidad virtual o las tecnologías inmersivas, además del uso de dispositivos inteligentes, el uso de todos estos elementos no es del todo común en la educación.

Y esto se vio reflejado en las dificultades que tuvieron las instituciones educativas para migrar, de manera eficiente, de las aulas a la virtualidad.

Si bien, en un reporte reciente, (Brown & Salmi, 2021) mencionan que muchas universidades han intentado adoptar el aprendizaje en línea, muy pocas están bien preparadas para hacer este cambio de manera rápida y abrupta. En (Alcantara Santuario, 2020) se menciona que se han presentado muchas improvisaciones por parte del personal administrativo, docente y los propios alumnos, todos en su búsqueda por implementar los aprendizajes en esta nueva modalidad virtual de manera extensa y eficaz. Sin embargo, Alcántara argumenta que esta transición requiere de sistemas efectivos tanto de gestión de aprendizaje, como de instalaciones adecuadas para videoconferencias y, finalmente, se requiere personal académico que cuente con experiencia en la impartición de la educación a distancia. Dentro de las diferentes propuestas reportadas por diversas instituciones para dar continuidad a sus procesos de enseñanza-aprendizaje se encuentra la de la UNAM, como máxima casa de estudios de México y bajo la consigna de “La UNAM no se detiene”, impulsó el uso de las TIC para continuar con sus actividades académicas y administrativas, poniendo en marcha el Campus Virtual de la UNAM, en el que se incluyen diversas herramientas tecnológicas para el uso de su comunidad universitaria, incluyen una serie de recursos educativos y material didáctico gratuito. La interacción entre profesor y alumno se realiza a través de diversas aulas virtuales (Zoom, Google Classroom, Edmodo y Moodle), apoyándose de diferentes recursos digitales interactivos: videos, audios, textos y sitios web (Girón-Palau, 2020).

Por su parte, el Tec de Monterrey, institución de educación privada, implementó el Modelo Flexible Digital (MFD) compuesto principalmente de tres herramientas iniciales: para las clases virtuales: *Zoom*; para la interacción, manejo de contenidos, evaluación y trabajo asíncrono: *Blackboard* y *CANVAS* y para la comunicación instantánea: *Remind* (Ruiz, Gutiérrez, & Perales, 2021), y a pesar de que el modelo tuvo una planeación muy corta, permitió dar continuidad académica. En la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (Upemor), también se hizo uso de diversas herramientas tecnológicas para dar continuidad a las actividades académicas, entre las que destacan: *Google Classroom* y *Google Meet*, todo bajo un esquema de clases síncronas y comunicación asíncrona para resolución de dudas y asesorías. Como se puede observar, los docentes universitarios no solo se han visto en la necesidad de aprender los mecanismos técnicos de la educación virtual, sino que también se encuentran experimentando un proceso de adaptación a las nuevas situaciones que impone la educación en línea. Este proceso de adaptación, de acuerdo con (Ruiz-Larraguivel, 2020), es sumamente relevante debido a que gran parte de la efectividad de la enseñanza en el aula, se apoya en gran medida en una buena interacción social entre los dos principales actores: el docente y el estudiante. De acuerdo con (Ruiz-Larraguivel, 2020), en el ambiente de la educación a distancia, en cualquiera de las plataformas, se redefinen los roles del maestro y el alumno; es decir, el uso y la aplicación de recursos tecnológicos digitales en el ámbito de la enseñanza transforma los modos de comunicación entre el docente y el alumno, además de la forma de comunicación entre los propios estudiantes. Tradicionalmente, cuando el proceso de enseñanza-aprendizaje se da en un salón de clase, se presentan una enseñanza centrada en el profesor, mientras que, en un modelo virtual, (Ruiz-Larraguivel, 2020) menciona que éste se da a través de la conformación de ambientes de aprendizaje como una manera de sustituir al proceso didáctico. Por lo que surgen varias interrogantes: ¿Qué cambios está generando la enseñanza virtual en la práctica docente en los profesores universitarios normalmente habituados a las clases presenciales? ¿Se presentarán cambios permanentes en las relaciones: docente-alumno?

## METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este estudio se seleccionaron dos carreras de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos, la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial (LAE) y la Ingeniería en Tecnologías de la Información (ITI), con la finalidad de indagar si de acuerdo a ambos perfiles, existe diferencia en las repercusiones de la pandemia en su primera etapa, además se seleccionaron a los estudiantes de 9º cuatrimestre ya que ellos sí tuvieron la experiencia presencial universitaria durante los primeros seis

cuatrimestres de la carrera. Se diseñaron dos instrumentos, uno para estudiantes y otro para docentes, las categorías que se seleccionaron para el cuestionario son las que se detallan en la Tabla 1. Se utilizaron opciones múltiples para algunos reactivos y para otros la escala de Likert.

Tabla 1: Categorías del Instrumento

	Categoría	Descripción	Reactivos
Estudiantes	Situación personal y familiar	Condiciones en casa, si se presentó la enfermedad en el núcleo familiar cercano, contribución económica al ingreso familiar.	9 preguntas
	Uso de tecnología	Disponibilidad de dispositivos y de conexión a internet.	3 preguntas
	Aprendizaje	Ventajas y desventajas de aprender en línea, distribución de los tiempos, dominio de las herramientas tecnológicas.	8 preguntas
	Socialización y convivencia	Forma de convivir con compañeros y profesores.	3 preguntas
	Clases en línea	Participación, resolución de dudas, afectaciones, su compromiso.	4 preguntas
Docentes	Situación personal y familiar	Condiciones en casa, si se presentó la enfermedad en el núcleo familiar cercano.	4 preguntas
	Uso de tecnología	Disponibilidad de dispositivos y de conexión a internet.	5 preguntas
	Proceso enseñanza-aprendizaje	Ventajas y desventajas de la modalidad en línea, la comunicación con estudiantes, cobertura de los temarios.	7 preguntas

Se diseñaron dos instrumentos, uno para estudiantes y otro para docentes de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial (LAE) y de la Ingeniería en Tecnologías de la Información (ITI); las categorías que se seleccionaron para el cuestionario son las que se detallan en la tabla. Fuente: Elaboración propia

Dada la facilidad de levantar las encuestas en la Universidad, se aplicaron al 100% de la matrícula de los estudiantes de 9º cuatrimestre de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial y de 9º cuatrimestre de la Ingeniería en Tecnologías de la Información. De igual modo, a la totalidad de los docentes de ambas carreras, como se detalla en la Tabla 2. Estas encuestas se aplicaron en el mes de junio del 2020.

Tabla 2: Universo del Objeto de Estudio

Estudiantes			Total
LAE	Hombres	33	118
	Mujeres	85	
ITI	Hombres	36	48
	Mujeres	12	
Docentes LAE	Hombres	17	26
	Mujeres	9	
ITI	Hombres	12	18
	Mujeres	6	

Composición por género por carrera de docentes y alumnos. De la carrera de LAE, se encuestaron a 118 alumnos. De ITI, A 48. Ambos, el 100% de la matrícula que cursaba el 9no cuatrimestre. En cuanto a los docentes, la encuesta se aplicó al 100% de la plantilla; 26 docentes de LAE y 18 docentes de ITI. Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis que se plantea para este estudio es la siguiente: “La presencia de la pandemia ocasionó modificaciones en la vida diaria y el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el seguimiento de clases en línea en estudiantes y docentes de las carreras de LAE e ITI de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos”.

## RESULTADOS

Para el análisis de los datos recabados a través de las encuestas aplicadas tanto a estudiantes como a docentes de las carreras objeto de estudio de la presente investigación, se calcularon porcentajes con el propósito de hacer comparable la información entre ambas carreras. La Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial, contaba con una mayor cantidad de alumnos y docentes que la Ingeniería en Tecnologías de la Información, por lo que comparar datos absolutos, no sería equitativo. Por el contrario, al comparar proporciones por carrera, la comparación es pertinente. En la encuesta aplicada a los docentes de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial y de la Ingeniería en Tecnologías de la Información, se recolectaron los siguientes hallazgos:

Tabla 3: Evaluación de los Docentes Respecto al Impacto del COVID

Categoría	Descripción	Carreras	Porcentaje
Situación personal y familiar	La enfermedad causada por el SARS_Cov 2 no ha afectado en sus familias	LAE	50%
		ITI	66%
	Sin afectación en su estado de salud general	LAE	57%
		ITI	
	Sin trastornos emocionales	LAE	50%
		ITI	
Uso de la Tecnología	Ruidos ambientales que afectan la actividad docente en casa	LAE	55%
		ITI	
	Fallas en el internet que afectan la actividad docente en casa	LAE	48%
		ITI	
	Uso de una conexión compartida de internet	LAE	80%
		ITI	
Proceso de enseñanza - aprendizaje	Mejora en el dominio de las herramientas tecnológicas	LAE	87%
		ITI	
	Uso de computadora propia para clases en línea	LAE	100%
		ITI	
	Apreciación de la disminución del aprendizaje de los alumnos	LAE	27%
		ITI	72%
	Uso de una comunicación efectiva con los estudiantes	LAE	88%
		ITI	50%
	Revisión de las grabaciones de clase como ventaja de las clases en línea	LAE	68%
		ITI	
	Ahorro de tiempos de traslado como ventaja de las clases en línea	LAE	89%
		ITI	
Poca participación de los estudiantes como desventaja de las clases en línea	LAE	77%	
	ITI		
Asumir que el docente está disponible todo el tiempo como desventaja de las clases en línea	LAE	57%	
	ITI		
Necesidad de una mejor conexión de internet	LAE	50%	
Necesidad de un mejor equipo de cómputo	ITI	56%	
Cumplimiento del temario entre un 80 a 99%	LAE	96%	
	ITI	50%	

*En esta tabla se muestran las categorías que se evaluaron a través de la encuesta a docentes de LAE e ITI; de igual forma, se resumen los resultados más importantes sobre ciertos aspectos específicos. Fuente: Elaboración propia.*

Tal como se mencionó anteriormente, la encuesta se diseñó agrupando los reactivos en 3 categorías: situación personal y familiar, uso de la tecnología y proceso de enseñanza – aprendizaje. Se entrevistaron a 26 docentes de la carrera de LAE y 18 docentes de la carrera de ITI. Los principales resultados se pueden ver resumidos en la Tabla 3 y se describen a continuación:

### Situación Personal y Familiar

Se observa que la ocurrencia de la enfermedad causada por el SARS\_Cov 2 es baja, en general, en las familias de los profesores, el 50% manifiesta que nadie de su familia ha resultado afectado en el caso de los docentes de LAE y un 66% de los de ITI. El estado de salud en términos generales, del personal docente de ambas carreras desde el inicio de la pandemia no se ha visto afectado, el 57% lo manifiesta. Las cifras correspondientes a sufrir de algún trastorno emocional son las siguientes, el 50% de ambas carreras considera no haber tenido, el 29% de la carrera de LAE ha sufrido ansiedad, mientras que el 28% de la carrera de ITI, ha sufrido tanto ansiedad como depresión. En cuanto al ambiente en el que se lleva a cabo la actividad docente en casa, los docentes señalaron que los siguientes elementos, son los que más les afectan. Por un lado, el 55% de ellos señaló que los afectan los ruidos ambientales; mientras que al 48% los afectan las fallas de internet.

### Uso de Tecnología

El 80% de los docentes de ambas carreras utiliza una conexión a Internet que comparte con otras personas. El 87% considera que su dominio de las herramientas tecnológicas ha mejorado desde el inicio de la pandemia. El 100% de ambas carreras utiliza su propia computadora para conectarse a sus clases en línea.

### Proceso de Enseñanza – Aprendizaje

El 72% de los docentes de ITI considera que, durante la pandemia, el aprendizaje de sus alumnos ha disminuido. En contraste, solo 27% de los docentes de LAE menciona que sus alumnos han disminuido su aprendizaje en esta pandemia. Uno de los factores que se les pidió a los docentes evaluar fue la comunicación que establecen con sus estudiantes, los docentes de LAE mostraron en un 88% que la comunicación es efectiva y que ayuda a mejorar el desempeño, mientras que los de ITI mencionaron un 50%, se puede inferir que esto es congruente con el aprendizaje que alcanzan los alumnos en ambas carreras. Las clases en línea han traído también ventajas, los dos elementos con mayor mención por parte de los docentes de ambas carreras son: que los estudiantes pueden revisar las grabaciones de las clases en un 68% y el otro es el ahorro en tiempos de traslado al trabajo en un 89%. En cuanto a las desventajas, el 77% de los docentes hacen mención de la poca participación de los estudiantes y el 57% menciona que la otra desventaja, es que se asume que deben estar disponibles todo el tiempo.

Se les preguntó a los docentes que podrían sugerir para mejorar el aprovechamiento de los estudiantes, de ambas carreras los docentes mencionaron en orden de importancia: una participación más activa y evitar distracciones en las sesiones en línea y después, mejores condiciones tecnológicas, internet y equipo. El 50% de los docentes de LAE, tienen necesidades orientadas a tener mejor conexión de Internet para poder llevar a cabo su labor docente, mientras que el 56% de los docentes de ITI mencionaron el contar con un mejor equipo de cómputo. Finalmente, se les preguntó a los docentes acerca de qué porcentaje del temario han logrado abarcar en este tiempo de pandemia en sus asignaturas, el 96% de los docentes de LAE lograron de un 80 a un 99% de su temario, mientras que los docentes de ITI, solamente el 50% lograron terminar su temario en un 80 a 99%. En la encuesta aplicada a los alumnos de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial y de la Ingeniería en Tecnologías de la Información, se recolectaron los siguientes hallazgos:

Tabla 4: Evaluación de los Alumnos Respecto al Impacto del COVID

Categoría	Descripción	Carreras	Porcentaje
Situación personal y familiar	Antes de la pandemia vivían con sus padres	LAE ITI	80%
	Antes de la pandemia no trabajaban	LAE ITI	60%
	Durante la pandemia compaginan estudios con actividades laborales	LAE ITI	54%
	Contribuye al ingreso familiar	LAE ITI	30%
	Han tenido una pérdida familiar por COVID Y, en consecuencia, han tenido que empezar a trabajar para contribuir al ingreso familiar	LAE ITI	8%
	Realizan actividades de limpieza y preparación de alimentos en casa, además de estudiar	LAE ITI	94%
	Han experimentado ansiedad, depresión o ambos	LAE ITI	74%
	Uso de la tecnología	Conexión a internet propia	LAE
Conexión a internet compartida		ITI	73%
Utiliza computadora propia para clases en línea		LAE ITI	54% 75%
Utiliza celular propio para clases en línea		LAE ITI	96%
Proceso de enseñanza – aprendizaje		Considera que su aprendizaje en línea ha disminuido	LAE ITI
	Considera que tienen tiempo suficiente para la entrega de trabajos	LAE ITI	45%
	Dedican entre 7 y 12 horas al día para hacer actividades escolares	LAE ITI	70%
	Dedican menos de 4 horas realizando actividades no escolares	LAE ITI	71%
	Su dominio de herramientas tecnológicas ha mejorado	LAE ITI	80%
	Clases en línea	Participación activa en clases en línea	LAE ITI
Expresa sus dudas al docente		LAE ITI	45%
Afectación de las clases en línea por ruidos ambientales		LAE ITI	80%
Afectación de las clases en línea por fallas constantes en internet		LAE ITI	80%
Afectación de las clases en línea por fallas constantes en la energía eléctrica		LAE ITI	52%
Afectación de las clases en línea por compartir el espacio físico con otras personas		LAE	53%
Mejora de su compromiso con la clase y el aprendizaje en línea teniendo clases más dinámicas y planeadas		LAE ITI	66%
Mejora de su compromiso con la clase y el aprendizaje en línea aumentando su participación en clases		LAE ITI	59%
Mejora de su compromiso con la clase y el aprendizaje en línea aumentando la variedad de herramientas tecnológicas		LAE ITI	57%
Mejora de su compromiso con la clase y el aprendizaje en línea reduciendo la duración de las sesiones en línea		LAE ITI	46%
Socialización y convivencia	La comunicación con sus profesores ayuda a mejorar su desempeño	LAE ITI	65%
	Consideran que hay una falta de espacios de convivencia no relacionados con clases	LAE ITI	73% 52%
	Extrañan la convivencia con compañeros	LAE ITI	85%
	Extrañan las clases presenciales	LAE ITI	64%
	Extrañan el ambiente en el salón de clases	LAE ITI	61%

En esta tabla se muestran las categorías que se evaluaron a través de la encuesta a alumnos de LAE e ITI; de igual forma, se resumen los resultados más importantes sobre ciertos aspectos específicos. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se mencionó anteriormente, la encuesta se diseñó agrupando los reactivos en 5 categorías: situación personal y familiar, uso de la tecnología, proceso de enseñanza – aprendizaje, clases en línea y socialización y convivencia. Se entrevistaron a 26 docentes de la carrera de LAE y 18 docentes de la carrera de ITI. Los principales resultados se pueden ver resumidos en la Tabla 4 y se describen a continuación:

### Situación Familiar

En lo que se respecta a la situación familiar de los alumnos, tanto de Licenciatura como de Ingeniería, más del 80% refiere que antes de la pandemia vivían con sus padres. Durante la pandemia, alrededor del 4% que ya vivían con otros familiares, pareja o solo, regresaron a vivir con sus padres. En cuanto a sus actividades, antes de la pandemia, alrededor del 60% de ellos no trabajaba. Sin embargo, durante la pandemia, alrededor del 54% de los alumnos tanto de Licenciatura como de Ingeniería, han decidido compaginar sus estudios con actividades laborales. Al respecto, alrededor del 30% de los alumnos contribuyen económicamente al ingreso familiar. Aproximadamente el 8% de los alumnos, por la pérdida de algún familiar debido al COVID, ha tenido que trabajar y contribuir al ingreso familiar. Afortunadamente, la mayoría de los alumnos refiere que nadie de las personas con las que cohabitan ha enfermado de COVID. El 94% de los alumnos de ambas carreras refieren que además de estudiar, al estar en casa deben limpiar y preparar alimentos. Por otra parte, el 74% de los alumnos han mencionado que, durante la pandemia, experimentaron ansiedad, depresión o ambos.

### Uso de la Tecnología

En el tema tecnológico, se les preguntó a los jóvenes acerca del tipo de conexión a internet que ocupan para tomar sus clases en línea. Al respecto, el 73% de los alumnos de la Licenciatura mencionaron que utilizan una conexión a internet propia mientras que el 73% de los alumnos de ingeniería, utilizan una conexión compartida con otras personas. Para conectarse a sus clases en línea, los equipos que más utilizan los alumnos son la computadora y el teléfono celular. Más del 50% de los alumnos encuestados reportaron utilizar computadora propia y más del 96% utiliza teléfono celular propio. Por último, se les preguntó acerca de las plataformas tecnológicas que más utilizan para sus clases. Ambas carreras coincidieron en que las herramientas más utilizadas son: Google Meet, Google Classroom, Google Drive y Zoom.

### Proceso de Enseñanza - Aprendizaje

En el tema del aprendizaje, se les preguntó a los alumnos qué medio utilizan para complementar el suyo. Ambas carreras coincidieron que los medios más utilizados son: videos en línea, publicaciones electrónicas (revistas, journals) y blogs. También se les preguntó sobre las ventajas que, desde su percepción, han tenido las clases en línea. La mayoría de los alumnos de ambas carreras coincidieron en que las ventajas más importantes han sido que, por un lado, pueden convivir más tiempo con sus familias y, por otro lado, que pueden revisar las grabaciones de las clases posteriormente. Por otra parte, en cuanto a las desventajas que ellos perciben, los alumnos de ambas carreras mencionan dos como las más importantes. Una de ellas es la falta de socialización y la otra es que ellos consideran que no aprenden igual a como aprendían tomando clases de manera presencial. Al respecto, aproximadamente el 45% de los alumnos consideran que, en términos generales, considera que su aprendizaje en línea durante la pandemia ha disminuido. En lo que se refiere al trabajo en línea, aproximadamente el 45% de los alumnos encuestados considera que el tiempo que tienen para hacer y entregar sus tareas y trabajos es suficiente; más del 60% le dedica entre 7 y 12 horas del día frente a la computadora para realizar actividades escolares; y alrededor del 71% de los alumnos dedica menos de 4 horas frente a la computadora realizando actividades no escolares (redes sociales, juegos, streaming, etc.). Por último, casi el 80% de los estudiantes de ambas carreras considera que su nivel de dominio de las herramientas tecnológicas ha mejorado durante la pandemia.

### Clases en Línea

Alrededor del 30% de los alumnos, tanto de la licenciatura como de la ingeniería, mencionan que tienen una participación activa en sus clases en línea. Y sólo alrededor del 45% expresa sus dudas al docente durante las mismas. Entre los elementos que más les afecta comúnmente al momento de tomar sus clases en línea, los alumnos respondieron lo siguiente. El 80% de los alumnos de ambas carreras mencionaron a los ruidos ambientales; en un porcentaje similar a las fallas constantes en el internet; y el 52% mencionaron las fallas constantes en la energía eléctrica. En el caso de los alumnos de la licenciatura, el 53% mencionó que también les afecta el compartir el espacio físico con otras personas. Los alumnos de ambas carreras mencionan que podrían mejorar su compromiso con la clase y el aprendizaje en línea, considerando los siguientes elementos. El 66% de los alumnos coinciden en que las clases deben ser más dinámicas y planeadas; el 59% considera que ellos deben aumentar su participación en clases; el 57% considera que con una mayor variedad en el uso de las herramientas tecnológicas y el 46% reduciendo la duración de las sesiones en línea.

### Socialización y Convivencia

En cuanto a la socialización y convivencia, poco más del 65% de los alumnos acuerdan que la comunicación que mantienen con sus profesores ayuda a mejorar su desempeño en las clases en línea. El 73% de los alumnos de la licenciatura mencionan que no tienen espacios de convivencia que no estén relacionados con las clases o con la elaboración de trabajo. El 52% de los alumnos de ingeniería opinan lo mismo. Por último, mencionan que lo que más extrañan de asistir a la universidad es lo siguiente. El 85% mencionó la convivencia con sus compañeros; el 64% las clases presenciales y el 61% el ambiente en el salón de clases. Una vez presentados los resultados cuantitativos del estudio que se llevó a cabo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (UPEMOR) en las carreras de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial (LAE) y en Ingeniería en Tecnologías de la Información (ITI), es posible destacar que en la revisión de la literatura que se hizo para esta investigación, que el estudio llevado a cabo por (Arias, Escamilla, Lopez, & Peña, 2020) donde se señala que, sólo uno de cada cuatro docentes con experiencia entre 5 y 20 años era capaz de hacer uso de las herramientas digitales para impartir sus clases, no es equiparable a lo que se obtuvo en la UPEMOR, donde el 80% de los docentes señala que sus habilidades tecnológicas han mejorado a partir de la pandemia.

Un aspecto que merece ser mencionado es que debe existir una constante capacitación y desarrollo de competencias digitales como se manifestó en el trabajo de (Díaz-Arce & Loyola-Illescas, Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación, 2021) además de estar en este mismo orden de ideas con los autores mencionados respecto a la comunicación efectiva como un recurso necesario en las clases en línea, además de estar atentos a las situaciones, problemas y necesidades que pudieran presentarse tanto en docentes como en estudiantes. Es necesario prestar atención a la forma en que los docentes perciben su situación laboral, en la cual las jornadas se han vuelto más exigentes en tiempos y en disponibilidad se pudo detectar en este estudio que 57% de los docentes de la Universidad perciben que deben estar disponibles todo el tiempo y eso trae como consecuencia la saturación y problemas de salud mental y física, señalado también en (Colin, 2021). Si bien, se tuvo que dar respuesta a una emergencia para adaptar la educación presencial a la educación en línea, (Alcantara Santuario, 2020) habla de las improvisaciones que tuvieron que hacerse, sin embargo, uno de los hallazgos relevantes del estudio es que los docentes pudieron cubrir los temarios de sus asignaturas en más del 80%. Este estudio descubrió cómo los docentes y estudiantes de las dos carreras que se encuestaron han hecho sus esfuerzos para adaptarse a las nuevas modalidades en el afán de continuar con la educación y aprovechar los medios tecnológicos a los que cada quien en su medida tiene acceso. La realidad es distinta para cada universidad y para cada grupo de docentes y estudiantes. Investigaciones de este tipo debes seguirse haciendo para revisar constantemente la adaptación que tanto estudiantes como docentes están teniendo en esta pandemia única en la historia y que nos obliga a repensar los procesos educativos y la mejora de las experiencias de

aprendizaje y justamente ayudan a desarrollar las mejores estrategias intencionadas para bien de los estudiantes en cualquier lugar del mundo.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo de la presente investigación es ampliar la información existente sobre el análisis de las consecuencias y repercusiones de la pandemia en el entorno educativo de nivel superior, siendo su principal contribución, la comprensión del tema por parte de los diferentes actores del proceso enseñanza-aprendizaje, a fin de que este nuevo conocimiento los apoye en la construcción y generación de planes de acción para mitigar dichas repercusiones en la educación. Retomando la hipótesis planteada en esta investigación, efectivamente se pueden observar modificaciones tanto en la vida diaria como en el proceso de enseñanza-aprendizaje en ambos programas educativos. El principal de ellos, es el aumento en un 14% en el número de alumnos que se vieron en la necesidad de trabajar, siendo más de la mitad de estudiantes los que actualmente desempeñan alguna actividad laboral, de los cuales el 30% contribuyen directamente al ingreso familiar. Estos números sin duda cambian el escenario educativo de la institución.

Por otra parte, los docentes reportan que, de acuerdo a su percepción, ha habido una disminución en el aprendizaje de sus estudiantes, siendo sobresaliente el 72% de los profesores de ITI *versus* el 27% de los profesores de LAE. Buscando alguna causa de esta percepción, encontramos los comentarios sobre el nivel de comunicación efectiva entre profesor-alumno, siendo el de LAE del 88%, mientras que ITI solo reporta un 50%, sin duda, esta falta de comunicación influye en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, habrá que hacer notar que antes de la pandemia, el 55% de las asignaturas del programa educativo de Tecnologías de la Información, se impartía de manera íntegra en laboratorios, incluyendo prácticas con software y equipos que permitían reforzar los conocimientos teóricos. La pandemia modificó sustancialmente la dinámica de estas asignaturas, los docentes se vieron en la necesidad de sustituir los laboratorios por simuladores, en el mejor de los casos. Otra diferencia sustancial entre los programas educativos evaluados es el porcentaje de cobertura del temario, LAE reporta un 96% de profesores que mencionan haber cubierto entre el 80 y 99% del mismo, mientras que ITI reporta solo un 50%.

Finalmente, otro gran cambio manifestado por los actores encuestados es que, por una parte, los docentes reportan una baja participación activa de sus estudiantes durante las sesiones de clase, y por otro lado, los alumnos manifiestan que las clases deberían ser más dinámicas y mejor planeadas, y sugieren la inclusión de una mayor variedad de herramientas tecnológicas y una reducción en el número de sesiones síncronas. Esto último, pone de manifiesto las carencias de nuestras instituciones en materia de infraestructura y de formación del personal académico para llevar a cabo, de manera satisfactoria, la educación en línea. Tal como lo menciona (Ruiz-Larraguivel, 2020), la gran mayoría de los docentes, previo a la pandemia, teníamos muy poca o nula experiencia con la educación a distancia, lo que nos generó serias dificultades tanto tecnológicas como pedagógicas, aunado a nuestro intento por replicar o reproducir nuestra ya conocida práctica docente presencial, en las plataformas digitales que pusieron a nuestra disposición las autoridades escolares. Todo lo anterior, basado en un diseño curricular rígido adecuado para espacios físicos, pero no para ambientes de aprendizaje virtuales y dinámicos, generando como consecuencia una falta de correspondencia entre lo percibido por los estudiantes y los profesores.

Si bien todo lo anterior muestra un panorama negativo (López Ramírez, 2020) menciona que esta situación debería transformarse en una oportunidad de mejora, que nos permita reflexionar sobre qué tan flexibles eran o siguen siendo nuestras prácticas docentes dentro del proceso enseñanza-aprendizaje y, a partir de dicha reflexión, realizar las modificaciones y adecuaciones necesarias para permitir y propiciar que los alumnos desarrollen su capacidad de autoaprendizaje y, por nuestra parte, los docentes seamos una guía que los conduzca en ese proceso, dejando ser solamente meros transmisores de contenidos. Por su parte, de acuerdo con (Alcantara Santuario, 2020), las instituciones estarán obligadas a desarrollar soluciones eficaces e innovadoras que propicien la mejora del aprendizaje de sus alumnos, de manera tal, que se logre

aprovechar de la mejor manera posible tanto los medios digitales como los presenciales. Hay que reconocer que la pandemia permitió avanzar, en cierta medida, en la educación virtual, tal vez de manera obligada, pero aun cuando regresemos a las aulas de manera física, estamos obligados, tanto instituciones como profesores, a retomar y mantener en nuestra práctica docente, todos aquellos medios digitales ya aprendidos que beneficien, enriquezcan o favorezcan el proceso enseñanza - aprendizaje. El futuro siempre ha sido incierto, pensamos que teníamos certidumbre, cuando en realidad nunca sabemos que pasará mañana. Esta pandemia nos reafirma que estábamos equivocados, la incertidumbre ha sido y es la regla. Por tanto, las instituciones de educación superior debemos ser un espacio resiliente para prevenir y anticipar los escenarios futuros después de esta pandemia.

## BIBLIOGRAFÍA

CEPAL/UNICEF. (enero de 2020). La ciudad y los derechos de niñas, niños y adolescentes. Desafíos (23).

CEPAL-UNESCO. (agosto de 2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Obtenido de Repositorio CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf)

Colin, C. (2021). Impacto de la pandemia Covid-19 sobre profesores y estudiantes en escuelas de negocios en México. *Revista Del Centro De Investigación De La Universidad La Salle.*, 14(55), 81-102.

López Ramírez, M. (2020). Trayectorias escolares en la educación superior ante la pandemia ¿continuar, interrumpir o desistir? En J. Giron Palau, *Educación y pandemia. Una visión académica* (págs. 103-108). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

Alcantara Santuario, A. (2020). Educación superior y COVID-19: una perspectiva comparada. En J. Giron Palau, *Educación y pandemia. Una visión académica* (págs. 75-82). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

Arias, E., Escamilla, E., Lopez, A., & Peña, L. (29 de Junio de 2020). ¿Cómo perciben los docentes la preparación digital de la educación superior en América Latina? Obtenido de Observatorio. Instituto para el futuro de la Educación. Tecnológico de Monterrey: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/encuesta-preparacion-digital-docentes-universitarios-america-latina>

Barrón-Tirado, M. C. (2020). La educación en línea: Transiciones y disrupciones. En J. Girón-Palau, *Educación y pandemia: Una visión académica* (págs. 66-74). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

Barrón-Tirado, M. C. (2020). La educación en línea: Transiciones y disrupciones. En J. Girón-Palau, *Educación y pandemia. Una visión académica* (págs. 66-74). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

Brown, C., & Salmi, J. (14 de septiembre de 2021). Putting fairness at the heart of higher education. Obtenido de University World News. *The Global Window on Higher Education*: [www.universityworldnews.com/post.php?story=20200417094523729](http://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200417094523729)

Díaz-Arce, D., & Loyola-Illescas, E. (2021). Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. *Revista Innova Educación*, 120-150.

Díaz-Arce, D., & Loyola-Illescas, E. (2021). Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. *Revista Innova Educación*, 3(1), 120-150.

ECOVID-ED (INEGI). (2020). Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación. México: INEGI.

ENADID (INEGI). (2018). Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID). México: INEGI.

ENDUTIH (INEGI). (2019). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares. México: INEGI.

Girón-Palau, J. (2020). Educación y pandemia: Una visión académica. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

IEA. (2020). Global Energy Review. Obtenido de IEA, Paris: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020>

INEGI, & INMUJERES. (2019). Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT). México: INEGI.

Marinoni, G., Van't Land, H., & Jensen, T. (2020). The Impact of COVID-19 on Higher Education Around the World IAU Global Survey Report. Obtenido de [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf)

Rama, C. (2020). La nueva educación híbrida. Cuadernos de universidades (11), 139.

Ruiz-Larraguivel, E. (2020). La práctica docente universitaria en ambientes de educación a distancia. Tensiones y experiencias de cambio. En J. Girón-Palau, Educación y pandemia: Una visión académica (págs. 109-114). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

Ruiz, R., Gutiérrez, W., & Perales, M. (15 de septiembre de 2021). Con éxito, Tec culmina ciclo escolar bajo el Modelo Digital Flexible. Obtenido de CONECTA: El sitio de noticias del Tecnológico de Monterrey: <https://tec.mx/es/nnoticias/santa-fe/educacion/con-exito-tec-culmina-ciclo-escolar-bajo-el-modelo-digital-flexible>

Villalobos, K. (26 de Julio de 2021). COVID-19 sigue aquí y el trabajo doméstico no remunerado también. Obtenido de Animal Político: <https://www.animalpolitico.com>

## BIOGRAFÍA

Mayany Larrañaga Moreno es Doctora en Administración por la Universidad Internacional. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrita a la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial. Se puede contactar en la universidad con domicilio en Boulevard Cuauhnáhuac No. 566 Lomas del Texcal, Jiutepec, Morelos, México.,

María Teresa Ortega Flores es Maestra en Administración con Especialidad en Negocios Internacionales por la Universidad Internacional. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrita a la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial. Se puede contactar en la universidad con domicilio en Boulevard Cuauhnáhuac No. 566 Lomas del Texcal, Jiutepec, Morelos, México.,

Irma Yazmín Hernández Báez es Doctora en Ciencias Computacionales con Especialidad en Optimización Combinatoria por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrita a la Ingeniería en Tecnologías de la Información. Se puede contactar en la universidad con domicilio en Boulevard Cuauhnáhuac No. 566 Lomas del Texcal, Jiutepec, Morelos, México.,

Alma Delia Nieto Yáñez es Doctora en Ciencias Computacionales con Especialidad en Optimización Combinatoria por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica del Estado de Morelos adscrita a la Ingeniería en Tecnologías de la Información. Se puede contactar en la universidad con domicilio en Boulevard Cuauhnáhuac No. 566 Lomas del Texcal, Jiutepec, Morelos, México.



# **PERSPECTIVAS DE EMPRESARIOS ZACAPOAXTECOS SOBRE DESARROLLO, Y SUSTENTABILIDAD APRENDIDAS DURANTE LA PANDEMIA COVID – 19**

Guillermo Mejía Méndez, Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla  
Ricardo Calleja Calderón, Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla  
David Gómez Bonilla, Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla

## **RESUMEN**

*El motor del empleo en México son las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), según INEGI (2019), 7 de cada 10 de los empleos formales en México son generados por las MiPyMEs. En la Agenda 2030, se contemplan como un instrumento para lograr objetivos del Desarrollo Sustentable. Pero estas forman parte de una incipiente estructura económica en los países en desarrollo. En México el 95.4% son microempresas, lamentablemente entre más pequeñas son, aumentan el riesgo a desaparecer en el primer y segundo año ante condiciones de presión como las generadas por la pandemia de COVID – 19; incrementando con ello el desempleo, y poniendo en riesgo el sustento de las familias. Las familias buscar oportunidades para sobrevivir incrementando la informalidad y problemas sociales como la delincuencia y el deterioro ambiental. Sin embargo los pequeños empresarios tienen la actitud para cambiar el enfoque de sus negocios hacia una política de sostenibilidad. Para ello se requiere que los encargados de la política pública sean incluyentes, y vean en los pequeños negocios la mejor forma de fomentar los empleos regionales. El estudio se realizó bajo un enfoque participativo. El principal hallazgo es la preocupación de los pequeños empresarios por la sustentabilidad de sus negocios.*

**PALABRAS CLAVE:** Pandemia, Sustentabilidad, Empresas

## **DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY PERSPECTIVES OF ZACAPOAXTEC BUSINESSES LEARNED DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

### **ABSTRACT**

*The engine of employment in Mexico are micro, small and medium-sized enterprises (MiPyMEs). According to INEGI (2019), 7 out of 10 of formal jobs in Mexico are generated by MiPyMEs. MiPyMEs are part of an incipient economic structure in developing countries. In Mexico, 95.4% are micro-enterprises. Unfortunately, the smaller they are, the risk of disappearing in the first and second year was magnified by the COVID-19 pandemic. These failures increased unemployment and put the livelihood of families at risk. Environmental issues force families seek opportunities to survive by increasing informality to avoid social problems such as crime and deterioration. However, small entrepreneurs have a need to change the focus of their businesses towards a sustainability approach. This implies that those in charge of public policy should be inclusive and see small businesses as the best way to promote regional jobs. The study was carried out under a participatory approach. The main finding is the concern of small entrepreneurs for the sustainability of their businesses.*

JEL: A13 D62 M21 O44

KEYWORDS: Pandemic, Sustainability, Companies

## INTRODUCCIÓN

Las empresas juegan un papel vital en la economía de cualquier país, los economistas señalan como la segunda unidad económica de importancia, la primera son los hogares. Empresas y hogares completan el funcionamiento de una economía simple. Pero las estructuras empresariales no todas las veces gozan de cabal salud, y la pandemia del coronavirus vino a ser un catalizador del declive de muchas de ellas derivando en la actual crisis económica. La Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2020) estima que esta crisis puede destruir 305 millones de empleos en el mundo<sup>1</sup>. El Fondo Monetario Internacional (FMI) apunta también a una recesión muy grave, en enero de 2020 se esperaba un crecimiento positivo de la renta per cápita en más de 160 países y en abril se estimó que más de 170 países experimentarán un crecimiento negativo. En el caso mexicano el INEGI (2020) confirmó una caída del 8.5%. Estas estimaciones anticipan un mayor impacto entre las pequeñas y medianas empresas y los pequeños productores. La OIT prevé numerosas quiebras entre las pymes como consecuencia de la crisis económica y la OCDE ha estimado que es posible que más del 50% de las pymes no sobrevivan en los próximos meses. En el caso mexicano, las empresas forman parte de una estructura económica muy endeble, porque tienen un tamaño muy pequeño, por lo cual son poco competitivas y no pueden generar economías a escala. A esta situación se le suma el impacto de la pandemia.

*La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)* realizada en 2018 por el *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018)*, estima que el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país es generado por las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y generan 7 de cada 10 de los empleos formales en México. La información del INEGI (2019), arroja que el 95.4% de PyMEs son microempresas; un 3.6% pequeñas empresas y 0.8% medianas empresas, así mismo se manifiesta una correlación directa que nos dice que entre más pequeña es la empresa, tiene más dificultades para adaptarse a las exigencias y condiciones incrementado el riesgo a desaparecer en el primer o segundo año de vida; por ejemplo se estima sólo el 42.6% de las empresas que tienen hasta dos empleados seguirá en funciones al segundo año y en el caso de empresas de 6 a 10 empleados pueden llegar a un 65.8% de sobrevivencia al 2 año.

Esto se vuelve un reto estructural que nos habla de lo volátil y fluctuante que puede ser el empleo en México ante condiciones de presión para las microempresas, ejemplo de esto es lo generado por la pandemia de Covid-19, la cual paralizó la economía mundial, incrementando el desempleo, poniendo en riesgo el sustento de las familias, quienes en su necesidad han incrementado la actividad laboral desde la informalidad para poder sobrevivir; según el INEGI (2020) La ocupación informal en julio de 2020 ascendió a 27.3 millones, al tiempo que la Tasa de Informalidad Laboral 1 (TIL1) se situó en 54.9%. Esto sumado al hecho de que aun con el incremento del 5% en el salario mínimo (\$185.56 en zona libre de la frontera y \$123.22 el resto del país) acordado en 2020 por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI) dista aún de lograr que cualquiera que cuente con un empleo, tenga garantizado poder cubrir sus gastos básicos y mantener en situaciones dignas a una familia promedio mexicana de 5 integrantes.

La pandemia también puso sobre la mesa, cuestiones sustentables del medio ambiente y la recuperación sostenible y resiliente de las empresas. La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020) en su informe *Pymes y Covid: hacia una recuperación sostenible* afirma que El papel de las pymes en esta recuperación sostenible es esencial, su flexibilidad y capacidad de adaptación suponen una oportunidad para salir reforzadas frente a esta situación. La apuesta por la sostenibilidad puede dotar a las pymes de una mayor resiliencia ante situaciones futuras.

Porque de acuerdo a la información vertida por el Secretario de la Organización Mundial de la Salud (OMS), estamos apenas en el inicio de periodos mucho más recurrentes en que los problemas sanitarios afectaran a nivel global, por tanto los encargados de las unidades económicas deben comenzar a hablar de estos temas para estar preparados y evitar en lo posible la paralización de la economía ante el cierre de los negocios.

El presente trabajo de investigación se realizó con los empresarios locales tiene como objetivo la educación ambiental de este sector en tiempos de pandemia y las expectativas que se presentan en el entorno de su negocio. Para ello la investigación se realizó bajo el enfoque participativo en reuniones periódicas con los pequeños empresarios de la cabecera municipal.

Muller (2020) señala como uno de los retos al que las empresas se enfrentan con la crisis del COVID-19 es conciliar resiliencia empresarial con responsabilidad social. Esta responsabilidad social no puede dejar de lado al medio ambiente, y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, porque los empresarios enfrentan un dilema ético entre aprovechar en su beneficio las oportunidades de negocios que pueda generar la actual pandemia o la responsabilidad que tienen con sociedad. Useche, et al (2021) concluye que las pymes requieren atender sus necesidades sociales y los requerimientos económicos que impone el mercado nacional e internacional y para ello deben diseñar estrategias interactivas para preservar la salud y adecuar sus acciones a la tecnología, estimular la capacidad de rápida adaptación ante adversidades e insertar su direccionamiento con los objetivos de desarrollo sostenible. González y Flores (2020) concluyen que ante la crisis sanitaria y económica provocada por el Covid-19 las empresas han incrementado el uso de las redes sociales y sistemas electrónicos, que al final son prácticas empresariales que generan menos externalidades negativas sobre el medio ambiente. Por otro lado, Luna et al, (2020) también considera que es importante considerar en el plan estratégico se sustentabilidad de las empresas el uso de estas tecnologías impactan directamente la productividad de las empresas, brindando estabilidad a sus trabajadores y generando la sostenibilidad de las unidades económicas.

En la región de Zacapoaxtla de acuerdo a Bonilla et al. (2020) la región fue impactada por la pérdida de ingresos de los pequeños empresarios hasta en más del 30%, y esto se debió principalmente a la falta de estrategias de las autoridades, al no se otorgaron los apoyos correspondientes a los negocios. De la misma forma Mejía (2019) había identificado que los negocios locales del municipio de Zacapoaxtla presentaban problemas de financiamiento y capacitación lo que los colocó en una situación vulnerable, con la pandemia esta situación se profundizó. Ante un escenario adverso internacional global es importante conocer el impacto local de la pandemia, y las reflexiones sobre la sustentabilidad de los negocios. Porque, si el motor del empleo en México son las MiPyMEs, Los afectos de la pandemia actual en las empresas de la región de Zacapoaxtla, afecta la absorción de la mano de obra. ¿Qué opinan estos empresarios de la situación que viven a un año de la pandemia?, ¿Cuáles han sido sus acciones en este periodo de pandemia? ¿Cuáles son sus perspectivas a futuro? ¿Qué oportunidades ven para mejorar a partir de este contexto? La presente investigación se basó en reuniones participativas, con la finalidad de conocer la percepción de un grupo de empresarios del municipio de Zacapoaxtla, en la Sierra Nororiental de estado de Puebla, quienes comparten las lecciones que les deja la pandemia Covid -19 y sus perspectivas a futuro en pro de la sustentabilidad desde un enfoque territorial local con la intención de que este conocimiento detone propuestas de solución y oportunidades para su municipio y la región. Con este trabajo se contribuye a la poca literatura existentes con relación a la educación ambiental dentro de los pequeños empresarios y el entorno de equilibrio que deben de guardar estas con el medio ambiente.

## METODOLOGÍA

El estudio se realizó en el municipio de Zacapoaxtla con los integrantes de Empresarios Zacapoaxtecos A.C., en el mes de octubre 2020. Estos se orientan en un 80% a tiendas comerciales, y un 20% a manufacturas. Dicho grupo de empresarios líderes representan a 15 empresas de la región. La intención del estudio es conocer en campo, los impactos de la pandemia, la sustentabilidad socio ambiental del municipio

y la región. La reunión fue modalidad presencial bajo el enfoque participativo, el investigador realizó una facilitación del diálogo desde un carácter neutral por medio de preguntas detonadoras estructuradas por bloques para generar lluvia de ideas y de esa manera formular un diagnóstico de percepción, recurriendo a los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) como marcos de referencia para ponderar los impactos, contribuciones y retos. Las preguntas detonadoras giraron sobre los efectos de la pandemia en los negocios, y las afectaciones al medio ambiente local, el conocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sustentable, y las propuestas de acción para hacer del municipio un lugar más sustentable.

Tabla 1: Ejes Participativos de la Reunión Con Empresarios

Número de Participantes	Ejes	Tipo de Medición
15	Impactos de la pandemia en sus negocios y el desarrollo territorial.	Participativo
15	Buenas prácticas desde la corresponsabilidad social realizadas como empresarios Zacapoaxtecos en tiempos de pandemia	Lista de cotejo
15	Percepción sobre sus contribuciones en favor del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus actividades	Abierto, participativo
15	Propuestas de acción para colaborar en la construcción de un Zacapoaxtla y región más sustentable.	Abierto, participativo

*Los cinco ejes son agrupados de acuerdo a las expectativas de los empresarios asistentes en la reunión.*

## RESULTADOS

Los resultados de las reuniones participativas con los empresarios se abordan de acuerdo a los ejes planteados en la metodología participativa. Con ello se corrobora que los pequeños empresarios son agentes transformadores con responsabilidad dentro del municipio y por tanto pueden hacer sinergia con los diferentes que contribuyan al desarrollo municipal. Los principales aprendizajes derivados de la pandemia de por parte de los empresarios en el mercado de su incumbencia es que la mayoría de las compras se hicieron desde internet, esto los impulsó a los a actualizarse. En segundo lugar, es evidente que la vulnerabilidad social, generó una respuesta inmediata para salvaguardar la integridad propia, del personal, los clientes y ciudadanía. Fue necesario por de estos tomar la iniciativa sin necesidad de que las autoridades lo indicaran, con ello de brindaron confianza al cliente y dieron las condiciones de sanidad. Por otra parte, los compradores priorizaron sus compras, llegaron a comprar productos específicos y limitaron su consumo para cuidar su economía, siguiendo la misma tendencia nacional. Por lo que se mejoró la atención al cliente, la forma de tratarlos, se favoreció a ofrecerle opciones de pago aceptando tarjetas y pago electrónico. Esto contribuyó a que se rompieran paradigmas, se observó que el trabajo desde casa “home office” (escuelas, oficinas) puede ser eficiente y conlleva un cambio en el mercado, pues compras de temporada que eran recurrentes año con año (por ejemplo, el sector papelería) se vieron comprometidas, evidenciando la necesidad de trabajar en esquemas para favorecer a cultura de la prevención, la planificación y la gestión del riesgo. Se fortaleció la negociación entre los involucrados, pues fue necesario recurrir frecuentemente a esta habilidad con los proveedores y los clientes, para generar estabilidad en el mercado local. Esto llevo a que se revisaran los procesos para minimizar los gastos, redefinir actividades o cargos eran obsoletos, cuales son prioritarios y cuáles deberían ser incorporados.

La tecnología digital prevaleció y los impulsó a actualizarse. Sin importar el nivel económico o educativo que sustentan las personas, los valores se fomentaron para concientizar a todo tipo de personas sobre la importancia de cumplir las medidas sanitarias. Es importante mencionar que ratificaron su interdependencia territorial “nosotros vendemos y movilizamos mercancías y servicios para diversos municipios hermanos de la Sierra y ellos nos movilizan a nosotros con sus compras”, es decir, gracias a la concientización de los valores el comercio se tornó más justo. El tratar con una ética responsable y sustentable para el negocio, se privilegió la lealtad al cliente, evitando aprovecharse de ellos incrementados precios, se prefiere ganar poco

pero constante, y mantener relaciones a largo plazo. Las mejores prácticas de responsabilidad social de los empresarios zacapoaxtecos durante la pandemia fueron: cumplir las medidas de restricción marcadas por las autoridades sanitarias, evitar la simulación de la carencia, favoreciendo un control en los precios desde una visión de “No abuso” como un código ético implícito entre los empresarios zacapoaxtecos. La confianza en el cliente, manteniendo créditos en un escenario de incertidumbre, asumiendo los riesgos que esto implica. Tomar la iniciativa (antes que el gobierno local lo indicara) para generar una campaña informativa y de concientización (interna y externa) sobre las medidas sanitarias de prevención de contagio del Covid - 19. (Impresos, spots, brigadas). Participar, proponer y cooperar en mesas de trabajo multi sector (Sector salud, comercio, transportes, Consejo de Participación Ciudadana, Gobierno local) para incentivar acuerdos y en ciertos momentos presionar a las autoridades locales para aplicar las medidas de prevención para reducir la propagación del Covid - 19. En la medida de lo posible se buscó retener al personal, en algunos casos reduciendo los turnos o dando descansos.

Algunas prácticas específicas por empresario fueron: préstamos sin intereses a empleados de confianza; los líderes de los pequeños empresarios se dieron a la tarea de generar campañas de empatía para la no discriminación a los enfermos de COVID, promoción de la lectura y el dibujo para fomentar el “quédate en casa” otorgando una premiación a las participaciones más destacadas. También se favoreció la compra de productos locales que productores y emprendedores iban ofreciendo a los negocios de los empresarios (ya sea frutas, comida, postres, entre otros). De acuerdo a lo anteriormente expuesto, valores / actitudes que practican los empresarios Zacapoaxtecos A.C. son: Integridad, respeto al cliente, respeto a uno mismo, confianza, legado, lealtad con los valores heredados de generación en generación, compromiso social (cliente, empleado, proveedor), cultura del trabajo (esforzarnos mucho y todo el tiempo), responsabilidad, amor al pueblo, el territorio, la comunidad (familia, amigos, vecinos), respeto entre el gremio, compañerismo, calidez humana. Por último, la percepción sobre sus contribuciones en favor del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus actividades es: Al analizar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, los empresarios pudieron identificar los que desde su percepción los que son afines es dado por entorno y experiencia. En la Tabla 1 se muestra la identificación de los empresarios con los ODS. Se utilizó la escala “Alto, medio, bajo y nulo” para clasificar sus contribuciones (ver Tabla 2).

De dicho trabajo surgen propuestas de acción de forma colaborativa con diversos actores del municipio, las más destacadas son: Seguridad, para prevenir asaltos u cualquier acto delictivo y reducir la delincuencia; que los cargos públicos referentes a industria y comercio sean asignados a personas con el perfil y experiencia para cumplir con sus tareas, honestidad en las formas de actuar, establecer mecanismos de comunicación efectiva con los empresarios, promover la sinergia gobierno - empresarios para favorecer procesos participativos que permitan emitir opiniones, recomendaciones y sumar esfuerzos para generar proyectos de gran impacto en beneficio de todos, transparencia, reconocimiento a los méritos de las diversas iniciativas ciudadanas para evitar que sean expuestas con fines publicitarios o políticos.

*Para la población se propone:* Fomentar la concientización sobre la importancia de las medidas de prevención y una cultura de corresponsabilidad. Apoyar la formación laboral de los Zacapoaxtecos y promover actitudes y valores en pro del deseo de trabajar y mejorar perfiles.

Se propone a vincular al sector académico de la región para identificar oportunidades conjuntas. Que puedan orientar al comercio y las PyMEs para identificar mejoras y oportunidades. Ayudar en la búsqueda de nuevas oportunidades para el manejo y aprovechamiento de los residuos generados desde las empresas. Ser un ente capacitador para mejorar las habilidades del personal de las PyMEs del municipio. Motivar el emprendimiento en sus estudiantes y en los pobladores. Las reuniones participativas ayudaron a cambiar las expectativas de los empresarios, y ahora buscan favorecer la contratación en el esquema de “trabajo decente y digno”. Generar un proyecto de banco de alimentos en beneficio de las personas en situaciones de marginación y pobreza. Promover obras sociales con los recursos obtenidos del aprovechamiento y

optimización de recursos o residuos como el cartón. Fomentar un plan de formación y profesionalización para sus empleados, futuros prospectos de empleados y jóvenes desde un enfoque de triple aporte (Gobierno - academia - empresarios) con la intención de incrementar. La posibilidad de contribuir con becas para apoyar el desarrollo de investigación científica aplicada para solucionar problemas en beneficio de Zacapoaxtla y la región, y apoyar con el acompañamiento a jóvenes emprendedores para que puedan consolidar su formación.

Tabla 2: Percepción de los Empresarios Sobre los Objetivos de la Agenda 2030

Objetivo	Nivel de Contribución Local	Argumento
ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”	Alto	Aun en condiciones de pandemia, se ha buscado favorecer que las personas conserven sus empleos y puedan llevar sustento a sus hogares, así mismo se ha cuidado cumplir con los protocolos para salvaguardar condiciones laborales seguras y se busca cumplir con normas de seguridad social.  Esto conecta con la meta 8.8 que señala que se debe de proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro para grupos vulnerables. También está meta la digieren fácilmente cuando revisan que el empleo de la región es precario.
ODS 3 “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”	Alto	Se tomó iniciativa por el cumplimiento de los protocolos de prevención, así mismo se incentivó la cooperación con los demás sectores de la sociedad y el gobierno para generar acciones de prevención y reducción del contagio del COVID - 19.  Esto conecta con la meta 3.d que refuerza tiene que ver con el reforzamiento de la capacidad de respuesta de los países en desarrollo ante las contingencias sanitarias.
ODS 17 “Alianzas para lograr los objetivos”	Alto	Ejemplo de esto fue la participación en las mesas de trabajo multisector para generar acuerdos en pro de las medidas de prevención y la reactivación económica local.  La meta 17.17, en este sentido señala que se debe de fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia acumulada en los principales actores.
ODS 7 “Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna”	Nulo	Los actuales precios de los combustibles, permitió el interés por comenzar a incursionar en el uso de energías limpias a costos más bajos.

Fuente: Elaboración propia con base a las reuniones participativas, la tabla muestra el grado de percepción de los empresarios.

## CONCLUSIONES

Las perspectivas de empresarios zacapoaxtecos sobre sustentabilidad y desarrollo durante la pandemia covid-19, obtenidas en reuniones participativas demuestran la preocupación de estos por contribuir al desarrollo municipal ante la contingencia sanitaria. Aun cuando no recibieron apoyo de las autoridades, los pequeños empresarios se muestran dispuestos a adaptarse a los nuevos cambios con responsabilidad social.

El presente trabajo logra dar una radiografía distinta, mostrando el rol que juegan las PyMEs a nivel territorial está basado en relaciones más estrechas, donde existe un vínculo cercano entre el empresario y sus clientes, pues son parte de una misma comunidad, existen un reconocimiento de la interdependencia del bienestar y desarrollo común incluso a nivel territorial “nosotros movilizamos a la sierra y ellos nos movilizan a nosotros”. Sin embargo, cuenta con una serie de limitaciones derivada de la pandemia misma, al no poder ser más numerosa, por lo que en futuros trabajos se debe de trabajar con los diferentes líderes que representen a los giros de mayor importancia económica y social de la región. Esta forma de relación empresarial describe una estrategia de negocios contextualizada, que no solo contempla la rentabilidad económica, sino que integra un fuerte sentido de pertenencia al territorio, un conjunto de valores que incluyen la integridad, el respeto al cliente, respeto a las personas, la corresponsabilidad, el compromiso, la

calidad, compañerismo, el amor al territorio de Zacapoaxtla y lealtad a los valores y el legado heredado de generación en generación. Es por este conjunto de valores y actitudes que destaca la participación activa y la iniciativa de los empresarios a sumarse con diversos sectores para lograr acciones conjuntas en beneficio global de la comunidad, lo cual es una gran oportunidad para generar proyectos conjuntos desde un enfoque de cooperación entre sociedad, empresa, academia y gobierno.

Desde una visión estratégica a largo plazo, una posibilidad sería focalizar esfuerzos especialmente el desarrollo de capacidades de los jóvenes, pues según la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID, 2018) uno de cada cuatro habitantes del país es joven y en un futuro cercano serán la fuerza productiva del país y su nivel de competencia podría condicionar el éxito o el fracaso del desarrollo de la nación y en este caso específico el de Zacapoaxtla. Las perspectivas de Empresarios Zacapoaxtecos A.C. sobre desarrollo dan un ejemplo de apertura, incentivando a los diferentes sectores sociales a sumarse para avanzar hacia la gestión sustentable de Zacapoaxtla, sirviendo de buen ejemplo para otros territorios.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez P., Vega P., (2009). Actitudes ambientales y conductas sostenibles, implicaciones para la educación ambiental. p. 164-168.

Dussel, E. (2001). Integración exitosa de las pequeñas empresas y medianas empresas en México, Claroscuro editorial Cepal, p. 210

Encuesta de jóvenes en México 2019. Primera edición, 2019, D. R. © México Fundación SM, A.C., 2019. Magdalena 211, Col. del Valle, alcaldía Benito Juárez, C. P. 03100, Ciudad de México, México, Tel.: (55) 1087 8400, ISBN 978-607-8053-39-1 <https://www.observatoriodelajuventud.org/encuesta-mexicana-de-la-juventud/>

Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2018. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825193744.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825193744.pdf)

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas(ENAPROCE). <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/enaproce2018pres.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), Comunicado de prensa núm. 448/19, Resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2018.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017), Resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Garza C, (2000) Creación de Mipymes: Objetivo Emprendedor, Ingenierías, Vol. 3 No. 9. P 1-5.

Gongora G, (2010). El apoyo a la innovación de la Pyme en México. Un estudio exploratorio. Revista Investigación y Ciencia, Núm. 47. p. 21-30. México.

Gómez et al., (2020). El impacto económico que deja el COVID-19 en las MIPyMES pertenecientes al municipio de Zacapoaxtla. CIM Journal Vol.8 Num. p. 45-52. México

González R., Flores K., (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante periodos de confinamiento social. CIID Journal Vol. 1, p. 28-41

Guapatín, C. (2003) Observatorio MIPYME: doce países de la región. Banco Interamericano de Desarrollo.

Luna et al., (2020). Plan estratégico de sustentabilidad de las Pymes industriales en momentos de emergencia. Polo del conocimiento, Vol.5 Núm. 5, p. 17.

Martin Carnap, (2007). Técnicas de Facilitación y Dirección de Grupos. Revista digital: Facilitación y Aprendizaje.

Mejía M., (2016). Precariedad del empleo rural en la sierra norte de Puebla. Congreso internacional de Ciencia y Servicio. Chapingo. México

Mejía et al. (2019). Análisis de la problemática de las mipymes en el municipio de Zacapoaxtla, Journal Cim Vol 7, Núm. 1. p. 117-123.

Muller P., (2020) Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19 citado por Joan fontrodona, Análisis de Situaciones de Negocio Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa CBS - Center for Business in Society.

Organización Internacional del Trabajo (2020). Panorama laboral en tiempos de la covid-19. México y la crisis de covid-19 en el mundo del trabajo.

Organización de las Naciones Unidas (2020) Pymes y covid-19: hacia una recuperación sostenible.

Sam Kaner with Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger; Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making Jossey-Bass; ISBN 0-7879-8266-0 (2007)

Usache et al., (2021) Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19 Revista Universidad & Empresa, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>

## **BIOGRAFÍA**

Guillermo Mejía Méndez es Doctor en Economía por el Colegio de Posgraduados. Profesor Investigador en la carrera de Ingeniería en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla,

Ricardo Calleja Calderón es pasante de maestría en Ciencias Ambientales del Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla.

David Gómez Bonilla, es maestro en Administración por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Docente de la carrera en Ingeniería en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla,

# **ACTIVIDAD CACAOTERA: UN ENFOQUE FINANCIERO EN LOS PRODUCTORES DE LA RANCHERÍA FRANCISCO I. MADERO PRIMERA SECCIÓN, COMALCALCO, TABASCO**

Victor Manuel Jiménez De La Cruz, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Leticia Rodríguez Ocaña, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## **RESUMEN**

*El cacao es un cultivo de gran importancia cultural y económica en México, en el sureste representa un estilo de vida para muchos productores. El estudio fue dirigido a los productores de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección de Comalcalco, Tabasco. Este estudio es exploratorio y descriptivo. El primero, con el propósito de registrar, clasificar y documentar las percepciones de los productores de cacao; y descriptivo, con la ayuda de un instrumento de costos, coeficientes técnicos y rendimientos de la producción de cacao. Se constata que la actividad cacaotera no es rentable para los productores de la muestra. Se concluye que la falta de rentabilidad de la actividad cacaotera tiene su causa en los bajos ingresos de los productores, que se asocia principalmente con los precios bajos del cacao, controlado por los intermediarios; así como la disminución en la producción, mermada principalmente por enfermedades como la moniliasis. Esto en adición a los altos costos de los insumos, relacionados con las cantidades requeridas para las actividades de cultivo.*

**PALABRAS CLAVE:** Productores de Cacao, Finanzas, Economía, Rentabilidad

## **COCOA ACTIVITY: A FINANCIAL APPROACH TO THE FARMERS IN RANCHERÍA FRANCISCO I. MADERO, PRIMERA SECCIÓN, COMALCALCO, TABASCO**

### **ABSTRACT**

*Cocoa is a crop of great cultural and economic importance in Mexico. In the southeast, it represents a lifestyle for many producers. The study was directed to producers from Rancheria Francisco I. Madero 1st section of Comalcalco, Tabasco. This study is exploratory and descriptive. The first purpose was to register, classify and document the perceptions of cocoa producers. The approach is descriptive, applying an instrument of costs, technical coefficients and yields of cocoa production. We found that cocoa activity is not profitable for producers in the sample. We conclude that the lack of profitability of the cocoa activity is caused by the low income of the producers, which is mainly associated with low prices, controlled by intermediaries. Decreases in production, as a result of disease and high costs of inputs, related to the amount required for cultivation activities also affected profitability.*

**JEL:** R51, R11

**KEYWORDS:** Cocoa Producers, Finance, Economy, Profitability

## INTRODUCCIÓN

El cacao es un cultivo de gran importancia cultural y económica en México, principalmente para la producción de chocolate. De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) (2022), Tabasco es el principal productor de cacao en el país, con aproximadamente dos terceras partes de la superficie cultivada. Sin embargo, la actividad cacaotera, se encuentra en la incertidumbre de su preservación. Desde 1980, la superficie cultivada en el país ha decrecido un 20%. Esto representa poco más de 15,000 hectáreas eliminadas, de conformidad con la Estadística de Producción Agrícola de 2020, elaborada por la SIAP (2022). Diversos autores señalan que existen variables culturales, sociales, ambientales y económicas, tales como: el envejecimiento de los productores, falta de capacitación, deficiencias en la tecnificación del cultivo, inseguridad, presencia de plagas y enfermedades, envejecimiento y bajos rendimientos de las plantaciones, bajos precios del cacao, altos costos de insumos, alta presencia de intermediarios, débiles asociaciones y apoyos inadecuados, entre otras; que afectan generalmente al elemento primario de la cadena: el productor de cacao.

En este contexto, es materia del presente estudio determinar el impacto financiero de estas variables en el productor promedio, a través de la determinación de la rentabilidad de la actividad cacaotera, en una de las principales localidades productoras de Comalcalco, municipio con mayor número de cacaocultores en el estado Tabasco. Esto se obtiene a través del cálculo de los ingresos y costos correspondientes a la actividad de un ciclo agrícola promedio, con apoyo de un instrumento costos, coeficientes técnicos y rendimientos de la producción de cacao, y utilizando la metodología de costos agrícolas de Gavelán (1988). El resto de esta investigación se presenta como sigue. En la sección de revisión literaria se presentan los puntos más importantes de diversos autores al respecto de la problemática actual de la actividad cacaotera. La sección de metodología señala el tipo de estudio y descripción de la muestra. En la sección de resultados se presentan los hallazgos de la investigación y el análisis de los mismos, mientras que en la conclusión se muestra un breve resumen del estudio y comentarios finales. Por último, se encuentran las referencias y biografías de los autores.

## REVISIÓN LITERARIA

Uno de los puntos críticos que amenaza la continuidad de la actividad cacaotera es la insostenibilidad económica que presenta, misma que según González (2005) citado por Hernández et al. (2015), surge como consecuencia de la interacción de variables culturales, sociales, ambientales y económicas.

### Variables Socioculturales

*Edad avanzada de los productores de cacao:* De acuerdo con la Secretaría de Ganadería, Agricultura y Pesca (SAGARPA) (2015), uno de los problemas identificados tiene que ver con la capacidad física del productor de cacao. Describiendo a los productores, señala que en general se trata de personas de la tercera edad, con problemas de salud, en algunos casos, discapacitados, que se encuentran impedidos para realizar las actividades físicas que requiere la plantación.

*Deficiencias en la tecnificación del cultivo y falta de capacitación a los productores:* El manejo de las plantaciones es empírico, la asistencia técnica prestada en los programas muestra resultados ineficaces, los productores no conocen en su mayoría las técnicas de injerto para renovar sus plantaciones, el uso y manejo de los productos químicos; los insumos generalmente son proporcionados por el gobierno a través de programas de apoyo a la actividad, sin embargo, los agricultores presentan dificultades para aplicarlos adecuadamente, esto es, desconocimiento en su dosificación, frecuencia, precauciones, etc. (SAGARPA, 2015). El estudio de Córdova, Sánchez, Estrella, Sandoval, & Ortiz (2001) asocia la baja productividad del cacao con el deficiente control de plagas y enfermedades; el inadecuado drenaje del suelo en épocas de lluvias; la baja aplicación de fertilizantes; y el manejo inadecuado de las sombras en el cacaotal.

*Inseguridad de las plantaciones y productores:* Córdova et al. (2001) puntualizan que, con el problema del robo, el productor cosecha los frutos cuando están iniciando su madurez, lo que dificulta la extracción de las semillas; por lo que el productor emplea una cuchara rústica de madera para la extracción de los granos, práctica que les provoca daños físicos y baja calidad grano

*Abandono del cultivo de cacao:* En un estudio realizado por Martínez (2007) con familias de cacaoteros en una comunidad de Comalcalco, Tabasco, se señala que con el paso de las últimas décadas el aumento de la infraestructura educativa, propicia la emigración de los cacaotales para obtener los ingresos que necesita la familia para subsistir.

El mismo autor indica que, en lo referente a las necesidades de subsistencia de las familias campesinas productoras de cacao de pequeña escala, al ir disminuyendo los recursos naturales disponibles en su entorno y por la necesidad de obtener dinero para adquirir todo aquello que no pueden producir y que requieren para su vida diaria, deben de buscar otras opciones de ingreso e incluso migrar. Concluye que las nuevas generaciones se han alejado de las actividades de cultivo.

### Variables Ambientales

De acuerdo con la SIAP (2022), el rendimiento del cultivo en México se encuentra en un promedio de 0.69 toneladas de cacao por hectárea en 2020. Si lo comparamos con el rendimiento esperado que se encuentra en el paquete tecnológico del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) (2011) que es de 1 tonelada por hectárea, se estaría obteniendo sólo dos terceras partes de dicho rendimiento esperado de la plantación.

*Contaminación del ambiente:* Martínez (2007) expone que la zona de la Chontalpa tabasqueña ha estado expuesta por muchos años desde la década de los 60's a la explotación petrolera, misma que ha dejado una alta contaminación del suelo (desechos de los pozos perforados), aire (compuestos azufrados) y del agua (mercurio, cobre, zinc, plomo, níquel, y arsénico), también la presencia de lluvia ácida teniendo reducción en los diferentes tipos de cultivos, disminuyendo las cosechas de los cultivos tradicionales (maíz y frijol) y de los comerciales (cacao, pimienta, coco y achiote).

*Envejecimiento de las plantaciones:* Por otra parte, la edad de las plantaciones, es otro inconveniente en la producción de las plantas; una planta de cacao se considera vieja a partir de los 30 años. Desde ese momento su producción comienza a declinar, por lo que el productor debe ir realizando renovaciones de las plantas viejas. Sin embargo, esta renovación no siempre es realizada; en ciertos casos por desconocimiento de tipo técnico, mientras que en otros prevalece un sentido cultural de apego, lo que dificulta esta renovación (De La Cruz, Córdova, García, Bucio, & Jaramillo, 2015).

*Plagas y enfermedades:* Del mismo modo, la presencia de enfermedades limita la producción de cacao, y pueden ocasionar pérdidas hasta del 100 %, si no existe control alguno (Hernández et al, 2015). Hes et al. (2017) señalan que el principal desafío al que se enfrentan los cacaocultores hoy en día en México es el hongo de la moniliasis, que conduce a la disminución de los rendimientos del cacao y reduce la capacidad competitiva de los productores en los mercados internacionales.

### Variables Económicas

Tal como señala la SAGARPA (2005), el cacaocultor sufre principalmente la inestabilidad de precios y la tendencia siempre descendente de los precios reales del cacao. Consecuencia del bajo rendimiento de la actividad, es decir, de la cosecha obtenida por hectárea y del bajo precio al que se vende el producto, originados por los sistemas de comercialización (De La Cruz, Córdova, García, Bucio, & Jaramillo, 2015); los ingresos derivados de la venta del cacao no alcanzan a cubrir los altos costos de producción.

*Desequilibrios en la cadena de valor del cacao:* Priego et al. (2009) muestran en sus resultados la falta de control en los precios de los productos y una gran desventaja en las condiciones de mercado nacional e internacional del cacao. Principalmente porque los productores no se encuentran directamente vinculados con el comercio (Lastra, 2004). Los pequeños productores usualmente comercializan con los intermediarios (Martínez. 2007), mejor conocidos como “coyotes”, para vender su cosecha.

*Apoyos y financiamientos inadecuados:* Siguiendo los resultados del estudio de De La Cruz et al. (2015), quienes estudiaron a 49 productores, encontraron que el 95% de ellos trabaja sus tierras sin ayuda financiera, utilizando sus propios recursos y sólo reciben capacitaciones para la renovación de sus plantaciones.

*Asociaciones débiles:* Andrade (2007) menciona que la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la globalización y la libre competencia han generado desajustes en las asociaciones de los productores de cacao, lo que provoca la desintegración de estas, la descapitalización y el desmantelamiento de su infraestructura.

### Cultivo de Cacao Orgánico

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) citada por la SIAP (2022), la agricultura orgánica es más conocida como método agrícola en el que no se utilizan fertilizantes ni plaguicidas sintéticos, esto es, insumos manufacturados mediante proceso industrial. Continúa señalando que según la definición del Codex Alimentarius, la agricultura orgánica es un sistema holístico de ordenación de la producción que promueve y mejora la salud del agrosistema, con inclusión de la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. En el marco del cultivo de cacao, estos elementos deben atenderse al desarrollar las actividades culturales en la plantación de cacao, tales como: siembra y establecimiento de cacao, fertilización, podas, regulación de sombras, control de plagas y enfermedades, así como el manejo de los granos post cosecha. De acuerdo con el Manual de Cultivo de Cacao Orgánico emitido por Lutheran World Relief (2009), para la etapa de control de plagas para el cacao, señala las principales ventajas y desventajas del uso de los insumos orgánicos e inorgánicos, que se muestran en las Tabla 1 y Tabla 2.

Tabla 1: Ventajas y Desventajas de los Insumos Orgánicos

<b>Insecticidas y Fungicidas Orgánicos</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Son baratos	Su acción es lenta
No son tóxicos	Hay que usarlos rápido
No contaminan	Se guardan poco tiempo.
Se obtienen en finca	
Fáciles de hacer y usar	
Mantienen el equilibrio ecológico	

*Los insecticidas naturales son utilizados para minimizar de la presencia de plagas y el daño a las plantas, interrumpiendo el crecimiento de insectos, utilizando insumos orgánicos. Por lo general son baratos y pueden obtenerse en la propia finca del productor. Sin embargo, requieren de conocimientos en el proceso de su preparación y conservación. Además, estos insumos son de acción lenta, en comparación con los insumos de origen sintético. Fuente: (Lutheran World Relief, 2009).*

Tabla 2: Ventajas y Desventajas de los Insumos Inorgánicos

Insecticidas y Fungicidas Químicos	
Ventajas	Desventajas
Rápidos para matar plagas Son muy efectivos Se usan inmediatamente No hay que construirlos Se guardan por más tiempo	Su costo es alto Contaminan el medio ambiente Tóxicos para la salud humana y animal

*Los insumos sintéticos se utilizan con mayor frecuencia por la eficacia de su aplicación, no obstante, contribuyen con la degradación del medio ambiente a largo plazo. El productor de cacao no requiere realizar un proceso de preparación tan elaborado como en el caso de los insecticidas orgánicos. Debido a su composición, pueden ser conservados por un tiempo mayor, sin embargo, resultan tóxicos para la salud. Fuente: (Lutheran World Relief, 2009).*

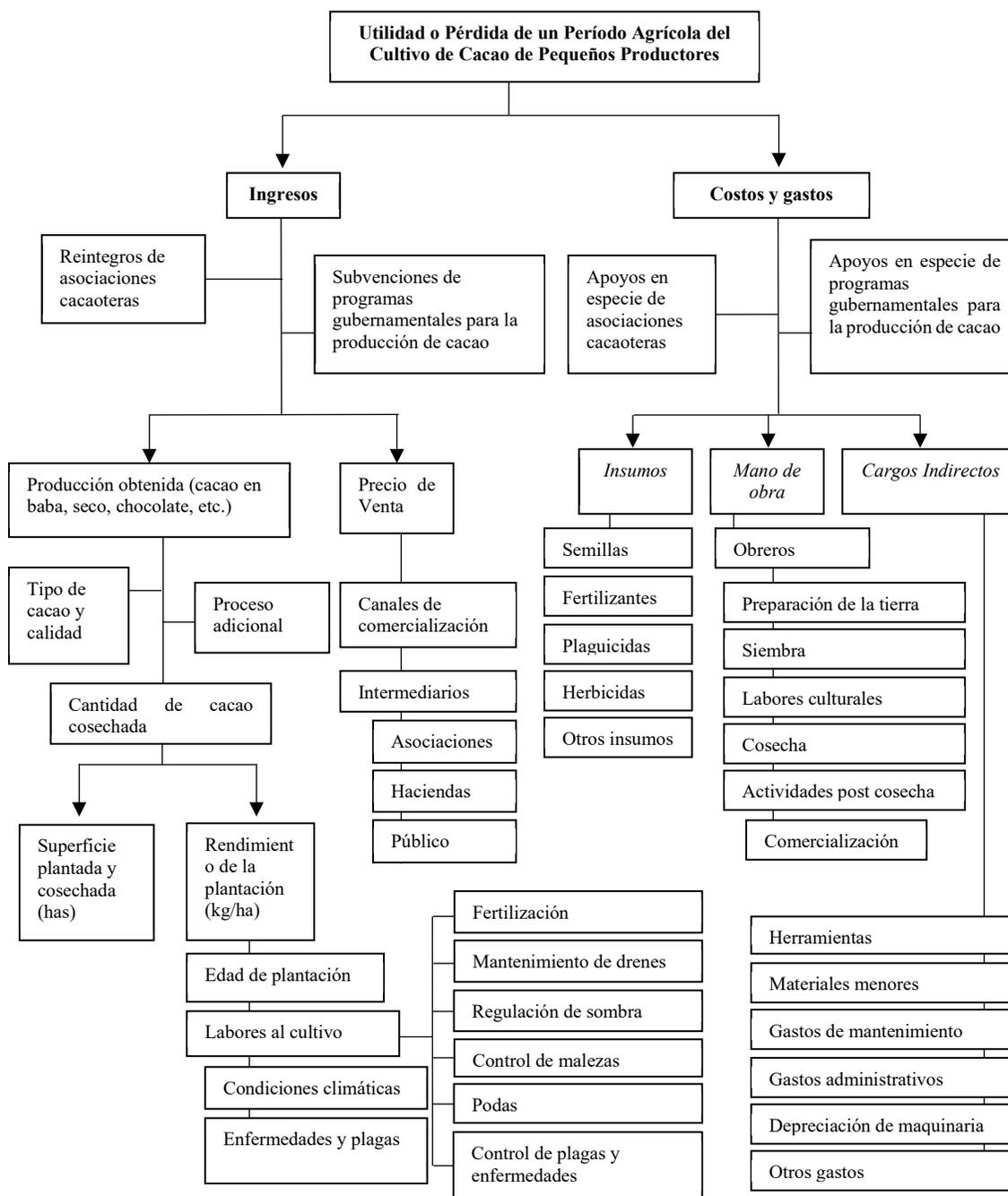
El Nutrition Business Journal, citado por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) (2022) expone que durante las dos últimas décadas, las ventas de EE.UU. de alimentos y bebidas orgánicas han mantenido tasas de crecimiento muy elevadas, partiendo de sólo US\$1.000 millones de dólares en 1990, señalando que en 2007 las ventas de chocolate y chocolate orgánico en EE.UU. ascendieron a US\$94 millones de dólares, más del 45% a partir del año 2006. De acuerdo con Sosa Arencibia (2018), la demanda mundial de cacao, representada por las moliendas rastreadas por la Organización Internacional del Cacao (ICCO por sus siglas en inglés), es impulsada por el mercado mundial de productos de confitería de chocolate, consumo que a su vez está fuertemente ligado al nivel de los ingresos per cápita. Indica además que el cacao fino de aroma recibe un precio premium, que depende del cumplimiento de estándares privados sobre el tipo de grano, la fermentación y la confiabilidad del exportador.

Continúa señalando que a pesar de que la cantidad producida de cacao fino centroamericano es aún muy baja, está ganando cada vez mayor participación en el mercado; un chocolate de alta calidad y que a la vez sea producido en condiciones de respeto al medio ambiente y bajo los estándares públicos de responsabilidad social. En los países desarrollados la demanda de este producto es mayor cuando se trata de cacao producido en fincas certificadas en cacao orgánico y comercio justo, relacionado con la ética en el consumo. Por tanto, la autora reconoce aquí un mercado para el cacao orgánico producido en Latinoamérica, región que produce el 70% del total mundial de cacao orgánico.

### Concepto de Rentabilidad

De acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) A-3 las necesidades de los usuarios y objetivos de los Estados Financieros, en su apéndice C, el término rentabilidad se refiere a la capacidad de la entidad o actividad para generar utilidades o incremento en sus activos netos (CINIF, 2017). Molina (2017) menciona que para calcular la rentabilidad de la producción de un determinado rubro es preciso establecer la diferencia existente entre ingresos y costos, de lo que resulta un beneficio. Para los efectos de este estudio, entenderemos la rentabilidad del cultivo de cacao como la diferencia entre los ingresos por la venta del cacao, y los costos y gastos incurridos en ella en un ciclo agrícola promedio de un año.

Figura 1: Determinación de la Rentabilidad de la Actividad Cacaotera



La utilidad o pérdida de cualquier actividad se determina a partir del cálculo de sus ingresos y costos. Estos a su vez son determinados por diversas variables. Las variables más importantes que determinan los ingresos para la actividad cacaotera son el precio de venta, y la producción obtenida en el ciclo agrícola. Las variables que conforman el costo es la mano de obra empleada en las labores de cultivo, el importe de los insumos utilizados, así como los otros gastos o cargos indirectos que, si bien no se relacionan con una actividad en específico, son necesarios para el cultivo del cacao. Los ingresos y los costos se calculan para un periodo de tiempo específico que permita comparar resultados con periodos anteriores o proyecciones futuras. Fuente: Elaboración propia.

Como observamos en la Figura 1, la utilidad o pérdida de la actividad se obtiene del enfrentamiento de los ingresos y costos asociados correspondientes al período agrícola en cuestión. Podemos observar que los ingresos se determinan principalmente por dos variables, la producción obtenida en el período y el precio de venta del producto. Además, un ingreso adicional se constituye por los reintegros emitidos por las

asociaciones cacaoteras a los productores, así como apoyos gubernamentales en materia de cacao. El precio de venta es definido por la oferta y la demanda, sin embargo, este puede ser mayor o menor dependiendo del canal de comercialización del cacao, que pueden ser Asociaciones, Haciendas, público en general, o como mayormente se vende, a través de intermediarios. Por otro lado, la producción o cantidades de cacao cosechadas para venta pueden ser de distintos tipos y según el tipo de cacao o calidad, puede variar el precio de venta. Otra característica de la producción que interviene en el precio de venta es la forma, si se vende el cacao “en verde” o recién cosechado, o se le aplica un proceso adicional para venderse seco.

La cantidad cosechada dependerá, sobre todo, de la superficie plantada, de la densidad de plantas de cacao en el terreno, así como del rendimiento de la plantación. Dicho rendimiento puede ser mayor o menor dependiendo de la edad de la plantación, las condiciones climáticas, así como las labores aplicadas al cultivo. Entendiendo por este último punto, si se realizan todas las actividades requeridas al cultivo, tales como mantenimiento de drenes, regulación de sombra, podas, fertilización, control de malezas y muy importante: el control de plagas y enfermedades. En lo que corresponde a la sección de los costos y gastos, éstos se determinan por las erogaciones en insumos, mano de obra y otros gastos o cargos indirectos asociados a la actividad. Entre los insumos encontramos semillas, fertilizantes, plaguicidas, herbicidas, etc. La mano de obra puede ser propia, familiar y contratada. Ambas variables son agrupadas de acuerdo con la actividad en la que se erogan; mientras que en los cargos indirectos se incluyen todos los gastos que no pueden ser identificados con una actividad particular, pero que son erogaciones necesarias para el cultivo. En esta clasificación encontramos herramientas, materiales menores, gastos de mantenimiento, administrativos, entre otros.

## METODOLOGÍA

La comunidad Francisco I. Madero 1ª Sección, cuenta con 202 productores de cacao y con una superficie de 202,822 hectáreas destinadas al cultivo. Se determinó una muestra de 30 productores de cacao de la lista proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesquero del estado de Tabasco (SEDAFOP) para aplicar el instrumento realizado. Este estudio es exploratorio y descriptivo. El primero, con el propósito de registrar, clasificar y documentar las percepciones de productores de cacao. Se realizaron visitas y recorridos a la zona de estudio, así también se realizó una revisión bibliográfica a fondo en bibliotecas locales y virtuales. Se siguieron criterios diferenciados de muestreo teórico (Glaser & Strauss, 1967), según los métodos a aplicar fueron entrevistas en profundidad semiestandarizadas. Las primeras visitas de reconocimiento y a la cooperativa de productores de cacao permitieron generar alguna suerte de rapport (Taylor & Bogdan, 1984) con los productores de cacao. Determinando el proceso de saturación teórica, por ello se trabajó con 30 productores. Se realizó observación participante (Hammersley & Atkinson, 1994; Maestre, 1990) en las plantaciones de cacao. La información se analizó y codificó.

Figura 2: Localización de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección.



La región de la Chontalpa se localiza en la parte más occidental del estado de Tabasco. Su nombre deriva del grupo étnico "chontal", debido a que éste se ha asentado en esta área desde antes de la llegada de los españoles. Además de Comalcalco, esta subregión está conformada por los municipios de Huimanguillo, Cárdenas, Paraiso y Cunduacán (Gobierno del Estado de Tabasco, 2022). La Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección cuenta con 202 productores de cacao y con una superficie de 202,822 hectáreas destinadas al cultivo, por tanto, se determina una muestra de 30 productores de cacao de la lista proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Agrícola y Forestal del estado de Tabasco para aplicar el instrumento realizado. Fuente: (Google, 2022).

En la Figura 2, tenemos el mapa donde señalamos la ubicación de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección, en el municipio de Comalcalco, en la región de la Chontalpa del estado de Tabasco. La recolección de datos fue en el período mayo-junio del año 2019, asimismo se usó un cuestionario de 87 ítems, en donde se describen las características del productor, sus tierras y sus técnicas de cultivo. Con preguntas abiertas como: la superficie plantada, las técnicas y costos de las labores, de los insumos empleados y de los gastos atribuibles (aquí se incluyen los costos de depreciación de las herramientas, costos de traslados del producto, y pago de la tenencia de la tierra), se recolectó la información sobre producción promedio anual, los canales de comercialización utilizados por los productores, el precio de venta del producto y las condiciones de venta del cacao. Por último, hay un apartado sobre los apoyos recibidos en la producción de cacao incluyendo monto, periodicidad e institución otorgante. Con respecto a las variables: costo de producción del cacao, los ingresos y la rentabilidad de la actividad cacaotera en un ciclo agrícola, se utilizó la siguiente serie de ecuaciones:

Rentabilidad de la Actividad Por Hectárea (R)

$$R = I - CP \tag{1}$$

I = Ingreso por hectárea en el ciclo agrícola  
 CP = Costo de producción agrícola por hectárea

Ingreso Por Hectárea en el Ciclo Agrícola (I)

$$I = \frac{P * Pp}{Nha} \tag{2}$$

P = Producción anual de cacao  
 Pp = Precio promedio de venta de cacao en la localidad  
 Nha = Número de hectáreas

Determinación del costo de producción agrícola por hectárea (CP)

$$CP = Mo + In + Ci \quad (3)$$

Mo = Costo de la mano de obra empleada por hectárea de cacao

In = Costo de los insumos aplicados por hectárea

Ci = Costos y gastos indirectos incurridos por hectárea

Costo de la Mano de Obra Empleada Por Hectárea (Mo):

$$Mo = \frac{D * Pj * Ne * Va}{Nha} \quad (4)$$

D = Días que dura la actividad

Pj = Precio del jornal o día laboral

Ne = Número de personas empleadas en la labor

Va = Número de veces que se realiza la labor al año

Nha = Número de hectáreas

Costo de los Insumos Aplicados Por Hectárea (In):

$$In = \frac{Ca * Pi * Na}{Nha} \quad (5)$$

Ca = Cantidad empleada de insumo por aplicación

Pi = Precio por unidad de insumo (Kilogramo, Litro, etc.)

Na = Número de aplicaciones del insumo al año

Nha = Número de hectáreas

Costos y Gastos Indirectos Incurridos Por Hectárea (Ci):

$$Ci = Dh + Rep + Pr + Tr \quad (6)$$

Dh = Depreciación de herramientas por hectárea en el ciclo agrícola

Rep = Gastos por reparación y mantenimiento de herramientas anual por hectárea

Pr = Predial pagado anual por hectárea

Tr = Gastos de traslado y comercialización del cacao por hectárea

Depreciación de Herramientas Por Hectárea en el Ciclo Agrícola (Dh)

$$Dh = \frac{Ph * Fr * Nh}{Nha} \quad (7)$$

Ph = Precio de compra de la herramienta

Fr = Factor de renovación de la herramienta al año (vida útil)

Nh = Número de unidades de la herramienta

Nha = Número de hectáreas

Gastos de traslado y comercialización del cacao por hectárea (Tr):

$$Tr = \frac{Pt * Nc}{Nha} \quad (8)$$

Pt = Precio promedio del transporte de la localidad hacia el punto de venta

Nc = Número de cosechas realizadas en el ciclo agrícola

Nha = Número de hectáreas

## RESULTADOS

Los resultados están referidos a las actividades que involucran a los productores de cacao se describen sus condiciones socioeconómicas y productivas desde las plantaciones, los apoyos, los ingresos, las plagas y su inversión y los rendimientos o pérdidas obtenidos.

### El Productor

La edad de los productores entrevistados fluctúa entre los 40 y los 82 años, con un promedio de 62 años. Más del 60% de los cacaocultores reportaron edades superiores a los 60 años. Esto nos indica una edad avanzada en los productores, lo que repercute en su capacidad para realizar las labores requeridas por el cultivo, presentando diversos tipos de enfermedades y limitaciones físicas. La totalidad de hectáreas reportadas en la muestra es de 60.75, con un promedio de 2.09 hectáreas por productor. Sólo el 31% de los productores tienen plantaciones con superficie mayor a dos hectáreas. Este panorama es similar en Tabasco en donde prevalecen las pequeñas extensiones entre 2 y 5 hectáreas (Martínez Becerra, 2006) (Morett-Sánchez & Cosío Ruiz, Panorama de los ejidos y comunidades agrarias en México, 2017).

Respecto del nivel de estudios, el 13% de los productores son analfabetas. El 17% concluyó los estudios de educación básica, mientras que el 57% no los terminó. El 10% realizó estudios de educación media superior, mientras que únicamente el 3% cuenta con estudios a nivel licenciatura. Lo anterior nos indica un bajo nivel educativo en los productores, generando así obstáculos para la comprensión e interpretación de información (SAGARPA, 2012), lo que de acuerdo con Engler y Toledo (2010) citado por De La Cruz et al. (2015), repercute negativamente en las tasas de adopción de innovaciones tecnológicas. El productor de cacao generalmente diversifica sus fuentes de ingreso, de modo que se pueda transferir el riesgo de la falta de rentabilidad del cultivo de cacao. Sólo el 13% de los entrevistados señaló dedicarse exclusivamente a la plantación de cacao, por tanto, el 87% de los productores tiene al menos una actividad adicional. Uno de cada dos cacaocultores mencionaron tener otro cultivo además del cacao. Entre dichos cultivos destacan el maíz, frijol, melón, arroz, pimienta, calabaza, sandía, entre otros. Cabe destacar que los árboles frutales y maderables en la finca, sirven de sombra a la plantación de cacao y se comercializan, coincidiendo con Rodríguez Ocaña & Reyes de la Cruz (2012).

El 20% señala a la ganadería como otra fuente de ingresos, y en la mayoría de los casos como la principal. Otro 20% comparte la actividad cacaotera con la prestación de su mano de obra en otras plantaciones. El 27% de los entrevistados tiene alguna actividad adicional ajena al trabajo en el campo, tal como tienda de abarrotes, venta de tamales y chocolate, cultivo de abejas y venta de miel, venta de madera, renta de hectáreas para pastura, así como ingresos correspondientes a desempeñarse como servidores públicos, albañiles y carpinteros. Esto demuestra que los productores no dependen exclusivamente de los ingresos del cacao, esto mismo encontraron Córdova-Avalos, Sánchez-Hernández, Estrella-Chulím, Sandoval-Castro, & Ortiz-García (2001) en años anteriores.

### La Plantación

El rendimiento promedio de las plantaciones de los productores se determinó por 649.39 kilos por hectárea. El mínimo fue de 33.33 kilos por hectárea, mientras que el máximo registrado fue de 1,600 kilos por hectárea. Poco más de la mitad de los productores tienen rendimientos hasta por 500 kilos por ha. Las enfermedades más comunes que padecen las plantaciones de cacao son la moniliasis y la mancha negra. Todos los productores reportaron haber sido afectados por el virus de la moniliasis en sus plantaciones, mientras que poco más de la mitad reportó la existencia de la mancha negra. En lo que respecta al impacto de la moniliasis en las plantaciones, los cacaoteros reportaron pérdidas que van desde 25% hasta 90% de

cada cosecha. En promedio, el porcentaje que se pierde en las cosechas de cada productor por la presencia de esta enfermedad es el 63%. El 55% de los productores, sufren pérdidas mayores al 60% de la cosecha.

Por su parte, los efectos percibidos por la mancha negra corresponden a pérdidas que van desde el 5% al 25% de la cosecha. La mayoría de los productores coinciden en que el efecto negativo en la producción causado por dicha enfermedad no es mayor del 10%. Respecto a las plagas presentes en las plantaciones de cacao, encontramos principalmente a la ardilla, que puede llegar a afectar de 2% a 40% de las mazorcas, cuando éstas aún están madurando. Se reportó también la presencia del comején. De acuerdo con los entrevistados, estas plagas afectan aproximadamente a uno de cada tres productores. Se reportó además la presencia del gusano barrenador, papalotilla y hormiga, cuyo efecto es percibido como mínimo.

### Apoyos al Productor

Todos los productores mencionaron no tener ninguna clase de crédito con ninguna institución. El 20% de los productores de cacao señaló haber recibido algún tipo de apoyo de parte de las asociaciones cacaoteras colindantes. De este grupo el 50% recibe cantidades de insumos anualmente, mientras que el otro 50% recibió herramientas e insumos para el cultivo sólo una vez. Con respecto a los apoyos por parte del gobierno, la mayoría de los productores acentúa que los apoyos otorgados no son continuos. Aproximadamente uno de cada dos productores ha recibido apoyos por parte del gobierno en materia de cacao, sin embargo, sólo el 13% de los beneficiados recibe el apoyo anualmente. El 87% de productores recibió el apoyo sólo una vez, de los cuales poco más del 50% de los beneficiados por el gobierno recibieron apoyos consistentes en plantas de injerto de cacao, con la finalidad de la renovación de sus plantaciones; el 27% recibió herramientas e insumos para las labores de cultivo, mientras que el otro 23% recibió efectivo, labor de mecanización de la tierra y capacitación. Los productores señalan que los apoyos por parte del gobierno no son adecuados a sus necesidades. Es importante señalar que varios de los productores también reciben apoyos de otros programas gubernamentales, tales como “70 y más” y “PROCAMPO” por el cultivo del maíz.

### La Comercialización del Cacao

El 77% de los productores vende su cacao “verde” o “en baba”, lo que hace referencia al fruto del cacao sin ningún proceso adicional, recién cosechado. Una vez que cortan las mazorcas de la mata, las parten, extraen el fruto y lo trasladan para su venta. Una de las razones por las que no se realiza un proceso adicional al producto es la necesidad inmediata del efectivo por la venta del cacao, ya que realizar el lavado y secado, requiere de al menos tres o cuatro días para que pueda venderse; tiempo que de acuerdo con los productores no pueden disponer al momento de la cosecha. Sólo 13% de ellos vende el cacao exclusivamente en forma seca. La principal diferencia y la más notable, es que bajo esta forma el cacao se vende en un mayor precio respecto del cacao verde. Únicamente el 7% de los productores venden el cacao en ambas formas. La mayoría de los productores se refirió a los robos de cacao, como la plaga de cabeza negra. Poco más del 80% de los productores es afectado por este fenómeno, por lo que la mayoría tiene pérdidas en su cosecha de hasta el 10%. El 28% reporta que ha llegado a perder hasta 20% de su cosecha por robos de mazorcas. El testimonio de los productores puntualiza que el robo de mazorcas está relacionado con la lejanía de las plantaciones del hogar. También reportan que además de afectar la cosecha dañan la planta por el modo en que realizan los cortes al robarla. Coincidiendo con otras investigaciones de la zona, tres de cada cuatro productores venden su cacao a los intermediarios comúnmente conocidos como coyotes. Sólo el 7% de ellos vende exclusivamente su producción a alguna cooperativa o asociación cacaotera, el 14% usa las dos formas. Las razones de la venta a intermediarios de acuerdo a lo encontrado fueron: los “coyotes” ofrecen siempre un mejor precio que las cooperativas, aunque éste sigue siendo muy bajo. La condición de compra que utilizan los intermediarios es el pago de contado, a diferencia de las cooperativas, que por lo general se demoran más días para liquidar la compra.

Producción de Cacao, Ingresos y Costos de la Actividad

Debido a que existen dos formas de vender el cacao, también tenemos dos precios distintos. El precio promedio por la venta de cacao “en verde” o “en baba” es de \$12.40 por kilo, mientras que el precio promedio por la venta del cacao seco es de \$42.50 por kilo. De acuerdo con los testimonios de los productores, el vender a un precio mayor o menor, depende en gran medida del momento en que se realice dicha transacción, pues el precio del cacao varía conforme a la oferta y la demanda. Por ejemplo, si un productor vende al momento en el que todos en la comunidad están cosechando y vendiendo, el precio de compra del cacao tiende al mínimo, por el exceso de oferta. Caso contrario, cuando el período de cosecha está terminando y no hay muchos vendedores de cacao, el precio de este cultivo tiende al máximo. En el ámbito internacional los precios del cacao mostraron un crecimiento significativo derivado de un incremento a la demanda mundial, donde los principales países productores esperan cubrir con la oferta. La Organización Internacional del Cacao (ICCO) en 2016, estimó que la producción mundial de cacao ascendería a 4,1 millones de toneladas, pero no logrará abastecer la demanda debido a la escasez de apoyo en los productores, así como zonas adecuadas donde las condiciones climáticas aporten en el cultivo (Redagrícola, 2016). En el caso de estudio el ingreso promedio anual por hectárea de cacao se determinó por \$8,052.47. La mayoría de los productores (55%) generó ingresos entre \$1.00 y \$15,000.00 anuales por la venta del cacao. Un 21% obtuvo ingresos en el rango de \$15,001.00 a \$30,000.00, mientras que sólo el 21% de ellos, percibió un monto mayor en el año.

Tabla 3: Resumen de Costos Promedios de las Labores Realizadas al Cultivo de Cacao en un Año Promedio

No.	Labor	Productores	Veces al Año	Días Por Hectárea	Mano de Obra Por Hectárea	Costo de la Labor Por Hectárea	Costo Anual Por Hectárea	Costo Anual Total Promedio	
1	Jilea, deshierbe o desmonte	29	100%	2	6	1	1,659.16	3,494.54	7,414.48
2	Mantenimiento de drenes o sangrías	15	52%	1	4	1	1,007.22	1,299.67	2,710.00
3	Siembra	12	41%	1	2	1	-	220.82	597.50
4	Fertilización	25	86%	2	4	1	1,114.43	1,716.55	4,254.00
5	Enfermedades y plagas	26	90%	5	4	1	1,040.99	5,040.19	12,181.15
6	Podas	26	90%	2	5	1	1,171.99	1,630.84	3,454.23
7	Sombra	11	38%	1	5	1	1,693.47	1,802.56	4,940.00
8	Cosecha	29	100%	14	1	1	385.10	4,878.71	11,867.41
9	Lavado y secado	6	21%	-	1	2	107.92	1,035.83	2,508.33
<b>Totales</b>							8,180.28	21,119.71	49,927.10

*El análisis de costos por actividad, permite identificar las actividades que requieren mayor inversión de recursos por parte del productor. Se consideran todas las actividades del ciclo de cultivo de cacao. Lo anterior, en función de las veces que se realiza la actividad al año, la duración en días de la labor, así como el costo de la mano de obra por día de trabajo. Adicionalmente deben considerarse los costos y gastos asociados con la compra y aplicación de insumos en la plantación, atendiendo a las cantidades empleadas por aplicación y las veces que se aplica durante el período de alguna labor. Las cifras se expresan en pesos mexicanos (MXN). Fuente: Elaboración propia.*

La Tabla 3 muestra los detalles correspondientes a los costos de las labores de cultivo de cacao. Los costos por dichas actividades, están conformados por los rubros de insumos y mano de obra. Podemos observar el porcentaje de la muestra de productores, que lleva a cabo dichas labores. La actividad realizada por el 100% de los productores es la Jilea, mientras que la actividad que menos llevan a cabo es el lavado y secado del cacao, con sólo un 21% de los productores de la muestra. Las variables como las veces realizadas al año, la cantidad de días que requiere la labor por hectárea, así como el costo de la mano de obra diaria por hectárea,

son útiles para determinar el costo de la labor por hectárea, así como el costo anual por hectárea. Adicionalmente, en la última columna se determina el costo promedio de cada una de las actividades de la muestra de productores. Asimismo, se calcularon otros gastos de la actividad cacaotera, teniendo que, en promedio por cada hectárea de cultivo, se presenta una depreciación de las herramientas de trabajo equivalente a \$1,012.17, reparaciones por \$155.92, pago de predial por \$217.96 y traslado del producto para venta por \$244.99, teniendo un importe total por concepto de otros costos por hectárea de \$1,631.04.

### Rentabilidad del Cultivo de Cacao

La contribución única de esta investigación es determinar si la actividad cacaotera es rentable para los productores de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección, y de este modo representar con cifras, la percepción que los productores tienen sobre la actividad, así como dar a conocer al mismo productor, a las asociaciones, a los intermediarios, y a todos los interesados, cuánto se obtiene por la venta de cacao en un año agrícola promedio y cuánto cuesta mantener el cultivo. Cabiendo señalar que el productor promedio no lleva un registro contable de sus operaciones y los cálculos de sus beneficios o pérdidas son empíricos. Sobre la base de los ingresos y costos promedios de la actividad cacaotera, se determinó la utilidad o beneficio promedio que obtiene un productor al año, misma que se presenta a continuación en cuatro diversos escenarios. Es preciso señalar que dos de las características más relevantes de la actividad cacaotera identificadas en la comunidad son: La mayoría de los productores no realiza todas las labores requeridas para el cultivo. La mayoría de los productores (59%) no paga mano de obra externa para las labores de cultivo, por lo que no tiene una erogación efectiva por este concepto.

En la Tabla 4, se realiza el desglose de los ingresos y costos de la actividad cacaotera de la comunidad a través de cuatro escenarios, que son útiles para el análisis de los diversos estratos de productores. El primer rubro corresponde a los Ingresos por ventas promedio, mismo que fue determinado por el promedio de ingresos de un año asociados con la venta del cacao de la muestra de productores del estudio. Los ingresos de cada productor se obtuvieron del precio de venta de cacao por kilo y la cantidad de cacao producido y vendido en el período. En la siguiente sección de la Tabla 4 observamos el desglose de los costos de cada una de las labores culturales en cada una de las etapas de cultivo: Preparación del terreno, siembra, actividades culturales, cosecha y proceso adicional. Como comentamos anteriormente, el costo de cada una de las actividades se determina por el costo de la mano de obra empleada y de los insumos utilizados. En la determinación de la mano de obra, intervienen las variables siguientes: frecuencia de la actividad en el año, duración en días de la actividad por hectárea, superficie plantada, costo de la mano de obra diaria empleada y cantidad empleada de mano de obra. Para determinar el costo de los insumos, se requiere adicionalmente el costo de los insumos por unidad de medida y la cantidad empleada en la actividad por hectárea. En la última sección de la Tabla 4 Otros costos y gastos, podemos observar que se incluyen los conceptos que no pueden ser identificados con alguna actividad de cultivo en específico, pero en los que se incurre para mantener el cultivo. Encontramos la depreciación de las herramientas, que se obtiene del costo de la herramienta y de su vida útil; reparaciones, predial y gastos por traslado.

Tabla 4: Rentabilidad de la Actividad Cacaotera de los Productores de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección

Ingresos Por Ventas Promedio en Pesos	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
	8,052.47	8,052.47	8,052.47	8,052.47
Costos Por Etapa De Cultivo	27,230.28	22,871.40	6,110.57	18,340.15
E1: Preparación del terreno				
Jileo, deshierbe o desmonte	3,494.54	3,494.54	-	2,655.85
Mantenimiento de drenes	1,299.67	-	-	-
E2: Siembra				
Labores de siembra	220.82	-	-	-
E3: Actividades culturales				
Aplicación de fertilizantes	1,716.55	1,716.55	-	1,338.91
Insumos	1,781.47	1,781.47	1,781.47	1,781.47
Control de enfermedades	5,040.19	5,040.19	-	3,628.94
Insumos	2,698.06	2,698.06	2,698.06	2,698.06
Podas	1,630.84	1,630.84	-	1,288.36
Mantenimiento de sombras	1,802.56	-	-	-
E4: Cosecha				
Corte y quebrado	4,878.71	4,878.71	-	3,317.52
E5: Proceso adicional				
Lavado y secado	1,035.83	-	-	-
Otros costos y gastos				
Depreciación de herramientas	1,012.17	1,012.17	1,012.17	1,012.17
Reparaciones	155.92	155.92	155.92	155.92
Predial	217.96	217.96	217.96	217.96
Traslado	244.99	244.99	244.99	244.99
Utilidad O Pérdida	- 19,177.81	- 14,818.93	1,941.90	- 10,287.68

La rentabilidad de la actividad cacaotera se obtiene del enfrentamiento de los ingresos asociados con la actividad y los costos y gastos incurridos durante el periodo agrícola de un año. Se presentan en cuatro escenarios que representan características importantes del productor de la comunidad en estudio. El escenario 1 toma en cuenta al productor que realiza todas las actividades culturales en su plantación. El escenario 2 sólo considera las actividades relevantes, es decir, las que sólo la mayoría de productores realiza. El escenario 3 sigue el esquema del escenario anterior y adicionalmente, no contempla los costos de mano de obra, para representar al productor que no realiza una erogación efectiva para el pago de mano de obra cuando el mismo o su familia, realizan las actividades. El último escenario representa a los productores que sí pagan mano de obra externa, por lo que en este estrato no se considera el porcentaje del importe de mano de obra en donde el propio productor o su familia, realizan las actividades de cultivo. Las cifras se expresan en pesos mexicanos (MXN). Fuente: Elaboración propia.

El último rubro *Utilidad o pérdida en la producción* corresponde al enfrentamiento de los ingresos y costos en cada uno de los escenarios presentados, y refleja la rentabilidad de los productores en el año. Si el valor es positivo, se obtiene una ganancia o beneficio, caso contrario es una pérdida. A continuación, se describen los escenarios:

*Escenario 1:* Utilidad según ingresos y costos promedios por hectárea. Este primer escenario considera los rubros descritos contemplando cada una de las labores requeridas para el cultivo de cacao, y que de acuerdo con la metodología de Gavelán (1988), se deben considerar para determinar el beneficio o pérdida de una actividad.

*Resultado:* Si el productor realiza todas las labores que requiere el cultivo presenta pérdida.

*Escenario 2:* Utilidad según ingresos y costos promedios por hectárea considerando sólo las actividades realizadas por la mayoría de los productores. Este escenario contempla los rubros descritos únicamente tomando en cuenta las labores llevadas a cabo por la mayoría de productores, entendiendo por esto, las actividades consideradas como más importantes o esenciales para los productores, descartando aquellas con menor frecuencia en el ciclo agrícola de la muestra.

*Resultado:* Si el productor realiza las labores de cultivo que lleva a cabo sólo la mayoría de cacaocultores presenta pérdida.

*Escenario 3:* Utilidad según ingresos y costos promedios por hectárea considerando sólo las actividades realizadas por la mayoría y sin pago de mano obra (cuando es propia o familiar). Este escenario toma en cuenta una de las características importantes de la muestra de productores, esto es, que las labores de cultivo en su mayoría son realizadas por el productor y familiares, evitando el pago de mano de obra externa. Esto es relevante, ya que de acuerdo con la teoría de costos, la mano de obra se debe considerar en la determinación independientemente de su tipo. Sin embargo, para acercarnos más a la percepción del productor sobre sus ingresos y costos, se genera este escenario para analizar los gastos efectivamente erogados de los productores que exclusivamente utilizan la mano de obra propia y/o de algún familiar para las labores de cultivo, esto es el 59% de la muestra.

*Resultado:* Si el productor realiza las labores de cultivo que realiza sólo la mayoría y no paga la mano de obra, es decir, realizan las labores por sí mismos o con ayuda de algún familiar, presenta utilidad.

*Escenario 4:* Utilidad según ingresos y costos promedios por hectárea considerando sólo las actividades realizadas por la mayoría y con pago de mano de obra externa. Este escenario conserva la característica medular del escenario dos, pero a diferencia del escenario tres, este sí considera el costo de la mano de obra externa, lo que es útil para analizar al 41% de productores que contrata mano de obra externa para alguna actividad de cultivo.

*Resultado:* Si el productor realiza las labores de cultivo que realiza sólo la mayoría y paga sólo la mano de obra externa, es decir, realizan las labores por sí mismos o con ayuda de algún familiar, pero además contrata mano de obra, presenta pérdida.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos señalar que la actividad cacaotera en la Ranchería Francisco I. Madera 1ª Sección no es rentable, como lo podemos observar en el escenario 1. Se toma este escenario como referencia, ya que la teoría de costos (Gavelán, 1988), indica que hay que considerar todas las actividades necesarias para un cultivo, así como el desembolso de mano de obra, independientemente de que sea propia, familiar o contratada. Sin embargo, la mayoría de los productores se ubica en el escenario 3 por las características antes descritas, por lo que sólo en este caso, el productor puede percibir obtener beneficios o utilidad de la actividad, que tiende a incrementarse siempre que sus ingresos y costos sean mayores y menores al promedio determinado, respectivamente; y utilice exclusivamente mano de obra propia o familiar. La Tabla 5, muestra el contraste en la determinación de la utilidad para cada uno de los 30 productores entrevistados, considerando el total de mano de obra o sólo la mano de obra pagada. Podemos confirmar que la actividad cacaotera no es rentable para la mayoría de los productores, y tiende a ser menos rentable si se requiere emplear mano de obra externa para realizar las labores.

Este análisis es relevante ya que algunos productores pueden tener la percepción de que obtienen algún beneficio de la actividad cacaotera cuando realizan las labores sin pagar mano de obra externa, ya que ellos no se pagan el día de trabajo a sí mismos, pues si tuvieran que considerar esta erogación (que para la determinación de la rentabilidad es lo correcto), percibirían menores beneficios (productores 4, 7 y 24), pasarían de obtener beneficios a obtener pérdidas (productores 1, 2, 6, 8, 15, 17, 18, 19, 26 y 29), o como también se observa en la Tabla 5, incrementarían la pérdida en el ciclo agrícola (productores 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 28, 30).

Tabla 5: Utilidad de los Productores Según el Tipo de Mano de Obra Empleada

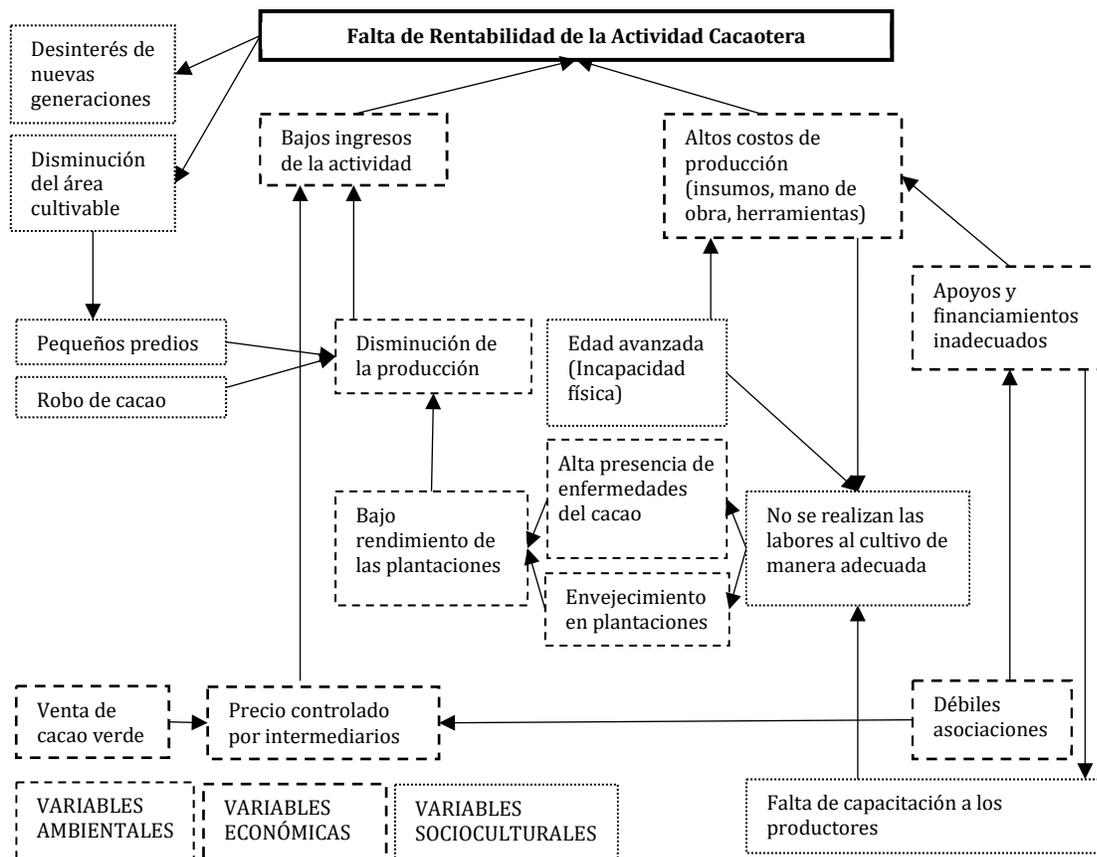
Utilidad de los Productores de Cacao de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección		
No.	Considerando Sólo Mano de Obra Pagada (Insumos + Mano de Obra Contratada + Otros Gastos)	Considerando el Costo Total de Mano de Obra (Insumos + Mano de Obra Propia, Familiar y Contratada + Otros Gastos)
1	\$ 22,809.47	-\$ 65,030.53
2	\$ 10,366.19	-\$ 7,093.81
3	-\$ 31,628.74	-\$ 31,628.74
4	\$ 34,767.19	\$ 5,067.19
5	-\$ 26,965.14	-\$ 45,715.14
6	\$ 586.32	-\$ 12,373.68
7	\$ 20,205.83	\$ 13,005.83
8	\$ 12,367.50	-\$ 2,752.50
9	-\$ 6,412.50	-\$ 19,132.50
10	-\$ 60.14	-\$ 3,180.14
11	-\$ 224,069.86	-\$ 262,769.86
12	-\$ 59,037.50	-\$ 93,837.50
13	-\$ 11,876.80	-\$ 22,016.80
14	-\$ 1,420.00	-\$ 19,420.00
15	\$ 3,439.21	-\$ 3,040.79
16	-\$ 19,606.45	-\$ 26,806.45
17	\$ 3,322.17	-\$ 25,667.83
18	\$ 19,385.67	-\$ 30,614.33
19	\$ 13,725.33	-\$ 11,374.67
20	-\$ 4,629.64	-\$ 10,149.64
21	-\$ 12,323.12	-\$ 38,923.12
22	-\$ 22,556.21	-\$ 79,556.21
23	-\$ 5,485.19	-\$ 11,610.19
24	\$ 27,050.01	\$ 2,925.01
25	\$ -	\$ -
26	\$ 4,570.65	-\$ 5,929.35
27	-\$ 27,374.32	-\$ 27,374.32
28	-\$ 15,613.90	-\$ 32,413.90
29	\$ 1,714.96	-\$ 24,535.04
30	-\$ 10,951.87	-\$ 32,551.87

Una de las características a destacar de los productores de la Ranchería Francisco I Madero 1ª Sección es que el 59% de los productores no realiza un pago de mano de obra, es decir, las labores son realizadas por él mismo y/o su familia. Así pues, las ganancias recibidas en las cosechas pueden no compensar el esfuerzo diario del productor y su familia, pues no cuentan con un salario. La intención del presente cuadro es mostrar las variaciones de la rentabilidad cuando en su cálculo se contempla la mano de obra propia o familiar y cuando no. Observamos que muchos de ellos quedan en pérdidas si contemplan el esfuerzo que realizan diariamente en la plantación. Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de la Falta de Rentabilidad del Cultivo de Cacao

Con el propósito de contribuir a la solución de la problemática descrita a través de un análisis integral y bajo un enfoque financiero, a continuación, se identifican las relaciones de las variables de tipo económico, ambiental y cultural que inciden en los bajos niveles de rentabilidad de la actividad cacaotera de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección de Comalcalco, Tabasco. De manera gráfica la Figura 3 muestra las relaciones entre las variables cuyo efecto concluye en el problema central de la falta de rentabilidad.

Figura 3: Análisis de la Problemática de la Actividad Cacaotera de los Productores de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección Bajo un Enfoque Financiero



La Figura 3 muestra las relaciones entre las distintas variables que intervienen en la determinación de la rentabilidad de la actividad cacaotera. Se categorizan en variables ambientales, económicas y socioculturales. Las variables ambientales conforman los factores relacionados con el comportamiento de las plantaciones y de su ambiente. Las variables económicas comprenden las condiciones comerciales y financieras en la que se desenvuelve la actividad cacaotera. Las variables socioculturales corresponden al comportamiento y condición del productor de cacao y de la sociedad en la que se encuentra. Los tres tipos de variables se observan como causas y efectos unas de otras, provocando un ciclo vicioso que se resume en la falta de rentabilidad de la actividad cacaotera. Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos de la actividad son determinados por la producción obtenida en el período a un precio de venta. La producción depende de la superficie cosechada de los productores y del rendimiento de la plantación. De aquí observamos que la superficie promedio de las plantaciones en la localidad es de 2 ha por productor. A esto se agrega la tendencia de los cacaocultores a la disminución de la superficie cosechada, por lo que resulta en predios pequeños para el cultivo. El rendimiento de la plantación tiene relación con la edad de las plantaciones, la eficiencia de las labores de cultivo y la incidencia de enfermedades y plagas. Al respecto, los resultados señalan que la mayoría de los productores no lleva a cabo todas las actividades que requiere la plantación, ya sea porque la edad avanzada de los productores no les permite desarrollarlas, no han recibido capacitación al respecto, o no cuentan con los insumos necesarios. Asimismo, todos los productores reportaron la incidencia de la enfermedad moniliasis en sus plantaciones, teniendo un efecto negativo en la cosecha de en promedio 63%. El rendimiento de la plantación fue de 0.65 toneladas por hectárea. El precio de venta de este caso, es determinado por los intermediarios, que son el canal principal de comercialización del cacao para los productores, siendo considerado aquel como un precio bajo. A esto podemos agregar la inactividad y abandono de las asociaciones cacaoteras, que imposibilita garantizar un precio justo a los productores, dejándolos a merced de los “coyotes”. Otro aspecto relevante es que el cacao se comercializa principalmente en “verde” o “en baba” sin proceso adicional, limitando la posibilidad de

obtener un mejor precio vendiéndolo “seco”; esto debido a la imposibilidad de procesar el cacao por la necesidad inmediata del dinero. En la segunda llave del esquema encontramos la determinación de los costos. Estos se componen por las erogaciones incurridas en insumos como fertilizantes, plaguicidas, herbicidas, etc.; la mano de obra, que puede ser propia, familiar o contratada, y los otros gastos asociados a la actividad. Ninguno de los productores de cacao es sujeto a ningún tipo de financiamiento para la compra de insumos. Asimismo, el alto costo de los insumos reportados propicia el no comprar las cantidades necesarias para las labores de cultivo. En este contexto, el 59% de los productores realiza las labores con mano de obra propia o familiar, por lo que esta porción de cacaoteros no desembolsa efectivo por este concepto. Sin embargo, durante la cosecha los productores no reciben la compensación por los días trabajados, hasta la venta del producto. Aunado a esto, para ciertas actividades que no pueden ser realizadas por el productor por las razones mencionadas anteriormente, se hace necesario contratar mano de obra externa o bien no hacer dicha labor. Esto repercute en el aumento de los costos, o bien, en el bajo rendimiento de la planta. En resumen, los costos para poder realizar todas las labores de cultivo son elevados para los productores, ya sea por tener que pagar mano de obra externa o por no poder pagar el total de insumos necesarios. De esto resulta el no realizar todas las labores requeridas por el cultivo, y además con insumos insuficientes. Por lo tanto, los costos por la actividad no son recuperados al momento de vender la cosecha, obteniendo una pérdida en la actividad cacaotera de la localidad. Este hecho es lo que propicia consecuencias como el abandono de las plantaciones de cacao y el desinterés de las siguientes generaciones en el cultivo.

#### Posibilidad de Transición al Cacao Orgánico

A continuación, discutimos la posibilidad de la transición de la producción convencional que se realiza en la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección al Cacao Orgánico, partiendo de los elementos principales que caracterizan este tipo de producción en torno al cultivo de cacao.

*Precio premium:* Si bien el cacao producido bajo condiciones de cuidado al medio ambiente, está ganando mayor popularidad en la demanda mundial y garantiza un precio mayor en el mercado, éste puede no verse reflejado en los ingresos de los productores de la región, ya que como observamos, el cacaocultor no tiene relación directa al mercado, ni con asociaciones que puedan garantizar la venta de su producto. Así pues, el productor vende a los intermediarios, quien generalmente define las condiciones de la negociación.

*Técnicas para las labores en plantaciones orgánicas:* El desarrollo de una producción orgánica lleva consigo el empleo de conocimientos para la elaboración de fertilizantes, fungicidas y pesticidas de éste mismo tipo. Actualmente, la mayoría de los productores no recibe ningún tipo de capacitación, con lo que, no conoce las labores requeridas para llevar a cabo las actividades culturales en una plantación orgánica.

*Insumos orgánicos:* Los productores de cacao utilizan los insumos conocidos tradicionalmente en la región, y cuya disposición generalmente depende de los recursos con los que se cuente, así como de la efectividad de aquellos. Esto es, que el productor basa su decisión de compra de cierta cantidad y tipo de insumo conforme el precio, sin importar que no sean los más adecuados para el bienestar a largo plazo de las plantaciones y en general, para el medio ambiente.

Por otro lado, como observamos en el Manual para el Cultivo de Cacao Orgánico de Lutheran World Relief (2009), la acción de los insumos orgánicos es más lenta en comparación con los sintéticos y requiere de procesos previos para prepararlos. Considerando el enfoque del productor hacia la efectividad y obtención inmediata de beneficios, puede no ser atractivo para ellos realizar la transición a estos insumos.

*Certificaciones de cacao orgánico:* En muchos casos la producción orgánica para ser efectiva debe ser garantizada con una certificación o validación de ciertas organizaciones, que estipulan los lineamientos y condiciones que se deben cumplir para alcanzar los estándares de calidad en la producción.

En conclusión, consideramos que la producción orgánica puede no representar una propuesta atractiva para los cacaocultores de la ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección, teniendo en cuenta su situación actual. A pesar de los beneficios a largo plazo de este tipo de producción, tales como un mayor rendimiento de las plantaciones, precio competitivo, mejora en la calidad del producto, etc.; los productores de la región no cuentan con los conocimientos necesarios para mantener un cultivo orgánico, no están organizados en asociaciones y no tienen una relación directa con el mercado que garantice la compra de dicho producto para obtener el precio premium, y dada la baja rentabilidad del producto, es muy poco probable pensar en cumplir con estándares de calidad de organizaciones certificadoras, con los costos que conlleva.

No obstante, teniendo en cuenta las tendencias en la demanda de productos orgánicos y los beneficios a largo plazo de producir bajo este esquema, consideramos que los primeros pasos hacia la transición al cacao orgánico y en general, para mejorar las condiciones actuales del productor, serían: Programas de capacitación al productor de cacao. Para transmitir los conocimientos técnicos al productor, acerca de la producción orgánica, así como de los beneficios que la implementación conlleva y las consecuencias del uso de insumos sintéticos o procesados industrialmente; sobre el adecuado tratamiento de las plagas y enfermedades, los métodos para la renovación de las plantaciones, uso correcto de herramientas, etc. De la misma manera, crear programas integrales que consideren instruir al productor para llevar registros contables de su producción, precios, inversiones, costos, etc. Reactivación de las asociaciones. Esto puede permitirles un mayor control de precio y no depender de los intermediarios para colocar su producto en el mercado. Cabe destacar que las asociaciones son más susceptibles a obtener apoyos de organismos públicos y privados. Igualmente, y con la infraestructura necesaria, se puede pensar en realizar procesos que agreguen valor al producto, tales como el lavado, secado, fermentación del cacao, incluso la preparación de productos de consumo como chocolate, que permita al productor obtener un precio más justo por el cacao.

## CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de los resultados de la presente investigación, cuyo objetivo fue la determinación de la rentabilidad de la actividad cacaotera de los productores de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección, a través del cálculo de los ingresos y costos promedios de la actividad para un ciclo agrícola. Cabe destacar que la información obtenida fue recabada en base a un instrumento de costos, coeficientes técnicos y rendimientos de la producción de cacao en una muestra de 30 productores, resultando en un estudio explicativo y descriptivo. De acuerdo a los resultados la actividad cacaotera de los productores de la Ranchería Francisco I. Madero 1ª Sección de Comalcalco, Tabasco, no es rentable. Sólo el 10% de los productores entrevistados obtuvo utilidad en el período. A pesar de que puedan tener la percepción de obtener un beneficio al momento de la cosecha y la venta del producto, pues el 59% de ellos no realiza una erogación por concepto de mano de obra, siendo que las labores de cultivo son realizadas por ellos mismos o con el apoyo de familiares, por lo que no existe una erogación por este concepto. Entonces, este beneficio no compensa el esfuerzo diario realizado en la plantación.

La falta de rentabilidad de la actividad tiene su causa en la interacción de variables socioculturales, ambientales y económicas. Desde el enfoque financiero, la problemática se desarrolla en dos ramas: Los bajos ingresos, que dependen de la reducida producción obtenida por el bajo rendimiento de la plantación, a causa de la moniliasis o de la no realización de todas las labores del cultivo. Los bajos ingresos también dependen del precio, que a falta de asociaciones cacaoteras que garanticen un precio justo, y por la desconexión de los productores con el mercado, las condiciones de compra son definidas por los intermediarios. El segundo problema son los altos costos, que inciden en que no se utilicen los insumos necesarios para las labores o simplemente éstas no se lleven a cabo. Todo esto que concluimos en la falta de rentabilidad de la actividad, deja en un escenario de desventaja al productor de cacao, y tiene como consecuencia el abandono de las plantaciones y el desinterés de las generaciones de los hijos de productores en continuar con este cultivo milenario. Se considera que los primeros pasos para mejorar las condiciones actuales del productor de cacao deben ser la creación de programas de capacitación y la reorganización de

las asociaciones cacaoteras, que permita mejorar las habilidades técnicas del productor en la gestión de su plantación, así como las condiciones comerciales de la actividad cacaotera.

Así también se concluye que el productor trata de no perder esta actividad ya que mantiene orgullosamente su identificación con el cultivo de cacao, con su historia, con sus ancestros, con su vida; y en un intento por extender la actividad cacaotera en el tiempo, debido al apego a la plantación, reduce en lo posible la superficie de cultivo y diversificar sus fuentes de ingreso para compensar las pérdidas de la actividad y poder seguirse llamando productor de cacao.

## REFERENCIAS

Arencibia, M. (2018). Mercado internacional del cacao: una referencia obligada para la inserción del cacao. *Revista Cubana de Economía Internacional*(1).

Andino, J., Espinosa, J., Mite, F., Cedeño, S., & Barriga, S. (2005). Manejo por sitio específico del cacao basado en sistemas de información geográfica. Quevedo, Ecuador: INIAP.

Andrade, C. M. (2007). La viabilidad económica del cultivo del cacao en México a través de una economía sostenible. Cholula, Puebla: Universidad de las Américas de Puebla. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/andrade\\_a\\_cm/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/andrade_a_cm/portada.html)

Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). (Marzo de 2022). Manual de Oportunidades: Cacao Amigable con la Biodiversidad en América Central. Obtenido de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A7733e/A7733e.pdf>

CINIF. (2017). Normas de Información Financiera. México, D.F.: CINIF.

Cordova, V., Mendoza Palacios, J. D., Vargas Villamil, L., Izquierdo Reyes, F., & Ortiz García, C. F. (3 de Abril de 2008). Scielo. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/uc/v24n2/v24n2a7.pdf>

Córdova, V., Sánchez, M., Estrella, N. G., Sandoval, E., & Ortiz, C. F. (2001). Factores que afectan la producción de cacao (*Theobroma Cacao L.*) del Plan Chontalpa, Tabasco, México. *Universidad y Ciencia*, 93-100.

De La Cruz, E., Córdova, V., García, E., Bucio, A., & Jaramillo, J. L. (2015). Manejo agronómico y caracterización socioeconómica del Cacao en Comalcalco, Tabasco. *Foresta Veracruzana*, 17(1), 33-40.

Gavelán, J. (1988). Bases para implementar los costos agrícolas. *Quipukamayoc*, 83-96.

Gobierno del Estado de Tabasco. (01 de Marzo de 2022). Regiones de Tabasco. Obtenido de <https://tabasco.gob.mx/regiones-de-tabasco>

Gómez, E. H. (2015). Factores socioeconómicos y parasitológicos que limitan la producción del cacao en Chiapas, México. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-33092015000200232](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33092015000200232)

Google. (Marzo de 2022). Google Maps. Obtenido de <https://www.google.com/maps/d/embed?mid=1pFMZyH1aut3nTDdgkw2U9c3jtxY&msa=0&ie=UTF8&ll=18.09601846960479%2C-92.90027356640626&spn=23.875%2C57.630033&t=h&output=embed&z=9>

- Hernández, E., Hernández, J., Avendaño, C. H., López, G., Garrido, E. R., Romero, J., & Nava, C. (2015). Factores socioeconómicos y parasitológicos que limitan la producción del cacao en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Fitopatología*, 33(2), 232-246.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hes, T., Sulaiman, H., Mintah, S., Banda, J. S., Ramírez, B. J., Martínez, T., & Ruiz, J. A. (2017). Weak levels of social capital as one of the causes of the fall of Mexican cacao production. (D.-K. T. Hes1, Ed.) *Emirates Journal of Food and Agriculture*, 29(6), 411-419 doi:.
- Instituto Nacional de Información Agrícola y Pesquera (INIFAP). (2011). *Paquete Tecnológico Cacao (Theobroma cacao L.) : Producción de Planta*.
- Lastra, A. (2004). *Caracterización del Circuito Orgánico de la Cadena de Cacao en el Ecuador*. Quito, Ecuador: IICA. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=ickOAQAIAAJ&pg=PT8&lpg=PT8&dq=infocomm+Informaci%C3%B3n+de+Mercado+Sobre+Productos+B%C3%A1sicos.+Cacao&source=bl&ots=8olbk2vZ5A&sig=UVqSChthc6zTZEsgX5xdot3DOHQ&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-07O4zeLYAhVLVWMKHRbyCSwQ6AEIM>
- Lutheran World Relief. (2009). *Cacao Orgánico: Manual de cultivo*. Managua, Nicaragua: Lutheran World Relief: Oficina Regional para Centroamérica Colonial.
- Martínez Becerra, Á. (2006). El Desarrollo Rural local en una zona cacaotera de Tabasco, México: Propuesta De Un Modelo De Innovación. X Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, (págs. 1611-1622). Valencia, España.
- Martínez, M. Á. (2007). Los productores de cacao de pequeña escala en el contexto de la globalización. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 103-112.
- Molina, O. R. (2017). Rentabilidad de la producción agrícola desde la perspectiva de los costos reales: municipios Pueblo Llano y Rangel del estado Mérida, Venezuela. *Visión general*, 217-232.
- Morett-Sánchez, C. J., & Cosío Ruiz, C. (2017). Panorama de los ejidos y comunidades agrarias en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 14(1), 225.252.
- Priego, G. A., Galmiche, A., Castelán, M., & Ortiz, A. L. (2009). Evaluación de la sustentabilidad de dos sistemas de producción de cacao: Estudios de caso en unidades de producción rural en Comalcalco, Tabasco. *Universidad y Ciencia*, 25(1), 39-57.
- Redagícola. (2016). Cacao: la demanda crece, la oferta en déficit y los precios al alza. Obtenido de Redagícola: <https://www.redagricola.com/pe/cacao-la-demanda-crece-la-oferta-deficit-los-precios-al-alza/>
- Rodríguez Ocaña, L., & Reyes de la Cruz, C. (2012). Propuesta de desarrollo territorial rural para Tabasco. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 18(50), 23-26.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA). (2005). *Plan Rector Nacional del Sistema Producto Cacao*. Chiapas: SAGARPA.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA). (2012). Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012. Ciudad de México: SAGARPA.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA). (2015). Estudio para mejorar la competitividad de los productores de cacao en localidades de alta marginación del estado de Tabasco. Zacatecas: SAGARPA.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2022). Datos Abiertos. Estadística de Producción Agrícola. Obtenido de <http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2022). Utilidad de Frontera Agrícola: Producción Orgánica. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/564356/2020\\_Utilidad\\_de\\_Frontera\\_Agricola\\_en\\_el\\_estado\\_de\\_Chihuahua.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/564356/2020_Utilidad_de_Frontera_Agricola_en_el_estado_de_Chihuahua.pdf)

Toledo, R., & Engler, A. (2010). Análisis de los factores que afectan la adopción de métodos registros productivos y económicos entre productores chilenos. Talca, Chile: Ciencia e investigación agraria.

## **BIOGRAFÍA**

Victor Manuel Jiménez De La Cruz es licenciado en Contaduría Pública por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y maestro en Finanzas por el Instituto de Estudios Universitarios. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Av. Universidad sin número, Centro, Villahermosa, Tabasco, México.

Leticia Rodríguez Ocaña es Doctora en Antropología por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Profesora en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la misma universidad. Es parte del Cuerpo Académico Desarrollo Local Sustentable.

# LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS EN BRASIL

John Theodore, JDT Management Consultants

## RESUMEN

*El propósito de este artículo es presentar un análisis del desarrollo evolutivo de las empresas privadas en Brasil. Los portugueses utilizaron Brasil como fuente de materias primas y para la exportación de productos agrícolas a Europa. Después de la independencia de la nación, a principios del siglo XIX, los grandes terratenientes y agricultores resistieron la industrialización para perpetuar su poder y salvaguardar sus intereses económicos y sociales. Debido a la falta de industrialización, no hubo fuerzas del mercado que precipitaran el desarrollo de empresas privadas. En la década de 1960, Brasil fue testigo de un gran movimiento hacia la industrialización y el desarrollo económico que impulsó la aparición de nuevas empresas privadas y el crecimiento y desarrollo de las existentes.*

**PALABRAS CLAVE:** Palo Brasil, Periodo de Sustitución, Forma Corporativa, PYMES, IDORT, Gestión Autoritaria y Paternalista, Universidade do Trabalho, Tamaño de la Organización, Desarrollo Evolutivo

## THE EVOLUTION OF MANAGEMENT IN PRIVATE ENTERPRISES IN BRAZIL

### ABSTRACT

*This article presents the development process of non-governmental enterprises in the State of Brazil. The Lusitanians utilized a colony for the extraction of basic production sources and products grown on land, such as fruits and grain. After the departure of the Portuguese a new socioeconomic class of local origin appeared based on agriculture. The members of this class resisted industrialization to protect their interests. Brazil started its industrialization process in the second half of the 20th century and thus created a new socio-economic structure, that of industrialization, which is still dominant in that country.*

**JEL:** M16, M 20

**KEYWORDS:** Palo Brasil, Substitution Period, Comparative Form, Small and Medium Enterprises, IDOR, Authoritative and Paternalistic Management, Universidade do Trabalho, Organizational Design, Evolutionary Development

## INTRODUCCIÓN

Hasta 1960 no hubo fuerzas del mercado que precipitaran el desarrollo de empresas privadas. En la década de 1960, Brasil fue testigo de un gran movimiento hacia la industrialización y el desarrollo económico que impulsó la aparición de nuevas empresas privadas y el crecimiento y desarrollo de las existentes. Por ejemplo la inversión directa extranjera antes de 1960 era 219 millones de dólares y en 1960 743 millones de dólares (De Campos, 2015). Las actividades económicas comenzaron en Brasil poco después de que el territorio se convirtió en una colonia de Portugal. La primera industria en aparecer fue la de palo brasil que había cualidades de tinte y que principalmente se exportaba a Portugal. El azúcar comenzó

a cultivarse en abundancia en las zonas tropicales y las zonas húmedas de la parte norte de la colonia. Finalmente, las grandes zonas de producción de azúcar se formaron en los latifundios que operaban bajo las mejores economías de escala. Brasil se convirtió en el más importante exportador de azúcar del mundo (Tavares,1975). La industria ganadera apareció en la parte septentrional de la colonia. Otros productos de gran importancia fueron el café, el algodón y el caucho. La zona más antigua de cultivo de azúcar estaba colocada al sur de Recife en la topografía más húmeda de Mata Umida donde la producción comenzó en el siglo XVI. En el siglo XX la producción se extendió al norte de Recife en las costeras mesetas de la Mata Seca (Porter et al., 2001) Lamentablemente, como es el caso en todos los países latinoamericanos, un enfoque macro-económico para el desarrollo económico fue introducido por las administraciones socialistas del gobierno con resultados desastrosos. Posteriormente, el país aplicó una segunda política de sustitución de importaciones y una considerable exportación de bienes manufacturados (Rangel,1987). Algunos argumentan que el concepto que Brasil es una potencia emergente es en gran medida conectado con su política exterior. Pero la medida en que la economía del país mantiene esa condición es dudosa (Barbosa et al., 2009). Brasil es el líder de la integración sudamericana pero este líder no está dispuesto a asumir los costos que son necesarios para desarrollar la región (Borges, 2005). El estancamiento de la productividad y los problemas de competitividad son obstáculos importantes para el desarrollo del país. La crisis económica se ha sentido en el ámbito social en forma de creciente desempleo y pobreza. Sin embargo, la economía brasileña se ha recuperado en los últimos dos años (Inter American Development Bank, 2019).

La economía de Brasil personifica una fuerte fluctuación cíclica, pero en el largo plazo el país está teniendo desarrollo económico. La economía de Brasil comenzó con los productos agrícolas durante el período colonial y luego entró en la era industrial comenzando con el decenio de 1930 (Sa, 2005). Brasil siguió bajo los auspicios mercantiles de Portugal hasta que ganó su independencia en 1822 con una relativamente pacífica revuelta contra la madre patria. Sin embargo, la economía siguió dependiendo de los mismos productos familiares (que alcanzó a una considerable riqueza hasta la década de 1930; durante este periodo se hicieron fuertes intentos de modernizar la economía y crear una sólida infraestructura industrial (Correa & De Castro, 2000). Tras la conclusión de la Segunda Guerra Mundial donde Brasil luchó al lado de las Potencias Aliadas, el país se embarcó en un nuevo reto económico a través de ofrecer ayuda a sus industrias de crecimiento para reemplazar las importaciones, especialmente productos para consumidores. Este fue el famoso periodo de sustitución de las importaciones que tuvo mucho éxito y puso al país en una sólida infraestructura industrial bajo condiciones muy modernas.

Sin embargo, el estado desarrollista de Brasil evolucionó, y en algunos aspectos se consolidó bajo gobiernos democráticos de 1945 a 1964. De hecho, muchas de las políticas clave de ISI (por ejemplo, promoción de la industria automotriz) e instituciones cruciales como las empresas estatales como BNDES y Petrobras datan de este período político más abierto (Schneider, 2015). Durante el último siglo XX, Brasil ha desarrollado una gran industria manufacturera y ha establecido infraestructuras científicas, pero las interacciones entre las dos entidades han sido históricamente débiles. Actualmente, existe escasa inversión del sector privado en investigación y desarrollo, la concentración de la investigación es exclusivamente en contextos académicos, y la tendencia hacia la colaboración entre sector académico y el sector industrial/comercial es siempre de corta duración. Por un lado, Brasil muestra que el país tiene la décima economía más grande del mundo y ha sido clasificado como un país de nivel medio de desarrollo humano. Pero por el otro lado, presenta un alto grado de desigualdad en los ingresos que obliga a millones de personas a vivir en condiciones muy duras de pobreza (Carson, 2007). Recientemente se ha hecho hincapié en el ámbito de la comunicación entre las organizaciones empresariales y el público. Esto incluye diálogos, discusiones, debates y deliberaciones que inician la toma de decisiones en situaciones que impactan en la sociedad (Oliveira, 2015). El objetivo de este artículo es presentar un análisis de la evolución de las empresas privadas en Brasil y servir como infraestructura para futuras investigaciones académicas sobre el desarrollo de las empresas privadas en otros estados latinoamericanos. También puede despertar el interés de los consultores de gestión latinoamericanos en utilizar los datos de este artículo para apoyar el desarrollo

de empresas privadas en sus respectivos países. El presente artículo se encuentra organizado de la siguiente manera. Se incluye una revisión literaria donde se analiza el desarrollo de la economía, industria y sector empresarial de Brasil desde sus inicios como colonia hasta el presente. Luego se presenta la metodología que se utilice para realizar esta investigación. Además, se incluye un apartado dedicado al análisis de resultados y finalizamos con la presentación de las conclusiones.

## REVISTA DE LA LITERATURA

### Evolución de las Industrias

La persistencia de los pequeños industriales aumentó a un ritmo considerablemente alto hasta el punto de que la industrialización adquirió suficiente terreno, pero sin coordinación alguna. Esto debido a que el gobierno no intervino en ese proceso (Suzigan, 1986). Una vez que se hizo visible a los funcionarios del gobierno que la industrialización no planteaba una amenaza a la zona agrícola de la economía, ellos comenzaron a apoyar la industrialización a través de inversiones en bienes de capital, mano de obra capacitada, y en la tecnología existente en ese momento. En 1960 la ciudad de São Paulo y sus suburbios fueron el mayor parque industrial en desarrollo entre los países en vías de desarrollo de la época. Los principales problemas en el proceso de industrialización fueron la falta de disciplina de los trabajadores cuyos antecedentes fueron en la agricultura, las zonas urbanas empobrecidas y su falta de educación. Factores importantes en el sector industrial de Brasil actualmente son fuertes signos de desindustrialización similares a las de Rusia. Sustitución de las exportaciones de productos básicos agrícolas en favor de la exportación de petróleo y gas, las ventas de aviones Embraer, aviones de caza MIG y ventas de otros armamentos llevan una lección importante para Brasil acerca del riesgo de su auge actual de los productos básicos de exportación (Arraes, 2010).

Los primeros sindicatos en el país aparecieron a principios de 1880 en las zonas industriales de puestos de trabajo, como en la construcción y el ferrocarril (Summerhill, 2003). Las confederaciones más grandes de hoy en día son la Central Única dos Trabalhadores y la Confederação Geral dos Trabalhadores. El trabajo intelectual, técnico, y el trabajo manual tienen derecho a la protección e interés especial para ser atender por el estado (French, 2004). El gobierno de Brasil está haciendo todo lo posible para crear y sostener una política industrial viable cuyos componentes son: metas claras y transparentes, interacción público-privada, evaluación comparativa internacional, instituciones encargadas de cada acción, liderazgo, mano de obra calificada, indicadores de seguimiento y revisión y renovación constante de políticas (Arruda et al., 2011). Otras fuentes indican que el dinero destinado a mejorar la compensación y el nivel de vida de los trabajadores en el país está siendo absorbido por políticos que ya perciben altos salarios a costa del pueblo (Trevisani, 2020). Como es el caso en la América Latina, el gobierno no ha implementado códigos de trabajo eficaz y eficientemente. Estos códigos de trabajo fueron modificados desde 1980; su propósito fue de regular el elemento formal de trabajo y el papel del gobierno. Sin embargo, existieron diversas discrepancias acerca de la igualdad de trato entre hombres y mujeres. Las mujeres fueron desatendidas en las zonas rurales de los sindicatos en el decenio de 1980 (Selwyn, 2010). Cabe señalar que el trabajo en el sector informal es un elemento importante de la economía nacional, donde los códigos de trabajo son incumplidos con frecuencia. El gobierno del presidente Luiz Inácio Lula da Silva había lanzado un programa innovador de conceder beneficios limitados a los empleados en el sector no estructurado, pero recibió una fuerte reacción por parte de los sindicatos que temían el deterioro de su capacidad de representación de los trabajadores y poder de negociación colectivos (Haar & Price, 2008). Los servicios constituyen el 41% de las actividades económicas, mientras que el comercio ocupa el 37%, la construcción el 7% y la agricultura y áreas relacionadas el 3%. En cuanto a la vida de las empresas privadas de reciente creación, una de cada cuatro fracasa en los dos primeros años de vida (Panorama 2020, 2020).

## La Corporación

La forma corporativa de las empresas no desempeñó ningún papel en la economía brasileña en sus inicios como colonia y luego como país; las corporaciones aparecieron como resultado de la industrialización del país. Sin embargo, esas empresas aparecieron como entidades y propiedades del gobierno. Un pequeño número de corporaciones privadas de mínima importancia existió en el pasado. La primera importante corporación del gobierno fue la empresa siderúrgica construida en 1942. Esta empresa fue la primera planta de gran escala de hierro y acero de producción en el país (Becker & Egler, 1992). El presidente Vargas quería poner en práctica el concepto de corporativismo, el cual omitió la adopción de ideas modernas capitalistas. Al mismo tiempo, trato de mantener un balance entre los extremos de la permisividad del capitalismo y el control total de estado (Skidmore, 2010).

En 1990, el presidente Collor de Mello presentó un fuerte plan de privatización que produjo la transferencia del sector privado a un gran número de corporaciones de propiedad estatal. El presidente Fernando Henrique Cardoso continuó el proceso de privatización (Saravia & Gomes, 2008). La apertura de las empresas al público en Brasil es popularmente asociada a una expropiación a accionistas dispersos. Esto causa que la entidad controlante disminuye el desempeño de la empresa, los precios de las acciones se reducen, y gradualmente se realiza la recompra de acciones. Esto a su vez, reduce aún más la liquidez y los precios de las acciones. Es importante notar que Brasil aún tiene el mayor impacto gubernamental (en relación con el PIB) entre las grandes economías de ingreso mediano y tiene una economías clasificada como ingresos más altos (Rodríguez et al., 2008). Esto significa que un número considerable de las corporaciones siguen siendo propiedad del gobierno y están bajo su control total (Novona, 2005). Un estudio realizado por Carvalho Rezende & Fontes Filho (2013) muestra que 59.5% las empresas privadas cuentan con una orientación estratégica y las empresas estatales muestran un porcentaje menor de 55.6%.

La responsabilidad social corporativa no es un tema que preocupa a la sociedad brasileña. Por ejemplo, en varias encuestas sobre este tema los resultados indican que el gobierno, la sociedad, las relaciones con los proveedores, los consumidores, y las relaciones con los clientes eran mencionados en menos del 5% de las noticias en la prensa brasileña (Vivarta & Canela, 2006). El porcentaje de empresas con una declaración sobre su ética es más alto entre las grandes empresas que cotizan en la bolsa que en las empresas de tipo familiar, las empresas con un bajo grado de internacionalización y pequeñas empresas. La mayoría de las empresas brasileñas tienen algún tipo de documento escrito sobre su ética. Los documentos más comunes son los códigos de ética, conducta y visión de la compañía, y declaraciones de misión (Mele et al., 2006)

## La Gerencia de las Empresas

El pequeño tamaño de las empresas (PYMES) y la continua administración por las familias que son dueñas de estas organizaciones han impedido el desarrollo de la gestión. Estas organizaciones no son capaces de crear empleos que les permitan participar en la gestión estratégica debido a su tamaño y a la idiosincrasia de sus dirigentes, quienes poseen una capacidad limitada en gestión, organización y capacitación. Codoi-de-Sousa (2013) analiza el proceso de toma de decisiones y observa que los líderes de estas organizaciones no tienen el objetivo de difundir el conocimiento entre sus miembros. Cuando ocurre la planificación de actividades, no tiene la idea de discusiones y deliberaciones conjuntas. Un pequeño grupo toma las decisiones (Codoi-de-Sousa, 2013). La importancia de la figura del líder se destaca fuertemente y su forma de actuar es admiradas y tomadas como ejemplo (Brito et al., 2015). La delegación es limitada debido a la dinámica social del país y a la cultura empresarial que favorece la centralización del control. Los niveles organizacionales medios y bajos están ausentes en la mayoría de las empresas y se observa la concentración en solo el nivel superior directivo que consiste en los propietarios. La departamentalización está en un estado infantil en la mayoría de las organizaciones privadas y los departamentos que existen en algunas

empresas son reducido en las grandes empresas. El proceso de toma de decisiones de los gerentes brasileños parece ser más intuitivo y menos basado en bases científicas (Filho & Núñez, 2010).

Las barreras financieras son la principal barrera para los esfuerzos de innovación, especialmente para las innovaciones radicales, aunque las empresas a veces no saben cómo distinguir las de otras barreras. Las barreras del conocimiento también obstaculizan la innovación de las empresas independientemente de su tamaño, pero estas barreras son más prominentes en las empresas pequeñas (Cabral et al., 2020). Un punto importante a considerar es el espíritu pionero del Instituto IDORT. IDORT fue fundado en 1931, la creación de este instituto debe considerarse un proyecto de vanguardia, ya que fue contemporáneo a la implantación de la gestión en los principales países industrializados de la época. El IDORT debe ser reconocida como una organización pionera en la promoción de la gestión en Brasil (Viseu, 2018). La cultura de gestión brasileña es autoritaria y paternalista. A causa de la desigualdad y situación económica muchos empleados están siendo controlados dado sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Investigación, desarrollo y prácticas de gestión avanzada pueden ayudar a las pequeñas empresas para desarrollarse (Filho & Núñez, 2010). Las mujeres están jugando un papel limitado en la gestión de las organizaciones privadas. La ausencia de la mujer en la jerarquía no puede explicarse sin primero analizar la falta de mujeres en ciertos campos u ocupaciones. Este fenómeno parece estar relacionado también con el tamaño de la organización, la cultura y a la ausencia políticas en recursos humanos para fomentar la participación de las mujeres en la organización (Elvira & Dávila, 2005).

Sin embargo, es importante notar que se han logrado grandes avances para conectar al sector privado y formar una asociación viable. En el caso particular de la comunidad empresarial se amplió sus asociaciones, principalmente a través de la creación de nuevas organizaciones y la renovación de entidades existentes. En este complejo asociativo, la legislación que regulaba la participación de las organizaciones del sector privado y del voluntariado en la gestión pública terminó por posibilitar la creación de un conjunto de centros, institutos y fundaciones de origen empresarial con la finalidad de desarrollar acciones sociales (Xavier, 2011). Dado que la mayoría de las organizaciones empresariales son de pequeñas, no tienen la capacidad de desarrollo para llegar a ser competitivas. La selección de los gerentes es un proceso sencillo ya que prácticamente todos ellos son miembros de la familia (Fontes & Nunes, 2010). Las empresas más grandes son capaces y tienen más probabilidades de responder eficazmente a la creciente presión competitiva (Rodríguez et al, 2008). En Brasil existen más de 11,5 millones de empresas que emplean a 56 millones de personas y representan el 27% del PIB. Mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el 98,5% de todas las empresas y el 41% de la nómina total, el sector aporta el 20% al PIB y solo el 1% a las exportaciones. Las micro propiedades se definen como empresas con ingresos brutos no superiores a BRL 81.000. En contraste, las microempresas tienen ingresos brutos que no superan los BRL 360.000, mientras que las pequeñas empresas tienen ingresos que no superan los BRL 4.800.000 (Veiga et al., 2019). Solamente las medianas y grandes empresas en Brasil tienen el tamaño necesario para desarrollar las prácticas y los principios de organización y gestión avanzada. Las grandes empresas extranjeras están ayudando a las empresas privadas brasileñas a aumentar sus capacidades a través de mejoras en los estándares de calidad y eficiencia de la producción, así como brindando apoyo y recursos para adquisiciones, gestión de proyectos (Betelho, 2011). La internacionalización afecta a las empresas de manera diferente en proporción e intensidad. Los aspectos que más influyen en las empresas a la hora de internacionalizarse son el capital social, las exportaciones y la presencia física (instalación) en otros países, en ese orden de importancia (Nascimento et al., 2020).

Mientras que las empresas más grandes obtienen préstamos y financiamiento a través del sistema bancario y los mercados financieros, en las pequeñas empresas una mayor proporción del endeudamiento consiste en recursos tomados en préstamo del empresario, un socio o familiares y el uso de una tarjeta de crédito personal. Es posible que muchas de las dificultades presentadas en la literatura sobre el endeudamiento a través de fuentes tradicionales encuentren compensación en recursos obtenidos a través de otras fuentes (Veria et al., (2020). También es necesario que los gerentes y los empleados de esas organizaciones sean

calificados, tengan la educación y la capacitación necesarias en materia de gestión y organización (Donaires et al., 2010). Aunque las micro y pequeñas empresas tienen la capacidad y agilidad para generar algunas actividades económicas y su importancia es reconocida (Baso, 2007), estas empresas no operan bajo las economías de escala debido a su pequeño tamaño que les prohíbe utilizar principios de organización y de las prácticas de gestión. Su papel es muy limitado en la región del Mercosur (Vásquez, 2007). La educación superior en Brasil comenzó en 1549 por los jesuitas cuya finalidad era educar a los hombres bárbaros en un país bárbaro (Ferreira, & ferreira, 1960). Los jesuitas empezaron al sistema educativo con Manoel da Nobrega en 1549 y terminaron su control en 1759 bajo la presidencia del jesuita Antonio Viera (Ferreira, 1966). Las siguientes reconocidas universidades se establecieron durante el período colonial: Rio de Janeiro (1638), São Paulo (1708), Olinda (1607), Recife (1721) and Maranao (1709).

Los gerentes brasileños no han proporcionado educación gerencial. En el decenio de 1960 Brasil estableció la famosa Univeridade do Trabalho con el propósito de crear personas de negocios dispuestas a trabajar en una profesión técnica y crear riqueza y un alto rendimiento de sus inversiones (Grande, 1965). Incluso hoy los dueños de negocios tienen una visión negativa de la formación en gestión y la investigación en materia de gestión y negocios en general. Los programas dedicados a educar los administradores están disponibles en abundancia, pero sólo una pequeña porción de los gerentes aprovechan esta oportunidad. El nivel de educación de los propietarios de empresas privadas es 48% elemental, 33% secundario y 19% universitario (Panorama 2020, 2020). Los gerentes de las pequeñas organizaciones resisten educación en la gestión debido a razones culturales y económicas. Al contrario, en una encuesta llevada a cabo en el país se indicó que los gerentes tienen educación commensurable y buenas prácticas de gestión que conducen a éxito organizativo (Donaires et al., 2010). Ahora, los hombres y mujeres que se han graduado con especialización en negocios y economía están contribuyendo al desarrollo industrial, comercial y económico de su nación.

La falta de industrialización temprana y falta de planes de estudio en economía y negocios en la educación superior en el pasado son en parte responsables de la ausencia actual de una infraestructura industrial sólida y una economía equilibrada en comparación con otras economías equilibradas y las infraestructuras industriales sólidas del Reino Unido, Estados Unidos y Alemania (Theodore, 2015). La estructuración científica del fenómeno del emprendedorismo ha avanzado significativamente en las últimas décadas. La administración, incluyendo la ciencia, tiende a contribuir a la existencia de dichos ensayos organizativos en lo que respecta a las probabilidades de un entorno negativo. (Pereira et al., 2009). La organización de gestión cultural en Brasil está representada por plasticidad y formalismo. La plasticidad tiene sus raíces en el país en el proceso de colonización, y se manifiesta en la fácil asimilación de las prácticas y los clientes extranjeros, incluyendo la importación de competencias de gestión críticas. En muchos casos acarrea conductas superficiales donde las organizaciones adoptan aparentemente o parcialmente una nueva técnica de gestión, mientras que la operación de la organización sigue siendo administrada como antes. El formalismo está relacionado con apego a las leyes y normas, aunque ambiguas. Tal apego frecuentemente aparece en comportamientos de fachada sin ninguna profundidad (Wood & dePaula, 2008).

El área de gestión de recursos humanos ha avanzado en las empresas del país. Centros de gestión de recursos humanos apoyan a los empleados. El profesional de recursos humanos es ahora visto como un abogado al servicio de los empleados en lugar de percibirse como agente de la organización (Elvira & Dávila, 2005). Los planes de estudio y cursos de inteligencia competitiva en Brasil están en expansión como consecuencia directa del incremento de la información y están siendo utilizados como herramientas para la toma de decisiones estratégicas (Coelho et al., 2006). Brasil lidera en términos del número de universidades con cursos sobre el espíritu empresarial. Como técnica de apoyo a emprendedores, Brasil sobrepasa al resto de América Latina en las inversiones en las incubadoras (Tiffin, 2004). El estudio de la formación en gestión debe convertirse en una larga vida de estudio con el fin de ayudar a la gestión de la empresa privada para lograr su misión, metas y objetivos (Mele et al., 2006). Software de gestión de capital humano esta mejorando la gestión de recursos humanos de Brasil, lo que permitió un más ágil proceso de difusión. Para

las pequeñas, medianas y grandes organizaciones brasileñas proveedores de software necesitan que actúen con flexibilidad a fin de adoptar rápidamente las necesidades de sus clientes y ofrecer precisa, efectiva y eficiente de la información (Dalfovo & Dias, 2009). Gestión de la Calidad Total es altamente visible de mediano y gran tamaño en organizaciones brasileñas (Endres, 1997).

## METODOLOGÍA

Los datos primarios incorporados en este artículo fueron producidos por la investigación del autor, sus publicaciones en áreas afines, y los datos secundarios por las investigaciones y publicaciones de profesores, consultores y gerentes profesionales. Los datos estadísticos incluidos en el estudio fueron elaborados por autores brasileños y no brasileños en sus respectivas publicaciones que se incorporan en este artículo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo económico de Brasil ha desempeñado un papel positivo en el desarrollo de la industrialización, aunque el sistema educativo y la estructura social no apoyaban la industrialización hasta después del final de la Segunda Guerra Mundial. La aparición de las primeras industrias de Brasil tuvo lugar en el siglo XIX. Estas eran pequeños productores compitiendo con productos similares a los productos importados. Esta parte de la industrialización fue el progenitor de la política de sustitución de importaciones. Es importante destacar que inicialmente la industrialización no fue apoyada por el gobierno porque los funcionarios del gobierno se encontraban bajo la influencia de las naciones industrializadas de Europa y los Estados Unidos que querían utilizar a Brasil como un gran comprador de productos industriales. Recientemente, se está desarrollando una fuerte clase industrial en el país para protestar contra los sentimientos negativos de los políticos hacia la industrialización. La industrialización apoyó a la creación de corporaciones pero estas organizaciones eran propiedad del gobierno y bajo su estricta administración. No existían corporaciones privadas y por esta razón, la forma corporativa no jugó ningún papel de importancia en el desarrollo de la gestión profesional y sus prácticas. Recientemente, algunos presidentes del país pusieron énfasis en la privatización de las corporaciones pero todavía el gobierno controla la mayoría de ellas.

Un gran número de las organizaciones privadas son pequeñas; esto indica que la mayoría de los gerentes en Brasil trabajan en organizaciones pequeñas que pertenecen y son operadas por miembros de la familia. La selección de los gerentes es un proceso sencillo ya que prácticamente todos ellos son miembros de la familia. Debido a que la forma corporativa de la empresa estaba bajo el control del gobierno, el pequeño tamaño de la mayoría de las organizaciones empresariales privadas y la falta de educación adecuada y educación gerencial de los administradores, el desarrollo de la gestión fue retrasado. El país ahora está pasando por la privatización de las empresas, creando programas académicos y profesionales en la gerencia. En muchas instituciones de educación superior hay programas de capacitación informal para propietarios y administradores de las organizaciones de pequeñas empresas. Es necesario realizar esfuerzos serios para la fusión de pequeñas empresas con el fin de crear más y mejores economías de escala. También es imperativo cambiar la mentalidad de los propietarios y gerentes de empresas privadas de una fase estática a una dinámica que conducirá al desarrollo de sus organizaciones en perspectivas tanto a corto como a largo plazo. El objetivo de este artículo es presentar la evolución de las empresas privadas en Brasil y servir como infraestructura para futuras investigaciones académicas sobre el desarrollo de las empresas privadas en otros estados latinoamericanos. También puede despertar el interés de los consultores de gestión latinoamericanos en utilizar los datos de este artículo como materiales precedentes para el desarrollo de empresas privadas en sus respectivos países.

### Una Ruta Hacia el Futuro

Para que las empresas privadas en Brasil continúen su proceso de evolución deben de: (a) los recursos humanos, tanto empleados como gerentes, deben estar en continuo desarrollo educativo y cambiar la mente

de los gerentes, dueños y empleados hacia una visión dinámica de desarrollo organizacional; (b) se necesitan fusiones verticales y horizontales para incrementar el tamaño de la organización y permitir que los principios de la organización tengan lugar; y (c) se requerirá asistencia financiera de fuentes gubernamentales y privadas para ayudar a las empresas privadas.

### Comentarios Finales

El gobierno de Brasil y las grandes empresas privadas nacionales y extranjeras están ayudando a las pequeñas empresas privadas brasileñas a incrementar sus capacidades a través de mejoras en los estándares de calidad y eficiencia de la producción, así como proporcionando apoyo y recursos para adquisiciones y gestión de proyectos. El propósito de este artículo es analizar la evolución de las empresas privadas en Brasil. Desde la década de 1960, Brasil fue testigo de un gran movimiento hacia la industrialización y el desarrollo económico. Esto impulsó la aparición de nuevas empresas privadas, el crecimiento y desarrollo de las empresas existentes. Además, este artículo puede servir como punto de partida para futuras investigaciones académicas sobre el desarrollo de las empresas privadas en otros países latinoamericanos. También puede despertar el interés de los consultores de gestión latinoamericanos en utilizar los datos de este artículo para el desarrollo de empresas privadas en sus respectivos países.

### REFERENCIAS

- Arraes, V. C. (2010). The Brazilian Business World: The Difficult Adaptation To Globalization. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 52(2), 198-216 en <https://doi.org/10.1590/S0034-73292010000200011>
- Arruda, C., Kux, A., & Araujo, M. (2011). The Formulation and Management of the Current Brazilian Industrial Policy. *In Competition Forum* 9(1), p.58. American Society for Competitiveness.
- Barbosa, A., Narciso, T., & Biancalana, M. (2009). Brazil in Africa: Another emerging power in the continent? *Politikon*, 36(1), 59-86. doi:10.1080/02589340903155401
- Basso, M. (2007). Mercosul-Mercosur. Estudos em homenagem a Fernando Henrique Cardoso São Paulo. Atlas.
- Becker, B., & Egler, C. A. (1992). Brazil: a new regional power in the world-economy. Cambridge University Press.
- Botelho, D., & Bourguignon, M. F. M. (2011). Fostering Linkages between transnational corporations and small to medium-sized enterprises in Brazil. *Brazilian Administrative Review*, 8(3), 247-265.
- Brito Junior, A. F., de Almeida, E. R., & Martins, V. F. (2015). Aplicação dos valores na gestão da empresa familiar: Um estudo de multicaso no Brasil. *Gestão Joven*, 14(8).
- Brazil 2015-2018. (2019). Inter-American Development Bank.
- Burges, S. W. (2005). Bounded by the reality of trade: Practical limits to a South American region. *Cambridge Review of International Affairs*, 18(3), 437-454. doi: 10.1080/09557570500238076

Cabral, B.P., de Sousa, F. L., & Canedo-Pinheiro, M. (2020). Assessing the impacts of innovation barriers: a qualitative analysis of Brazil's natural resources industry. *Resources Policy* 68, 101736.

Godói-de-Sousa, E., & Júnior, V. M. V. (2013). Social enterprises in Brazil: Socially produced knowledge versus social innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 166-176.

Corrêa, A. J., & CASTRO, J. M. D (2000). Brasil: cinco séculos de riqueza, desigualdade e pobreza. *Impulso*, 12(27), 127-141. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=33336306&site=ehost-live>

Cason, J. (2007). Searching for a new formula: Brazilian political economy in reform. *Latin American Research Review*, 42(2), 212-224. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=mh&AN=25268070&site=ehost-live>

Coelho, G.M., Dou, H., Quoniam, L., & Silva, C.H. (2006). Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e a cooperação Franco-Braileira. *Puzzle. Hispana de la Inteligencia Competitiva*, 5(23), 12-19. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=22188087&site=ehost-live>

Dalfovo, O., & Dias, D. (2009). Do capital humano: comparação na localização de software de estágio do capital humano entre os países Brasil, Argentina e México. *Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 333-350. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=47332597&site=ehost-live>

De Campos, F. A. (2015). Empresas Multinaconales y Marco Regulatorio en Brasil (1951-1967), *Apunte*. vol.42 no.76 Lima ene/jun, 2015

De Carvalho Rezende, J.F & Fontes Filho, J. R. (2013). Indutores de alinhamento estratégico comparação preliminar sobre valor entre empresas de capital privado e empresas estatais no Brasil. *Revista de Administração Pública*; Rio de Janeiro Vol. 47, Iss. 3, (May/June 2013)

Donaires, O. S., Pinheiro, M. G., Cezarino, L., Ostanel, L. O., & Martinelli, D. P. (2010). Systemic model for diagnosis of the micro, small and medium enterprises from two cities from the countryside of the state of São Paulo in Brazil. *Systemic Practice & Action Research*, 23(3), 221-236. doi:10.1007/s11213-009-9157-5

Elvira, M. M., & Davila, A. (2005). Emergent directions for human resource management research in Latin America. *International Journal of Human Resource Management*, 16(12), 2265-2282. doi: 10.1080/09585190500358703

Endres, A. (1997). *Melhoria De Desempenho Em P&D-O Modo Juran*. Editora Bookmark Ltda

Ferreira, T. L. (1966). *Historia Da Educação Lusobrasileira*. Saraiva

Ferreira, T.L., & Ferreira, M.R. (1960). *Historia da civilização Brasileira*. Grafica Biblos.

French, J.D. (2004) *Labor law and Brazilian political culture. Drowning in Laws*. The University of North Carolina Press.

Fontes Filho, J.R., & Nunes, G. S. A. (2010). *El Estrategista da micro, pequena e média*

empresa privada Brasileira. (2010). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(36), 271-288. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=54490625&site=ehost-live>

Grande, H. (1965). *A Universidade Do Trabalho e o desajustamento entre massas e classes dirigentes*. Departamento De Imprensa Nacional.

Haar, J., & Price, J. (eds.) (2008). *Can Latin America compete? Confronting the challenges of globalization*. Springer.

Mele, D., Debeljuh, P., & Arruda, M. (2006). Corporate ethical policies in large corporations in Argentina, Brazil and Spain. *Journal of Business Ethics*, 63(1), 21-38. doi: 10.1007/s10551-005-7100-y

do Nascimento, I. C. S., Santos, A. R. S., Pessoa, A. F. P., Guimaraes, D. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Internacionalização e sustentabilidade empresarial no Brasil. *Electrônica de Negócios Internacionais*. 15(3), 63-79.

Nenova, T. (2006). Control values and changes in corporate law in Brazil. *Latin American Business Review*, 6(3), 1-37. doi: 10.1300/J140v06n03\_01

Oliveira, M. J.C. (2015). *As Novas relações públicas: comunicação entre o setor privado e publico*. Global South Press Inc.

Participação dos pequenos negócios na economia panorama. (2020). SEBRAE.

Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Tres, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das Micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 50-65.

Porter, G., Dabat, C., & de Souza, H. R. (2001). Local labour markets and the reconfiguration of the sugar industry in northeast Brazil. *Antipode*, 33(5), 826-854. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=5854562&site=ehost-live>

Rangel, I. (1987). *Economia Brasileira contemporanea*. Bial.

Ribeiro, E. P. (2010). Fluxo de empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil. *Revista de Economia Política*, 30(3), 401-419. doi: 10.1590/S0101-31572010000300003

Rodriguez, A., Dahlman, C., & Salmi, J. (2008). *Brazil: Knowledge and innovation for competitiveness*. The World Bank. WBI Development Studies.

Sa, C. (2005). Research policy in emerging economies: Brazil's sector funds. *Minerva*, 43(3), 245-263. doi:10.1007/s11024-005-6474-4

Saravia, E., & Gomes, R. C. (2008). Public management in South America: What happened in the last ten years? *Public Management Review*, 10(4), 493-504. doi: 10.1080/14719030802263939

Schneider, B.R. (2015). The developmental state in Brazil: Comparative and historical perspectives. *Brazilian Journal of Political Economy*, 35(1), 114-132.

- Selwyn, B. (2009). Trade unions and women's empowerment in north-east Brazil. *Gender & Development*, 17(2), 189-201. doi: 10.1080/13552070903009734
- Selwyn, B. (2010). Gender wage work and development in north east Brazil. *Bulletin of Latin American Research*, 29(1), 51-70. doi: 10.1111/j.1470-9856.2009.00311.x
- Skidmore, T. (2nd ed.). (2010). Brazil: Five centuries of change. Oxford University Press.
- Summerhill, W. R. (2003). Order against progress: Government foreign investment, and railroads in Brazil (1854-1913). Stanford University Press.
- Suzigan, W. (1986) *Industria Brasileira: origem e desenvolvimento* (Vol. 24). Brasiliense
- Tavares, M.C. (1987). De substituição de importação ao capitalismo financeiro. Zahar.
- Theodore, J. (2015). Insufficient industrialization, Delayed business and economics Curricula, and low economic development in Pre-1960 Brazil. *International Business & Economics Research Journal* 14(2), 257-260.
- Tiffin, S. (Ed.). (2004). Entrepreneurship in Latin America: Perspectives on education and innovation. Praeger Publishers.
- Trevisani, R. L. (2020). O estado contra o setor produtivo: O principal conflito no Brasil.
- Vazquez, J.L. (2007). Comercio exterior Brasileiro. Atlas
- Veiga, M. G. & McCahery J. A. (2020). The Financing of small and medium-sized enterprises: An analysis of the financing gap in Brazil. *European Business Organization Law Review* (2019)20: 633–664. <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00167-7>
- Vieira, K. M., Valcanover, V. M., Potrich, A. C. G., & Cavalheiro, E. A. (2020).
- My business and I: Entrepreneur personality traits and capital structure choice. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(6), 1–33. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200300
- Viseu, F. (2018 ) idort e difusão do management no Brazil na decada de 1930. *Revista de Administração de Empresas*. 58(2), 163-173.
- Vivarta, V., & Canela, G. (2006). Corporate social responsibility in Brazil: The Role of the press as watchdog. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(1), 95-106. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20025830&site=ehost-live>
- Wood, T., & de Paula, A.P. (2008). Pop-Management literature: Popular business press and management culture in Brazil. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(3), 185-200. doi: 10.1002/CJAS.71
- Xavier, L.N. (2002). Beyond the educational field: a study on the Manifesto of the Pioneers of Educação Nova (1932) Center for Documentation and Support for Research in the History of Education.

## BIOGRAFÍA

John Theodore posee un doctorado en Administración y Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Kansas; otro doctorado en Gestión de la Universidad Aristotélica de Grecia, en la Unión Europea; un doctorado (D.B.A.) en Negocios Internacionales de la Universidad de Sudáfrica; un título de especialista en administración de la Universidad de Central Missouri; una Maestría en Educación Comercial de la Universidad de Western Kentucky y una Licenciatura en Negocios de la Universidad de Vanderbilt. Ha sido profesor y consultor durante cinco décadas, a nivel nacional e internacional. Es profesor invitado en varias universidades extranjeras y ha consultado, enseñado y dado conferencias en varias universidades, colegios y organizaciones privadas de América Latina durante varias décadas. Comenzó su investigación sobre la economía y las organizaciones empresariales privadas en El Salvador y el resto de los estados de América Central y América del Sur en la década de 1970 y ha vuelto a visitar América Central y América del Sur de manera sistemática para continuar tales estudios hasta la actualidad. John Theodore es presidente de JDT Management Consultants en Clearwater, Florida, y se especializa en gestión, organización, estrategia, negocios internacionales, recursos humanos, desarrollo organizacional y administración educativa. Es consultor de gestión certificado (C.M.C.) por el Institute of Management Consultants en Washington, D.C. Ha publicado tres libros y una gran cantidad de artículos en las áreas de organización, gestión y negocios internacionales.

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura- Egypt  
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University  
Naser Abughazaleh, Gulf University for Science and Technology  
Nsiah Acheampong, University of Phoenix  
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.  
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science and Technology  
Paolo Agnese, LUISS Guido Carli University  
Haydeé Aguilar, Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Mohd Ajlouni, Yarmouk University  
Sylvester Akinbuli, University of Lagos  
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University  
Efiong Akwaowo, Ashford University  
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University  
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia  
Alawiya Allui, Prince Sultan University  
Hussein Al-Tamimi, University of Sharjah  
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University  
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University  
María Antonieta Andrade Vallejo, Instituto Politécnico Nacional  
Jeff Anstine, North Central College  
Olga Lucía Anzola Morales, Universidad Externado de Colombia  
Antonio Arbelo Alvarez, Universidad de la Laguna  
Hector Luis Avila Baray, Instituto Tecnológico De Cd. Cuauhtemoc  
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma de Querétaro  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration  
Nagib Bayoud, Tripoli University  
Ahmet Bayraktar, Rutgers University  
Daniel Boylan, Widener University  
James E. Briley, Northeastern State University  
Kyle Brink, Western Michigan University  
Giovanni Bronzetti, University of Calabria  
Ana Cecilia Bustamante Valenzuela, Universidad Autónoma de Baja California  
Raymond Cairo, University of Surrey  
Albanelis Campos Coa, Universidad de Oriente  
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico de Cd. Juarez  
Edyamira Cardozo, UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA  
Sheila Nora Katia Carrillo Inchaústegui, Universidad Peruana Cayetano Heredia  
Emma Casas Medina, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Benjamin Castillo Osorio, Universidad del Sinú-Sede Montería  
María Antonia Cervilla de Olivieri, Universidad Simón Bolívar  
Priyashni Chand, University of the South Pacific  
Surya Chelikani, Quinnipiac University  
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan  
Bea Chiang, The College of New Jersey  
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word  
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
Caryn Coatney, University of Southern Queensland  
Iyanna College of Business Administration,  
Michael Conyette, Okanagan College  
Cipriano Domingo Coronado García, Universidad Autónoma de Baja California  
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad de Guadalajara  
Esther Eduviges Corral Quintero, Universidad Autónoma de Baja California  
M. T. Coto, Intl. Academic Sevices  
Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo  
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Edna Isabel De La Garza Martinez, Universidad Autónoma De Coahuila  
Hilario De Latorre Perez, Universidad Autonoma De Baja California  
Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - Campus Universitario de Tafira  
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,  
Rajni Devi, The University of the South Pacific  
Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario Costa Sur  
E. M. Ekanayake, Bethune-Cookman University  
Mahmoud Elgamal, College of Business Administration - Kuwait University  
Avilés Elizabeth, CICESE  
Prince Ellis, Argosy University  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo  
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater  
Perrine Ferauge, University of Mons  
Olga Ferraro, University of Calabria  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez del Estado de Durango  
Carlos Fong Reynoso, Universidad de Guadalajara  
Ana Karen Fraire, Universidad De Guadalajara  
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza  
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De Baja California  
Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida  
Peter Geczy, AIST  
Lucia Gibilaro, University of Bergamo  
Denisse Gómez Bañuelos, CESUES  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma de Coahuila  
María Brenda González Herrera, Universidad Juárez del Estado de Durango  
Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma de Baja California  
Hongtao Guo, Salem State University  
Zi-yi Guo, Wells Fargo Bank, N.A.

---

---

## REVIEWERS

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De Aguascalientes  
Danyelle Guyatt, University of Bath  
Glen Hansen, Utica College  
Peter Harris, New York Institute of Technology  
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University  
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia  
Fariza Hashim, Prince Sultan University  
Peng He, Investment Technology Group  
Niall Hegarty, St. Johns University  
Andreina Hernandez, Universidad Central de Venezuela  
Arturo Hernández, Universidad Tecnológica Centroamericana  
Jorge Hernandez Palomino, Universidad Autónoma de Mexico  
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad de Zaragoza  
Azucena Leticia Herrera Aguado, Universidad Tecnológica de Puebla  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma de Baja California  
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law  
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth  
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University  
Qianyun Huang, City University of New York - Queens College  
Jui-Ying Hung, Chatoyang University of Technology  
Fazeena Hussain, University of the South Pacific  
Luis Enrique Ibarra Morales, Universidad Estatal de Sonora  
Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De Baja California  
Stoyu Ivanov, San Jose State University  
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University  
Mercedes Jalbert, The Institute for Business and Finance Research  
Terrance Jalbert, University of Hawaii  
Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico de Chihuahua  
Lourdes Jordán Sales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Gricelda Juarez-Luis, Instituto Politécnico Nacional  
Tejendra N. Kalia, Worcester State College  
Gary Keller, Eastern Oregon University  
Ann Kelley, Providence college  
Ann Galligan Kelley, Providence College  
Ifraz Khan, University of the South Pacific  
Katherine Kinkela, Iona College  
Halil Kiyamaz, Rollins College  
Susan Kowalewski, DYouville College  
Bohumil Král, University of Economics-Prague  
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership  
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna  
András Kun, University of Debrecen  
Mei-Mei Kuo, JinWen University of Science & Technology  
Miguel Ángel Latorre Guillem, Universidad Católica de Valencia "San Vicente Mártir"  
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University  
Yen-Hsien Lee, Chung Yuan Christian University  
Santiago León Ch., Universidad Marítima del Caribe  
Victor Lewis, National University  
Luis Alberto Limón Valencia, Instituto Tecnológico Superior de Cajeme  
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology  
Yingchou Lin, Missouri University of Science and Technology  
Lynda Livingston, University of Puget Sound  
Graciela López Méndez, Universidad de Guadalajara-Jalisco  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma de Baja California  
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology  
Ma. Cruz Lozano Ramírez, Universidad Autónoma De Baja California  
Xin (Robert) Luo, Virginia State University  
Andy Lynch, Southern New Hampshire University  
Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico de Orizaba  
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma de Baja California  
Eduardo Macias-negrete, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Firuza Madrakhimova, University of North America  
Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua  
Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Abeer Mahrous, Cairo university  
Tshepiso Makara, University of Botswana  
Ioannis Makedos, University of Macedonia  
Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica  
Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University  
Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma de Baja California-México  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma De Tamaulipas  
Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De Chihuahua  
Mario Jordi Maura, University of Puerto Rico  
Francisco Jose May Hernandez, Universidad del Caribe  
Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma de Ciudad Juarez  
Romilda Mazzotta, University of Calabria  
Mary Beth McCabe, National University  
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico de Monterrey. Campus Ciudad de México  
Marco Mele, Unint University  
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad del País Vasco  
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De Sonora  
Gulser Meric, Rowan University  
Miwa Merz, San Jose State University  
Avi Messica, Holon Institute of Technology  
Cameron Montgomery, Delta State University  
Oscar Montiel, Universidad Autonoma de Ciudad Juarez  
Oscar Javier Montiel Mendez, Universidad Autonoma de Ciudad Juarez  
Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional de Colombia-Manizales  
Cleamon Moorner, Madonna University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Jennifer Mul Encalada, Universidad Autónoma De Yucatán  
Gloria Muñoz Del Real, Universidad Autonoma de Baja California  
Alberto Elías Muñoz Santiago, Fundación Universidad del Norte  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Ertambang Nahartyo, UGM  
Linda Naimi, Purdue University  
Arezoo Nakhai, Massey University

---

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Cheedradevi Narayanasamy, National University of Malaysia  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central de Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
Bertha Guadalupe Ojeda García, Universidad Estatal de Sonora  
Erica Okere, Education Management Corp  
Erika Olivas, Universidad Estatal de Sonora  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Idowu Emmanuel Olubodun, Obafemi Awolowo University  
Godwin Onyeaso, Shorter University  
Ramona Orastean, Lucian Blaga University of Sibiu-Romania  
Erick Orozco, Universidad Simon Bolivar  
Rosa Martha Ortega Martínez, Universidad Juárez del Estado de Durango  
Diaeldin Osman, Alabama State University  
José Manuel Osorio Atondo, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Carmen Padilla-Lozano, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  
Vera Palea, University of Turin  
Julian Pando, University of the Basque Country  
Daniel Paredes Zempual, Universidad Estatal de Sonora  
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University  
Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad del Cauca  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Eloisa Perez, MacEwan University  
Iñaki Periañez, Universidad del País Vasco (Spain)  
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima  
Pina Puntillo, University of Calabria (Italy)  
Rahim Quazi, Prairie View A&M University  
Anitha Ramachander, New Horizon College of Engineering  
Charles Rambo, University of Nairobi  
Eric Amin Ramirez Castillo, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca  
Prena Rani, University of the South Pacific  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth  
Oscar Bernardo Reyes Real, Universidad de Colima  
Maurizio Rija, University of Calabria.  
Carmen Rios, Universidad del Este  
Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad EAFIT-Medellin/Universidad Tecnológica de Bolívar-Cartagena  
Natalia G. Romero Vivar, Universidad Estatal de Sonora  
Fabrizio Rossi, University of Cassino and Southern Lazio  
Humberto Rosso, Universidad Mayor de San Andrés  
Matthew T. Royle, Valdosta State University  
José Gabriel Ruiz Andrade, Universidad Autónoma de Baja California-México  
Antonio Salas, Universidad Autónoma De Chihuahua  
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University  
Claudia Nora Salcido, Facultad de Economía Contaduría y Administración Universidad Juárez del Estado de Durango  
Paul Allen Salisbury, York College, City University of New York  
Leire San Jose, University of Basque Country  
Juan Manuel San Martín Reyna, Universidad Autónoma de Tamaulipas-México  
Francisco Sanches Tomé, Instituto Politécnico da Guarda  
Edelmira Sánchez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad  
Deycy Janeth Sánchez Preciado, Universidad del Cauca  
María Cristina Sánchez Romero, Instituto Tecnológico de Orizaba  
María Dolores Sánchez-Fernández, Universidade da Coruña  
Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar de Nueva Granada  
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta University, Indonesia  
Pol Santandreu i Gràcia, Universitat de Barcelona, Santandreu Consultors  
Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina de la Empresa UADE  
Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar de Nueva Granada  
Sunando Sengupta, Bowie State University  
Jesus Otoniel Sosa Rodríguez, Universidad De Colima  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad Autónoma De Puebla  
Smita Mayuresh Sovani, Pune University  
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA (International Air Transport Association)  
Jonathan Stewart, Abilene Christian University  
Jiří Strouhal, University of Economics-Prague  
Vichet Sum, University of Maryland -- Eastern Shore  
Qian Sun, Kutztown University  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Diah Suryaningrum, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim  
Andree Swanson, Ashford University  
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College  
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Ranjini Thaver, Stetson University  
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University  
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De Monterrey, Campus Guadalajara  
Alejandro Torres Mussatto, Senado de la Republica; Universidad de Valparaíso  
Jorge Torres-Zorrilla, Pontificia Universidad Católica del Perú  
William Trainor, East Tennessee State University  
Md Hamid Uddin, University of Sharjah  
Intiyas Utami, Satya Wacana Christian University  
Ozge Uygur, Rowan University  
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Rosalva Diamantina Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila  
Angel Wilhelm Vazquez, Universidad Autónoma Del Estado De Morelos  
Lorena Vélez García, Universidad Autónoma de Baja California  
Alejandro Villafañez Zamudio, Instituto Tecnológico de Matamoros  
Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad Mesoamericana  
Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad del Magdalena  
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University  
Julian Vulliez, University of Phoenix  
Janet L. Walsh, Birchtree Global, LLC

---

---

## REVIEWERS

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Ya-fang Wang, Providence University  
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University  
Richard Weaver, National University  
Jon Webber, University of Phoenix  
Jason West, Griffith University  
Wannapa Wichitchanya, Burapha University  
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio  
Erico Wulf, Universidad de la Serena  
Amy Yeo, Tunku Abdul Rahman College  
Bingqing Yin, University of Kansas  
Paula Zobisch, Forbes School of Business & Technology

---

## **HOW TO PUBLISH**

### **Submission Instructions**

The Journal welcomes submissions for publication consideration. Complete directions for manuscript submission are available at the Journal website [www.theibfr.com/journal-submission/](http://www.theibfr.com/journal-submission/). Papers may be submitted for initial review in any format. However, authors should take special care to address spelling and grammar issues prior to submission. Authors of accepted papers are required to precisely format their document according to the journal guidelines, available at [www.theibfr.com/guidelines/](http://www.theibfr.com/guidelines/).

Authors submitting a manuscript for publication consideration must guarantee that the document contains the original work of the authors, has not been published elsewhere, and is not under publication consideration elsewhere. In addition, submission of a manuscript implies that the author is prepared to pay the publication fee should the manuscript be accepted.

### **Subscriptions**

Individual and library subscriptions to the Journal are available. Please contact us by mail or by email to: [admin@theibfr.com](mailto:admin@theibfr.com) for updated information.

### **Contact Information**

Mercedes Jalbert, Managing Editor  
The IBFR  
P.O. Box 4908  
Hilo, HI 96720  
[editor@theIBFR.com](mailto:editor@theIBFR.com)

### **Website**

[www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

---

### REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

---

#### Review of Business & Finance Studies

Review of Business & Finance Studies (ISSN: 2150-3338 print and 2156-8081 online) publishes high-quality studies in all areas of business, finance and related fields. Empirical, and theoretical papers as well as case studies are welcome. Cases can be based on real-world or hypothetical situations.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

### Business Education & Accreditation

---

#### Business Education and Accreditation (BEA)

Business Education & Accreditation publishes high-quality articles in all areas of business education, curriculum, educational methods, educational administration, advances in educational technology and accreditation. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

### Accounting & Taxation

---

#### Accounting and Taxation (AT)

Accounting and Taxation (AT) publishes high-quality articles in all areas of accounting, auditing, taxation and related areas. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

### REVISTA GLOBAL de NEGOCIOS

---

#### Revista Global de Negocios

Revista Global de Negocios (RGN), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

*The International Journal of*  
**R Business and Finance**  
**RESEARCH**

**The International Journal of Business and Finance Research ISSN 1931-0269**

The International Journal of Business and Finance Research (IJBFR) publishes high-quality articles in all areas of finance, accounting and economics. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

# IJMMR

**INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND MARKETING RESEARCH**

**International Journal of Management and Marketing Research ISSN 1933-3153**

The International Journal of Management and Marketing Research (IJMMR) publishes high-quality articles in all areas of management and marketing. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---

*Global Journal of*  
**R Business**  
**Research**

**Global Journal of Business Research**  
**ISSN 1931-0277**

The Global Journal of Business Research (GJBR) publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---



**Revista Internacional**  
**ADMINISTRACION**  
**& FINANZAS**

**Revista Internacional Administración y Finanzas ISSN 1933-608X**

Revista Internacional Administración y Finanzas (RIAF), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website [www.theibfr.com/our-journals/](http://www.theibfr.com/our-journals/) for distribution, listings and ranking information.

---