



TRANSFORMANDO REALIDADES: POLÍTICA PÚBLICA Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL PARA UN FUTURO SOSTENIBLE



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA**

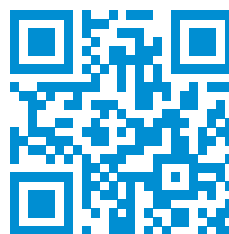
**Alberto Francisco Torres García
Gustavo Rodolfo Cruz Chávez
Judith Juárez Mancilla
Plácido Roberto Cruz Chávez
(coordinadores)**

Transformando realidades: política pública
y emprendimiento social para un futuro sostenible



Ediciones Comunicación Científica se especializa en la publicación de conocimiento científico de calidad en español e inglés en soporte de libro impreso y digital en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales: dictaminación de pares ciegos externos, autenticación antiplagio, comités y ética editorial, acceso abierto, métricas, campaña de promoción, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

Cada libro de la Colección Ciencia e Investigación es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación de pares externos y autenticación antiplagio. Invitamos a ver el proceso de dictaminación transparentado, así como la consulta del libro en Acceso Abierto.



www.comunicacion-cientifica.com

[DOI.ORG/10.52501/cc.287](https://doi.org/10.52501/cc.287)




**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS
HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS

CC+I
COLECCIÓN
CIENCIA e
INVESTIGACIÓN

Transformando realidades: política pública y emprendimiento social para un futuro sostenible

ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA
GUSTAVO RODOLFO CRUZ CHÁVEZ
JUDITH JUÁREZ MANCILLA
PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ
(coordinadores)



Transformando realidades : política pública y emprendimiento social para un futuro sostenible / coordinadores Alberto Francisco Torres García, Gustavo Rodolfo Cruz Chávez, Judith Juárez Mancilla, Plácido Roberto Cruz Chávez .— Ciudad de México : Comunicación Científica, 2025.(Colección Ciencia e Investigación).

297 páginas : ilustraciones ; 23 × 16.5 centímetros

DOI: 10.52501/cc.287

ISBN: 978-607-2628-25-0

1. Educación superior – Aspectos sociales. 2. Responsabilidad social. 3. Capital Humano. I. Torres García, Alberto Francisco, coordinador. II. Cruz Chávez, Gustavo Rodolfo, coordinador. III. Juárez Mancilla, Judith, coordinadora. IV. Cruz Chávez, Plácido Roberto, coordinador.

LC: LC191.9 T73

DEWEY: 378.6 T73

La titularidad de los derechos patrimoniales y morales de esta obra pertenece a los coordinadores D.R.© Alberto Francisco Torres García, Gustavo Rodolfo Cruz Chávez, Judith Juárez Mancilla y Plácido Roberto Cruz Chávez, 2025. Reservados todos los derechos conforme a la Ley. Su uso se rige por una licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0 Internacional, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>

Primera edición en Ediciones Comunicación Científica, 2025

Coordinadora editorial: Aleida Hernández Loyola • Maquetación: Yolanda Morales

Diseño de portada: Francisco Zeledón • Interiores: Guillermo Huerta

Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., 2025

Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400,

Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México,

Tel.: (52) 55-5696-6541 • Móvil: (52) 55-4516-2170

info@comunicacion-cientifica.com • www.comunicacion-cientifica.com

📧 comunicacioncientificapublicaciones 📧 @ComunidadCient2

ISBN 978-607-2628-25-0

DOI 10.52501/cc.287



Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos externos.
El proceso transparentado puede consultarse, así como el libro en acceso abierto,
en <https://doi.org/10.52501/cc.287>

Índice

<i>Introducción</i>	11
1. Aportes y retos de las organizaciones con un enfoque sistémico aplicado al estudio de la responsabilidad social universitaria, caso UABCS, <i>Leticia Hernández Alcaraz y Judith Juárez Mancilla</i>	13
2. La empresa <i>spin-off</i> universitaria como herramienta de transferencia tecnológica en Baja California Sur, <i>Gonzalo Rovira Plancarte y Gustavo Rodolfo Cruz Chávez</i>	29
3. Modelo de innovación en red, impulsora de la agenda estatal de innovación en Baja California Sur, <i>Karla Sofía Burgoín Castro, Plácido Roberto Cruz Chávez, Eddy Arahata García González y Judith Juárez Mancilla</i>	47
4. Caracterización socioeconómica y productiva sectorial de Baja California Sur: un análisis territorial para el desarrollo regional, <i>Emmanuel Picasso Salazar, Francisco Isaías Ruiz Ceseña y María Magdalena Vega García</i>	63
5. Evolución del capital humano: una revisión de la literatura, <i>María Araceli Verdugo Peralta y Mauro Alejandro Monroy Ceseña</i>	91

6. Métodos de control de inventarios en el mundo: una revisión sistémica de la literatura, <i>Carlos Joel Báez Villegas y María Angélica Montaña Armendáriz</i>	109
7. Evolución competitiva empresarial ante la nueva economía del conocimiento, <i>Wilbur Sócrates Trujillo Narváez Rivera y Mauro Alejandro Monroy Ceseña</i>	133
8. Propuesta de una ruta de senderismo comunitario a través de la planeación participativa en el Rosario, BCS, <i>Diana Espinoza Meza, Alberto Francisco Torres García y Javier Alberto Arce Meza</i>	161
9. Propuesta de marca ciudad alternativa para el desarrollo turístico de Loreto, Baja California Sur, <i>Alejandro González Vidales y Francisco Isaías Ruiz Ceseña</i>	177
10. Diagnóstico preliminar de la calidad de vida y sostenibilidad del turismo en un destino de Baja California Sur en fase de exploración, <i>Reyna María Ibáñez Pérez e Ismael Sánchez Brito</i>	195
11. El turismo en zonas áridas. Una mirada desde la justicia hídrica en entornos turistificados de Baja California Sur, <i>Mayra Violeta Guadalupe Gutiérrez González, Alba Eritrea Gámez Vázquez y Ricardo Bórquez Reyes</i>	211
12. Amartya Sen y la idea del bienestar social: un análisis de los colectivos sociales como agentes que preludian la creación de políticas públicas, <i>Arely del Carmen Salgado Salgado, Brenda Elizabeth Ramírez Díaz, Judith Juárez Mancilla y Rebeca Lizette Buenrostro Gutiérrez</i>	233
13. Obstáculos y desafíos para la participación de una empresa agrícola en la cadena global de valor, <i>Teresa de Jesús Díaz Guerrero y Alberto Francisco Torres García</i>	253

14. La participación de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima en el Nodess-Colima: un ejercicio de emprendimiento en el ámbito de la investigación de mercados internacionales, José Manuel Orozco Plascencia y Ángel de Jesús Bayardo Orozco	265
<i>Sobre los autores</i>	285

Introducción

En el presente libro se conjunta una selección de trabajos en extenso en colaboración con la Red Internacional de Investigación de Competitividad, Política Pública y Turismo, la cual está integrada por profesores investigadores y alumnos de posgrado de diferentes universidades en el país y el extranjero. Estas investigaciones fueron seleccionadas y dictaminadas favorablemente para su publicación.

En un mundo marcado por desafíos globales como la pobreza, el cambio climático, la desigualdad y los conflictos sociales, se hace urgente encontrar nuevas soluciones que no solo promuevan el crecimiento económico, sino que también fomenten el bienestar social y la sostenibilidad ambiental. En este contexto, las políticas públicas y el emprendimiento social emergen como dos actores clave para alcanzar un futuro más inclusivo, justo y sostenible. A través de la integración de estas dos esferas, es posible transformar realidades y generar un impacto positivo que beneficie a las comunidades, a los sectores vulnerables y al medio ambiente. El primer capítulo, “Aportes y retos de las organizaciones con un enfoque sistémico aplicado al estudio de la responsabilidad social universitaria, caso UABCS”, aborda la necesidad de tratar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación para efectos de diagnóstico de la organización de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) para la universidad a partir de una educación integral para que se formen mejores seres humanos, ciudadanos y profesionistas.

“La empresa *spin-off* universitaria como herramienta de transferencia tecnológica en Baja California Sur”, el segundo capítulo, consiste en una revisión sumaria sobre el concepto de empresa *spin-off* universitaria, a través de un análisis cualitativo y exploratorio documental, cuyo objetivo es identificar las interpretaciones actualizadas en la literatura de los últimos cinco años sobre el concepto de empresa *spin-off*, su funcionamiento y posibles limitantes, así como la aplicación de dicha herramienta de transferencia tecnológica. En el tercer capítulo de este libro se realiza un análisis de la Agenda Estatal de Innovación del estado, desde el modelo de innovación red, por ser el principal impulsor de la agenda. Los investigadores Emmanuel Picasso Salazar, Francisco Isaías Ruiz Ceseña y María Magdalena Vega García nos muestran en el cuarto capítulo, “Caracterización socioeconómica y productiva de Baja California Sur: un análisis para el desarrollo regional”, expone de manera cualitativa y cuantitativa las características que distinguen a Baja California Sur por aspectos demográficos, sociales, estructura productiva y mercado de trabajo.

Pasando a la cuestión turística, se trata de identificar, conocer y priorizar los atractivos turísticos de una comunidad, lo que permitirá generar herramientas de organización y planeación para el desarrollo local y la correcta promoción de la localidad. El capítulo “Propuesta de marca ciudad alternativa para el desarrollo turístico de Loreto, Baja California Sur”, consiste en la elaboración de una estrategia integral de marca para la ciudad de Loreto, con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado turístico y fomentar el desarrollo sostenible.

Se realizó un diagnóstico preliminar de la calidad de vida y sostenibilidad del turismo en un destino de Baja California Sur en fase de exploración, el cual tiene como objetivo elaborar un diagnóstico preliminar sobre las condiciones de la calidad de vida y los factores que inciden en el desarrollo sostenible del turismo. “El turismo en zonas áridas. Una mirada desde la justicia hídrica en entornos turistificados *de Baja California Sur*”, presenta un análisis para dos localidades de alto crecimiento poblacional y turístico en las que la priorización del uso turístico del agua sobre el personal y doméstico limita el derecho humano al agua y al saneamiento de la población para poder integrar todos los elementos de política pública y emprendimiento social.

1. Aportes y retos de las organizaciones con un enfoque sistémico aplicado al estudio de la responsabilidad social universitaria, caso UABCS

LETICIA HERNÁNDEZ ALCARAZ*

JUDITH JUÁREZ MANCILLA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.01>

Resumen

El presente trabajo es una propuesta para valorar las matrices FODA, así como las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE) de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS), desde la perspectiva de los directivos y una interpretación propia. Las matrices de evaluación se utilizan para resumir la información obtenida de los análisis del entorno externo e interno de la organización. La RSU es una nueva política de gestión universitaria que redefine la tradicional extensión y proyección social solidaria, introduciendo un enfoque global de cuidado de los impactos administrativos y académicos en todos los procesos de la universidad (Vallaeys, 2018).

Se aborda la necesidad de tratar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación para efectos de diagnóstico de la organización de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la UABCS. La RSU se centra en fomentar y mantener sociedades más justas y sostenibles a partir de una educación integral para que se formen mejores seres humanos que serán, en consecuencia, mejores ciudadanos y mejores profesionistas.

* Maestrante en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8954-1953>

** Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable. Profesora-investigadora del Departamento Académico de Economía en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3168-5026>

El tema de RSU es de reciente creación en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, ya que se empezó a implementar con el Propladi 2018-2023 y su coordinación de RSU tiene cuatro años, es por ello que no se tiene una evaluación de estos factores (Sur, 2020). La responsabilidad social universitaria (RSU) es un conjunto de acciones que ayudan a promover la participación activa de los estudiantes dentro de su formación universitaria, cuenta con conductas éticas para crear la cultura del compromiso social, basada en los valores y calidad académica.

El objetivo de esta investigación es identificar y valorar los factores internos y externos de la RSU, en la UABCS. La presente investigación es de tipo exploratoria y documental. El resultado obtenido es un análisis FODA, así como las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE) de la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Palabras clave: *Responsabilidad Social Universitaria, FODA, factores internos y externos.*

Introducción

La UABCS tiene como objetivo primordial impartir educación superior de calidad para formar personas, cuya preparación profesional corresponda a las necesidades de la sociedad a través del fomento y realización de actividades de investigación científica, humanística y tecnológica (Institucional, 2021).

Desde el enfoque de RSU y de nuestras capacidades institucionales, la participación social de la UABCS trata de aportar soluciones, de contribuir a la sociedad del conocimiento y de participar en la construcción de comunidades de aprendizaje en beneficio del desarrollo cultural y social de la entidad, sin afectar a las colaboraciones que se hacen a nivel regional, nacional y mundial (Sur, 2020).

En los últimos años se están implementando cada vez más dos metodologías de estudio empresarial: la matriz EFI, que incluye las fortalezas y las debilidades, se utilizan como factores internos, y la matriz EFE, que identi-

fica las principales oportunidades y amenazas externas que están afectando o que podrían afectar a una organización (Barroeta, 2022).

Materiales y métodos

Esta investigación realiza un recorrido por los documentos especializados enfocados a identificar los factores internos y externos de la RSU. Para lograrlo se realizó una revisión sistemática de literatura (RSL). Las fuentes de información empleadas corresponden a bases de datos, entre las que se encuentran: Google y Google Académico. Asimismo, se utilizaron criterios de inclusión y exclusión para la recolección de información y los resultados obtenidos se delimitaron tras ir agregando condicionantes de búsqueda, como intervalo de año del periodo 2017 a 2023 y que fueran en cualquier idioma. Se muestran los resultados de las definiciones encontradas, así mismo, cuadros donde se resumen diferentes conceptos de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la RSU en la UABCS.

Para poder realizar la matriz EFE primero realizamos una tabla con cuatro columnas. En la primera columna se añadieron los factores externos, los elementos de la matriz EFE, las oportunidades y amenazas; en la segunda columna llamada Peso o importancia se asigna un valor a la importancia que cada oportunidad y amenaza que pueda tener para la organización que estamos trabajando, en este caso la RSU de la UABCS. El valor tiene que ir desde el 0.0 (nada importantes) hasta el 1.0 (extremadamente importante). Solo considera que la suma de todos estos valores tiene que dar un total de 1.0.

Después, en la tercera columna de nombre Clasificación, se agrega una categorización a la respuesta que le está dando a la organización a cada oportunidad y cada amenaza. En el caso de las oportunidades van desde el 3 hasta el 4, donde 4 son oportunidades sobresalientes, 3 las menos significativas y 3.5 nivel medio, para las amenazas van desde el 1 hasta el 2, donde 2 son amenazas destacadas, 1 son menos relevantes y 1.5 aquellas que se consideran amenazas promedio.

En la última columna llamada de Valor multiplicamos la importancia por la calificación que se le haya dado a cada oportunidad y amenaza. En otras palabras, se multiplica el resultado del peso por el elemento de categorización.

Se realizó la sumatoria de las oportunidades con las amenazas y a ese resultado se le llama resultado global.

En la matriz EFI se realizan los mismos pasos solo que en este cuadro se agregan las Fortalezas y las Debilidades las que se evalúan, teniendo un poco de mayor peso las fortalezas, que llevan desde el 3 hasta el 4, donde 4 son fortalezas sobresalientes, 3 las menos significativas y 3.5 nivel medio, para las debilidades van desde el 1 hasta el 2, donde 2 son debilidades destacadas, 1 son menos relevantes y 1.5 aquellas que se consideran debilidades promedio. Se realiza también la sumatoria de las fortalezas y las debilidades y se obtiene también el resultado global de la matriz EFI.

Para la gráfica de la matriz EFE EFI se tomaron los resultados globales de ambas y se sacó su promedio para poder utilizar una gráfica de burbujas.

Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones, el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado (Raeburn, 2021).

Resultados

Tipos de análisis FODA según la perspectiva de análisis

Un FODA profesional se divide siempre en dos tipos de análisis: interno y externo.

Factores internos

El análisis FODA interno se enfoca en los factores internos de una organización, es decir, aquellos elementos que la empresa puede controlar y que influyen directamente en su desempeño (Mecalux, 2023).

Algunos de los elementos que se consideran en este tipo de análisis son:

Fortalezas: Son las características positivas de la organización que le otorgan una ventaja competitiva en el mercado (véase la tabla 1.1). Estas fortalezas pueden incluir recursos, habilidades, experiencia, reputación, entre otros.

- Son los aspectos positivos internos de la organización, como recursos, habilidades y ventajas competitivas.
- Pueden incluir aspectos como una sólida estructura financiera, una marca reconocida, una red de distribución eficiente, entre otros (Manzanilla, 2022).

Tabla 1.1. Fortalezas de RSU

Fortalezas	Sobresaliente	Media	Poco representativa
Reconocimiento e importancia del Modelo RSU en los colaboradores.			
Creación de una coordinación de RSU institucional.			
Establecimiento de estrategias de sensibilización con relación a la RSU.			
Apego a literatura e investigaciones actuales que fortalecen el paradigma en los colaboradores.			
Implementación del modelo RSU en todas las extensiones universitarias, presentes en los municipios del estado.			

Fuente: Elaboración propia con base en Propladi (2020).

Debilidades: Son las características negativas o aspectos mejorables de la organización que pueden limitar su crecimiento o afectar su desempeño (véase la tabla 1.2). Estas debilidades pueden incluir falta de recursos, falta de experiencia, procesos ineficientes, entre otros.

- Son los aspectos negativos internos de la organización que pueden obstaculizar su desempeño y crecimiento.
- Pueden incluir falta de recursos, falta de experiencia en ciertas áreas, procesos ineficientes, entre otros (Renault, 2023).

Tabla 1.2. Debilidades de RSU

Debilidades	Sobresaliente	Media	Poco representativa
Difusión poco eficiente de actividades, programas y resultados relacionados con la RSU.			
Cooperación no equitativa en el compromiso de diferentes sectores universitarios ante la implementación de acciones de la RSU.			
Asignación insuficiente de recursos, destinados para la creación y desarrollo de programas y estrategias de RSU institucional.			
Canales de comunicación y vinculación entre la comunidad universitaria poco efectivos.			
Baja participación comunitaria en la integración de diferentes grupos universitarios activos en la RSU.			

Fuente: Elaboración propia con base en Propladi (2020).

Factores externos

El análisis FODA externo se enfoca en los factores externos que pueden afectar a la organización y que están fuera de su control. Estos factores pueden representar tanto oportunidades como amenazas para la empresa (Mecalux, 2023).

Algunos de los elementos que se consideran en este tipo de análisis son:

Oportunidades: Son situaciones externas favorables que la organización puede aprovechar para mejorar su desempeño o desarrollar nuevas estrategias (véase la tabla 1.3). Estas oportunidades pueden incluir cambios en el mercado, avances tecnológicos, cambios en la regulación, entre otros.

Son los aspectos negativos internos de la organización que pueden obstaculizar su desempeño y crecimiento.

Pueden incluir falta de recursos, falta de experiencia en ciertas áreas, procesos ineficientes, entre otros (Zendesk, 2023).

Tabla 1.3. *Oportunidades de RSU*

<i>Oportunidades</i>	<i>Sobresaliente</i>	<i>Media</i>	<i>Poco representativa</i>
El establecimiento de alianzas por parte de la UABCS con otras instituciones punteras en el campo de la RSU para acortar brechas en este tema.			
La visión de la Universidad extendida al año 2030, incorporando a la RSU en la vida universitaria y su entorno, como contribución de la UABCS al cumplimiento de la Agenda 2030 de la ONU fungiendo como enlace de la política institucional actual con las subsiguientes.			
La misión institucional establecida en este periodo expresa el compromiso institucional por impulsar la responsabilidad social y ambiental en las funciones de docencia, investigación, difusión cultural, vinculación, así como en la gestión universitaria.			
El compromiso de esta administración para desarrollar materiales que explicitan la visión de RSU de la UABCS.			
La RSU, propuesta como eje transversal de la acción de la UABCS, se centra en fomentar y mantener sociedades más justas y sostenibles a partir de una educación integral que forme mejores seres humanos que serán, en consecuencia, mejores ciudadanos y mejores profesionistas.			
La formalización de la participación de la UABCS en la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (ÚRSULA), lo que permite socializar, en el ámbito de la gestión, el conjunto de pasos que la universidad debe realizar para diseminar la noción de RSU y llevar a cabo las acciones institucionales requeridas para que ese paradigma permee en la cotidianidad universitaria.			

Fuente: Elaboración propia con base en Propladi (2020).

Amenazas: Son situaciones externas que representan un riesgo para la organización y que pueden afectar su desempeño o su posición en el mercado (véase la tabla 1.4). Estas amenazas pueden incluir cambios en la competencia, cambios en la demanda del mercado, cambios en la economía, entre otros.

- Son los aspectos negativos internos de la organización que pueden obstaculizar su desempeño y crecimiento.

Pueden incluir falta de recursos, falta de experiencia en ciertas áreas, procesos ineficientes, entre otros (Zendesk, 2023).

Tabla 1.4. Amenazas de RSU

Amenazas	Sobresaliente	Media	Poco representativa
Los avances tanto en la dimensión ambiental como en las más amplias de la RSU demandan de mayor atención, siendo algunos de ellos procesos de largo plazo.			
Un reto con relación a lo anterior es desarrollar sistemas de información estadística, programas de capacitación y sensibilización para todo el personal universitario y alumnado para la mejor gestión de los recursos institucionales.			
Asegurar que los esfuerzos de difusión cultural y deportiva impacten positivamente en la formación integral del alumnado.			
Mantener el reconocimiento social de la pertinencia y aporte de la Universidad.			
La Universidad garantizará el funcionamiento de los programas de acompañamiento a la trayectoria del alumnado.			

Fuente: Elaboración propia con base en Propladi (2020).

Matriz evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico estratégico (cuantitativo-ponderado) del entorno. Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio (Ruíz, 2022).

La matriz EFE, que es la que analiza los aspectos externos, no siempre es exacta. Esto se debe a que los elementos considerados pueden estar ligados a la temporalidad en la que se lleva a cabo. Las variables en cuestión y

las circunstancias pueden modificarse con el paso del tiempo y cambiar las condiciones de los resultados que hemos obtenido (Bello, 2022).

La Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (Ruíz, 2022).

A continuación se anexa la tabla 1.5 con la información obtenida de las oportunidades y amenazas del análisis FODA elaborado a la Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Matriz evaluación de los factores internos (EFI)

En la matriz evaluación de los factores internos (EFI), las fortalezas y debilidades se utilizan como factores internos clave en la evaluación. Al buscar las fortalezas, nos tendremos que preguntar qué hacemos mejor o qué aspectos tenemos que sean más valiosos respecto a nuestros competidores. En el caso de las debilidades, tendremos que cuestionarnos en qué áreas de nuestra empresa podríamos mejorar para alcanzar o ponernos al nivel de la competencia (Bello, 2022).

Gráfica de la matriz EFE-EFI

Para tener una visión general de la organización, se elabora un gráfico que abarca las dos matrices: la EFE y EFI. Este gráfico sirve a la empresa para tomar decisiones estratégicas de la siguiente manera:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir (Gehisy, 2016).

Tabla 1.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)			
Oportunidades		Importancia ponderada	Calificación relativa	Valor calculado	Totales
El establecimiento de alianzas por parte de la UABCS con otras instituciones punteras en el campo de la RSU para acortar brechas en este tema.		0.15	4	0.60	
La visión de la universidad extendida al año 2030, incorporando a la RSU en la vida universitaria y su entorno, como contribución de la UABCS al cumplimiento de la Agenda 2030 de la ONU fungiendo como enlace de la política institucional actual con las subsiguientes.		0.05	3	0.15	
La misión institucional establecida en este periodo, expresa el compromiso institucional por impulsar la responsabilidad social y ambiental en las funciones de docencia, investigación, difusión cultural, vinculación, así como en la gestión universitaria.		0.15	4	0.60	
El compromiso de esta administración para desarrollar materiales que expliciten la visión de RSU de la UABCS.		0.05	3	0.15	
La RSU, propuesta como eje transversal de la acción de la UABCS, se centra en fomentar y mantener sociedades más justas y sostenibles a partir de una educación integral que forme mejores seres humanos que serán, en consecuencia, mejores ciudadanos y mejores profesionistas.		0.05	3	0.15	
La formalización de la participación de la UABCS en la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), lo que permite socializar, en el ámbito de la gestión, el conjunto de pasos que la universidad debe realizar para diseminar la noción de RSU y llevar a cabo las acciones institucionales requeridas para que ese paradigma permee en la cotidianidad universitaria.		0.05	3	0.15	1.80
Amenazas					
✔ #REF!		0.15	2	0.30	
✔ #REF!		0.10	2	0.20	
✔ #REF!		0.05	1	0.05	
✔	#REF!	0.10	2	0.20	
✔	#REF!	0.10	2	0.20	0.95
Fuente: Elaboración propia.		100%			2.75

Tabla 1.6. Matriz de evaluación de los factores internos (Efi)

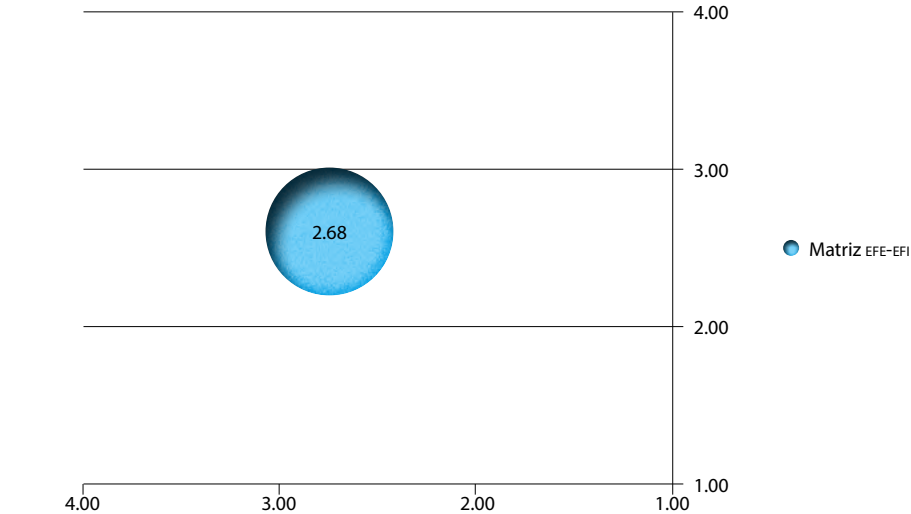
Matriz de evaluación de los factores internos (Efi)		Importancia ponderada	Calificación relativa	Valor calculado	Totales
Fortalezas					
Reconocimiento e importancia del Modelo RSU en los colaboradores.		0.20	4	0.8	
Creación de una Coordinación de RSU institucional.		0.10	4	0.4	
Establecimiento de estrategias de sensibilización con relación a la RSU.		0.10	3	0.3	
Apego a literatura e investigaciones actuales que fortalecen el paradigma en los colaboradores.		0.05	4	0.2	
Implementación del modelo RSU en todas las extensiones universitarias, presentes en los municipios del estado.		0.05	3	0.15	1.85
Debilidades					
✔ #REF!		0.10	1	0.1	
✔ #REF!		0.15	1	0.15	
✔ #REF!		0.10	2	0.2	
✔	#REF!	0.15	2	0.3	
✔	#REF!		1	0	0.75
		100%			2.60

Fuente: Elaboración propia.

Se utiliza un gráfico de burbujas, las cuales muestran los puntos de datos como burbujas mediante coordenadas cartesianas. Los gráficos de burbujas pueden mostrar además el tamaño de las burbujas en proporciones usando una tercera métrica (Insights, 2023).

Figura 1.1. *Matriz EFE-EFI*

<i>Matriz EFE</i>	<i>Matriz EFI</i>	<i>Burbuja</i>
2.75	2.60	2.68



Fuente: Elaboración propia.

Tanto en el eje X (EFE), como en el eje Y (EFI):

- Los valores de 1.0 a 1.99 representan una posición interna débil.
- Una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera la media.
- Unos resultados entre de 3.0 a 4.0 representan una posición fuerte (Gehisy, 2016).

Discusión

Se realizó un enfoque sistémico y se aplicó al estudio de la Responsabilidad Social Universitaria, donde se trató de identificar y describir al menos cinco

puntos clave de los factores internos y externos en los que se encuentra la organización, con base en las diferentes fuentes de información existentes del tema de estudio.

De los métodos y técnicas de diagnóstico aplicables en las organizaciones, la matriz FODA permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, destacando el procedimiento a seguir para su análisis y derivación de estrategias para su enriquecimiento (Mosqueda, 2023).

Las estrategias institucionales en materia de participación social están enfocadas en proyectar las fortalezas y capacidades institucionales que, conjuntamente con las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura, aportan valor a la universidad como generadora del conocimiento.

Es recomendable utilizar la metodología que garantice su aplicación en escenarios y campos de conocimiento académico a efecto de justificar las adecuaciones, mejoramientos, reformas, modernizaciones o transformaciones de los modelos para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales, objeto de análisis del presente artículo (Talancón, 2017).

Conclusiones

La UABCS es la única institución de educación superior con presencia simultánea en los cinco municipios de Sudcalifornia a través del campus La Paz y las extensiones académicas en Guerrero Negro, Loreto, Ciudad Insurgentes y Los Cabos. Lo anterior ha significado un reto importante considerando las largas distancias entre sedes, el relativo aislamiento de la geografía estatal y la estructura demográfica del estado (Propladi, 2020).

Sin tener en cuenta el número de oportunidades o de amenazas que se incluyan en la EFE, la puntuación ponderada más alta posible es 4.0, la cual indica que la organización está aprovechando extraordinariamente bien las oportunidades y respondiendo a las amenazas existentes en la industria. Por otra parte, la puntuación mínima en la matriz es 1.0, que indica que las estrategias en la empresa no están ayudando a capitalizar oportunidades, ni evitar amenazas. Hay un punto medio que indica que la empresa se encuentra por encima del promedio, lo que nos dice que aprovecha las oportuni-

dades y evita amenazas, pero puede mejorar y está representado por el 2.75 (Torres, 2021).

En el caso de la EFI funciona de igual manera. La puntuación fluctúa entre los rangos del 1.0 a 4.0, y al igual que la EFE tiene un punto intermedio, el cual indica el promedio de las empresas, que es 2.60.

En el caso específico de la matriz EFE que se aplicó para la RSU, podemos observar claramente que se presentó una calificación de 2.75, lo que nos indica que nuestras oportunidades no son capaces de eludir a las amenazas de la competencia por parte del mercado, lo cual se traduce directamente en que se necesita trabajar en las oportunidades identificadas, para empezar a generar un cambio, lo que eleve la puntuación por encima del promedio, ya que son las amenazas que generan daño a la organización y no permiten aprovechar las oportunidades. Se deberán generar nuevas estrategias con base en la matriz para que las oportunidades empiecen a eludir de manera efectiva las amenazas.

Se puede apreciar en nuestra matriz que las oportunidades son casi el doble de las amenazas, por lo que la coordinación de RSU tiene un fuerte espacio de crecimiento y por el tiempo que tiene trabajando en la UABCS puede considerarse que está muy calificada por parte de los directivos.

En específico se recomienda llevar a cabo la visión de la universidad, incorporando a la RSU en la vida universitaria y su entorno, como contribución de la UABCS al cumplimiento de la agenda 2030 de la ONU. La misión también es parte importante de la institución porque esta expresa el compromiso institucional por impulsar la responsabilidad social y ambiental dentro de las funciones de docencia, investigación, difusión cultural, vinculación, así como en la gestión universitaria.

Se recomienda también poner sumo cuidado en los canales de comunicación y la vinculación entre la comunidad universitaria porque pueden parecer poco efectivos, y que los involucrados puedan participar activamente en las actividades que la RSU realiza en sus áreas culturales, deportivas y académicas.

En el siguiente caso de la matriz EFI podemos notar que obtuvimos una puntuación considerable, por arriba del promedio con un 2.60, lo que es fino indicador de que las fortalezas están permeando sobre las debilidades, sin embargo, la diferencia con el promedio es casi el doble, es recomendado

tomar acción para aumentarlas provocando un mayor desempeño. En específico se puede notar que la mayoría de las fortalezas están adecuadas, no obstante, se pueden mejorar para que la cantidad se incremente. Referente a las debilidades hay en específico tres apartados, los cuales son baja participación comunitaria en la integración de diferentes grupos universitarios activos en la RSU, la cooperación no equitativa en el compromiso de diferentes sectores universitarios ante la implementación de acciones de la RSU y la baja participación comunitaria en la integración de diferentes grupos universitarios activos en la RSU, ya que estos tres son los principales factores de la puntuación baja que se obtuvo después de realizar el análisis, de tal manera que se tendrá que generar una nueva estrategia para darles solución a estas tres debilidades que tienen mucho peso sobre las fortalezas.

Como se puede observar en la figura 1.1, el resultado aparece en el cuadrante III, V o VI que significa Retener y mantener, nos dice que la RSU en la UABCS está trabajando bien en las evaluaciones que se le han dado. También significa que se puede conservar lo que se está haciendo dentro de la RSU y construir para poder llegar al cuadrante mejor posicionado; aquí se pueden retener usuarios y promover los productos o servicios (perfeccionar áreas de oportunidad).

Referencias

- Barroeta, M. R. (2022). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. <https://milagro Ruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Bello, E. (2022). Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa. [https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/#:~:text=de%20nuestra%20competencia,Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Factores%20Externos%20\(EFE\),De%20d%C3%B3nde%20sacamos%20estos%20factores%3F](https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/#:~:text=de%20nuestra%20competencia,Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Factores%20Externos%20(EFE),De%20d%C3%B3nde%20sacamos%20estos%20factores%3F)
- Gehisy (2016). Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. <https://aprendiendo-localidad y adr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>.
- Insights (2023). Crear y utilizar un gráfico de burbujas. <https://doc.arcgis.com/es/insights/latest/create/bubble-chart.htm>
- Manzanilla, S. (2022). Análisis FODA: qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. <https://www.rdstation.com/blog/es/analisis-foda-como-hacerlo/>
- Mecalux (2023). Análisis FODA: definición y ejemplo de cómo aplicarlo en la logística. <https://www.mecalux.com.mx/blog/analisis-foda>

- Mosqueda, O. L. (2023). ¿Qué es el análisis FODA?. <https://www.coursesidekick.com/business/3635679>
- Propladi (2020). Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023 de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Dirección de Planeación y Programación Universitaria. UABCS. Edición digital.
- Raeburn, A. (2021). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos). <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Renault, V. (2023). Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/FODA-analisis/principal>.
- Ruíz, M. B. (2022). MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. <https://milagrolsruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sur, U. A. (2020). Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023 de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Talancón, H. P. (2017). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Torres, Z. (2021). Administración estratégica. <https://docer.com.ar/doc/snnn180>
- Vallaes, F. (2018). Las diez falacias de la responsabilidad social universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 34-58.
- Zendesk (2023). Cómo hacer una matriz FODA y planificar estrategias exitosas para tu negocio. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-analisis-foda/>

2. La empresa *spin-off* universitaria como herramienta de transferencia tecnológica en Baja California Sur

GONZALO ROVIRA PLANCARTE*

GUSTAVO RODOLFO CRUZ CHÁVEZ**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.02>

Resumen

En la actualidad, la transferencia de tecnología y conocimiento sirve a las universidades públicas como el puente institucional entre el sector académico-investigativo y el productivo, mediante la vinculación de la investigación con el capital financiero. Esta transferencia tecnológica puede darse mediante diversos mecanismos y herramientas, tales como las empresas *spin-off* universitarias, que pueden definirse como aquellas empresas que a partir de conocimientos científicos y técnicos originados de instituciones de investigación y universidades públicas logran desarrollarse hasta el punto de operación en el mercado como nuevas empresas. La presente investigación consiste en una revisión sumaria sobre el concepto de empresa *spin-off* universitaria, a través de un análisis cualitativo y exploratorio documental, cuyo objetivo es identificar las interpretaciones actualizadas en la literatura de los últimos cinco años sobre el concepto de empresa *spin-off*, su funcionamiento y posibles limitantes, así como la aplicación de dicha herramienta de transferencia tecnológica en Baja California Sur. Principales hallazgos demuestran que la literatura actual concibe a las empresas *spin-off* univer-

* Maestro en Administración Estratégica con orientación en Políticas Públicas y Desarrollo Regional. Consultor y jurista en materia de propiedad intelectual en los sectores público y privado. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9815-7282>

** Doctor en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico. Profesor-investigador titular "C" definitivo en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6462-6622>

sitarias como un constructo en consolidación, debido a su reciente integración al marco de I+D+i en México. Se contempla una serie de limitantes institucionales dentro del contexto actual para la identificación, el desarrollo y preservación de empresas *spin-off* con origen en IES públicas. Existe consenso en el concepto *spin-off*, y cuentan con similitudes en cuanto a su identificación, creación, enfoque y desarrollo de forma multidisciplinar a través de la configuración del modelo de triple hélice donde la justificación de la participación de terceros y de la utilización de recursos públicos debe adherirse a objetivos socio-ambientales adicionales a los objetivos de innovación de mercado que puedan significar un beneficio económico para las partes participantes en proyectos de empresas *spin-off* universitarias.

Palabras clave: *spin-off universitaria, transferencia tecnológica, tercera misión universitaria, empresas de base tecnológica, emprendimiento universitario.*

Introducción

La transferencia de tecnología y conocimiento como tercera misión universitaria

Las universidades públicas cuentan actualmente con una función vital como elementos clave en el desarrollo de la sociedad, a través de sus posibles impactos en lo económico, lo político, lo tecnológico y lo social hacia su ámbito geográfico de pertenencia, desde lo regional hasta lo nacional. La justificación de la pertinencia de la inversión pública en instituciones de investigación científico-académica reside en el impacto positivo causado por la vinculación entre la academia y diversos actores sociales externos en la realidad que habitan. Esta vinculación entre la universidad y la sociedad emana de la demanda a las universidades de compromiso social y colaboración con el entorno para su transformación, mayormente conocido como compromiso social universitario y científicamente denominado como la tercera misión universitaria (García *et al.*, 2022). Según Romero-Martínez (2017), la vinculación es tarea primordial de las instituciones de educación superior que buscan relacionarse con el sector productivo y gobierno a través de

acciones encaminadas a un mayor crecimiento económico con la innovación en las diferentes áreas de los sectores vinculados. Para Rojas *et al.* (2018), la tercera misión universitaria como la labor de acercamiento a los entornos sociales para evitar existir como un ente aislado buscando que desde la academia se desarrollen planes de trabajo que involucren universidad-em-presa-gobierno y que desde esta comunión se puedan desarrollar planes estratégicos que agreguen valor a las regiones.

Las universidades son agentes de desarrollo tecnológico que propenden por la generación de mejores escenarios de desarrollo sostenible, y para lograrlo utilizan herramientas como la transferencia tecnológica (Martínez-Cárdenas, 2022). De acuerdo con la OCDE (2003), la transferencia tecnológica es la gestión de los derechos de propiedad industrial e intelectual de una organización: identificación, protección, explotación y defensa. Conforme a Orozco-Barrantes (2020), el concepto de transferencia de tecnología ha sido adicionado del elemento “conocimiento” desde los últimos años, debido a una evolución que lo ha orillado a englobar un espectro más amplio de dimensiones, incorporando la transferencia personal, social o cultural, así como otros objetos de transferencia como el saber de los trabajadores o las publicaciones. Según Becerra (2019), la definición de transferencia tecnológica sigue en construcción y cuenta con interpretaciones dispersas, no obstante, existe consenso en su asociación con el intercambio intencional de activos y capacidades tecnológicas entre dos o más entidades, sumado a la construcción de vínculos de confianza entre instituciones.

Mato de la Iglesia (2021) establece que la definición de transferencia del conocimiento no se debe restringir única y exclusivamente al análisis de los instrumentos que habitualmente la concretan y la hacen posible, sino también se deben valorar el impacto real de los procesos de transmisión y transferencia de conocimiento en la sociedad civil. Según Touriñán-López (2019), no solo hay conocimientos transferibles, hay transferencia como actividad específica y especializada, ya que crear conocimiento no es transferirlo, y saber crearlo, no es saber transferirlo, por lo que el valor del trabajo académico requiere la existencia de personal especializado que ejerzan con la tarea de la transferencia de dicho valor con competencia. En el ámbito universitario de los centros de educación superior e investigación de México se ha adoptado la figura de las Oficinas de Transferencia de Tecnología

para su actuación como intermediarios entre los sectores académico-investigativos y el productivo, especialmente, cuyo propósito es contribuir al éxito del proceso de la transferencia de tecnología (Beltrán-Morales *et al.*, 2019).

Metodología

Con la finalidad de proporcionar una síntesis del estado del conocimiento e identificar las futuras prioridades de investigación (Ciapponi, 2021) en materia de transferencia tecnológica y de conocimiento a través de la figura de las empresas *spin-off* en las universidades mexicanas, se llevó a cabo una revisión documental, exploratoria, cualitativa, descriptiva y transversal a la literatura reciente (2017-2023) para la determinación de un marco conceptual específico sobre empresas *spin-off* universitarias desde la perspectiva de las universidades públicas mexicanas para su encuadre en el contexto de las instituciones de educación superior públicas en el noroeste mexicano, específicamente en Baja California Sur.

Para efectos de la presente revisión sistemática se realizaron diversas consultas de publicaciones y artículos científicos de revisión en los motores de búsqueda ScienceDirect y Google Scholar, los cuales contemplan información de diversas bases de datos bibliográficas, mediante la utilización de diversas configuraciones de los elementos de búsqueda basados en las acepciones principales de los objetivos de la investigación. Posterior a una depuración manual de los resultados bajo el criterio de relevancia a la temática, en el apartado de resultados se desglosan aquellos hallazgos sobre la conceptualización y adaptación del término *spin-off* para las universidades públicas en México.

Transferencia tecnológica universitaria en México

En el contexto mexicano, desde finales de la primera década de los 2000 hasta 2018, el Conacyt apoyó la comercialización de la investigación académica mediante la creación de oficinas de transferencia de tecnología y conocimiento (OTTC), con el fin de que estas operen como interlocutores

entre la academia y el sector privado en cuestiones de transferencia de tecnología (Beltrán-Morales *et al.*, 2021). De acuerdo con Puerta-Sierra y Jasso (2020), los investigadores necesitan un entorno de colaboración continua con el sector público y privado, así como con la sociedad, para comprender sus necesidades y desarrollar soluciones innovadoras para ellas.

De los resultados obtenidos, en relación con la aceptación e implicaciones investigativas que afectan a la transferencia de tecnología (TT), se describen en la Tabla 2.1 los principales hallazgos identificados en la literatura reciente:

Tabla 2.1. *Aportes con respecto al constructo de transferencia tecnológica (TT)*

Aporte	Autor
TT es el intercambio intencional de activos y capacidades tecnológicas entre dos o más entidades, incluyendo no solo las transacciones sino también la construcción y sostenimiento de vínculos de confianza.	(Becerra, 2019)
TT es proceso continuo en el que el saber hacer, la experiencia y los equipos tecnológicos fluyen de una institución a otra, comprendiendo el proceso de aprendizaje para entender, utilizar y replicar las tecnologías adquiridas, incluyendo la capacidad para escoger, adaptar e integrar la tecnología a las condiciones locales del receptor.	(Londoño-Gallego <i>et al.</i> , 2018)
TTC es un proceso fundamental dentro de instituciones de educación superior que quieren aportar al desarrollo económico, social e industrial de su entorno para el cumplimiento de la tercera misión universitaria.	(Galvis <i>et al.</i> , 2019)
Los procesos de transferencia de tecnología permiten a las universidades aumentar su impacto positivo en la sociedad mediante la búsqueda de la misión emprendedora en diversas formas.	(Baglieri <i>et al.</i> , 2018)
TT es considerada como un proceso continuo caracterizado por la transmisión de conocimiento generado en las universidades, agencias de gobierno o cualquier institución capaz de generar conocimiento hacia una compañía que le permita innovar y expandir sus capacidades tecnológicas para la obtención de una ventaja competitiva en el mercado.	(Mendoza y Sánchez, 2018)
La TT puede ser entendida como una capacidad dinámica que involucra el movimiento de innovación tecnológica de organizaciones de desarrollo e investigación a otras organizaciones mediante licencias, incubación y transmisión de titularidad de invenciones protegidas capaces de generar un ingreso.	(Fernandes <i>et al.</i> , 2022)

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores.

Conforme a Villalba-Morales, las instituciones de educación superior son generadoras de conocimiento que participan activamente en los sistemas de innovación de sus países, por lo tanto la gestión de su propiedad intelectual mediante la transferencia de tecnología toma relevancia al promover la obtención de resultados favorables de las creaciones gestadas con sus recursos con expectativa de ser usadas por la industria y la sociedad

(Villalba-Morales y Montoya-Ríos, 2018). El contexto legal e institucional afecta significativamente a cómo las universidades administran sus derechos de propiedad intelectual (Caviggioli *et al.*, 2020). La tercera misión universitaria es un fenómeno multidisciplinar, complejo y en evolución relacionado con la misión económico-social de las universidades, que nace de la presión en las universidades de cambiar su enfoque primario de enseñar e investigar, añadiendo la contribución a la sociedad (Compagnucci y Spigarelli, 2020).

Alvarado-Moreno *et al.* (2018) señalan que las funciones de las OTTC van desde fungir como agentes intermediarios entre universidad, sector productivo, sector gubernamental para asegurar el flujo de recursos tecnológicos, financieros, humanos, y relacionales, la comercialización de conocimiento mediante mecanismos para la generación de ingresos institucionales, la gestión de la propiedad intelectual para su protección, hasta el fomento de la cultura emprendedora dentro del contexto universitario. De acuerdo con Becerra (2019), las OTT constituyen el brazo ejecutor de una institución como parte de la estrategia de conexión tecnológica con el entorno, al delegarse en estas la función específica de vinculación y transferencia de tecnología y conocimiento. Según Padilla-Bejarano *et al.* (2023), las OTTC sirven como instrumentos articuladores a políticas de ciencia y tecnología, que permiten generar y ejecutar procesos de crecimiento y desarrollo económico relacionados a la innovación mediante generación de beneficios sociales o económicos por la comercialización de productos tecnológicos generados en instituciones educativas. De acuerdo con Lima *et al.* (2020), las OTTC que cuenten con procesos de patentamiento eficaces basados en normativa equitativa en la repartición de regalías apoyada en un plan estratégico de incentivos para motivar a investigadores a proteger los resultados de sus investigaciones, serán posicionadas como las mejores del país, mediante la contratación de expertos especializados en las tareas relacionadas con la transferencia y comercialización de tecnología proveniente de las universidades. Según Beltrán-Morales *et al.* (2020), las principales actividades de las OTTC en México consisten en el soporte en propiedad intelectual, servicios técnicos para la gestión de inversión en innovación con el sector privado, generación de contratos de investigación y desarrollo, licenciamientos, consultoría técnica, creación de *spin-outs*, establecimiento de parques tecnológicos y provisión de capital semilla y monitoreo de tecnología.

Las OTTC son el lugar inicial al que los investigadores acuden para obtener asesoría en materia de propiedad intelectual, incluyendo consultoría en identificación temprana de proyectos, asesoría en patentabilidad o protección potencial de derechos de autor, secretos industriales y derecho marcario (McDonagh *et al.*, 2020). Medellín-Cabrera y Arellano-Arellano (2019), señalan como actividad crucial de las OTTC a la valoración de tecnología, la cual forma parte importante del proceso de TT al permitir la definición de un precio, facilitando la determinación de una forma de cobro y el diseño de los términos de transferencia más adecuados a ofrecer a potenciales interesados, donde estos procesos de valoración pueden encontrar diversas dificultades como la falta de información, escaso conocimiento de métodos de valoración, niveles de desarrollo de la tecnología y la práctica empresarial de adquisición de tecnología. La colaboración entre academia e industria representa una alianza importante entre investigadores académicos e industria que ayuda a interpretar la tecnología para completar el ciclo de innovación a pesar de las misiones y capacidades culturales distintas entre ambas partes (Pantanowitz *et al.*, 2022).

Oficinas de transferencia de tecnología y conocimiento (OTTC)

De acuerdo con Becerra (2019), el concepto de oficina de transferencia de tecnología y conocimiento contempla diversos artefactos institucionales que pueden adoptar diversas denominaciones según la organización y el enfoque de sus misiones. El conjunto de acciones y espacios de acción de las OTTC exigen la captación y despliegue de habilidades de gestión mediante equipos de trabajo especializados en la vinculación y la transferencia que combinen el conocimiento técnico con capacidades políticas y de relacionamiento.

Mendoza y Sánchez (2018) identifican como mecanismos de transferencia de tecnología las mismas OTTC, los parques y centros tecnológicos, las incubadoras de negocios, las *spin-off* universitarias, las *startups*, los *joint ventures*, las patentes, las licencias, los diseños industriales, los programas de cómputo, la movilidad de personal, las publicaciones, los servicios tecnológicos y los servicios de capacitación. Esta identificación contempla a los

modelos de OTTC junto con las herramientas de TT como mecanismos conjuntos que pueden coexistir plenamente en el contexto universitario.

Herramientas de transferencia de tecnología

Para la realización de la actividad de transferencia tecnológica previamente descrita se identificaron las siguientes aportaciones de diversos autores con respecto a los mecanismos y herramientas comúnmente utilizados por las instituciones de educación superior, mismas que fueron extraídas en la tabla 2.2:

Tabla 2.2. Principales aportes relativos a las herramientas de transferencia de tecnología

Aporte	Autor
<i>Start ups</i> y <i>spin-offs</i> surgen como organizaciones emergentes de alto valor originadas de la formación universitaria en emprendimiento como objeto de revisión desde las IES. Emprendimiento de base tecnológica es la acción orientada a comercializar y desarrollar nuevos productos/servicios de una alta gestión del conocimiento.	(Benavides-Sánchez <i>et al.</i> , 2023)
Destacan a la cultura emprendedora universitaria que a través de la comercialización de investigaciones e innovación tecnológica, a saber, patentes, licenciamientos y <i>spin-offs</i> , impactan al crecimiento económico regional debido a la colaboración entre las universidades y el sector productivo.	(Terán-Pérez <i>et al.</i> , 2020)
Los mecanismos de transferencia tecnológica más comunes son las <i>spin-offs</i> universitarias, es decir, empresas generadas como resultado de proceso de I+D+i gestado en la universidad, así como la comercialización directa de productos y servicios, el licenciamiento de propiedad intelectual universitaria y la capacitación de personal de empresas.	(Londoño-Gallego <i>et al.</i> , 2018)

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores.

Cabe hacer mención a la necesidad actual de mejorar los métodos de gestión y transferencia universitaria considerando las particularidades de la innovación, mediante la promoción activa de la colaboración entre empresas y ciencia (Benavides-Sánchez *et al.*, 2023). Estudios de emprendimiento y *spin-off* en contexto universitarios son el medio para transferir tecnología del entorno científico al empresarial, no obstante, la literatura sobre emprendimiento académico y *spin-off* en el contexto universitario se encuentra aún fragmentada y subteorizada (Terán-Pérez *et al.*, 2020). Asimismo, Florez y Pineda (2019) recalcan la necesidad de un nuevo sistema que a través de las

OTTC satisfaga las necesidades de la sociedad, el sector productivo y el respeto por las necesidades del planeta. Las colaboraciones entre industria y academia en parques tecnológicos debe ser evaluada por indicadores clave de desempeño para identificar las necesidades de las compañías originadas en este modelo de transferencia de tecnología (Olvera *et al.*, 2021).

Consenso conceptual de la empresa *spin-off* universitaria

Tal como se desprende de apartados anteriores, el concepto de la empresa *spin-off* universitaria como herramienta de transferencia tecnológica está en constante evolución debido a su relativamente reciente integración al campo semántico de la tercera misión universitaria, sin embargo, este concepto ya es acuñado por la literatura como una de las herramientas más visibles e integrales de transferencia de tecnología y conocimiento en los centros de investigación e instituciones de educación superior.

Ahora bien, con el objetivo de delimitar la conceptualización de la empresa *spin-off* para identificar la ejemplificación de su configuración y existencia en el contexto del noroeste mexicano, en este apartado se incluyen aquellas acepciones relevantes desprendidas de la revisión exploratoria del presente capítulo, en las que se puede inferir un consenso entre diversos autores en la definición de la empresa *spin-off* universitaria en el contexto mexicano.

Pérez-Hernández *et al.* (2021), definen a las compañías *spin-off* como aquellas firmas creadas en laboratorios universitarios, y señalan el efecto de activación del desarrollo económico en largo plazo a través de la difusión, imitación e innovación empresarial mediante la utilización de una estructura de instrumentos legislativos, culturales y financieros.

De acuerdo con Calderón-Altamirano y Rodríguez (2023) el desarrollo de las empresas *spin-off* universitarias se da a través de un proceso no lineal de cinco etapas: investigación, identificación de nuevas oportunidades tecnológicas, planeación previa-organización de empresas universitarias, reorientación de los objetivos que guían el desarrollo de las empresas universitarias y la búsqueda y obtención de una rentabilidad sostenible.

Asimismo, Pérez-Hernández y Calderón-Martínez (2019) señalan que dentro del contexto mexicano, la definición de la empresa *spin-off* puede variar según cada entidad académica, sin embargo, se puede resumir como aquellos emprendimientos que consideran la participación de alguno de los inventores en la operación y pueden ser accionistas, cuentan con derechos de propiedad intelectual, generan nuevos productos, servicios o procesos de conocimiento dentro de la comunidad académica, mantienen la vinculación con la universidad y cuentan con el apoyo de la oficina de transferencia tecnológica de la universidad para salir adelante.

López-Arellano *et al.* (2017) determinan que las *spin-off* son un subgrupo de las empresas de base tecnológica, que a su vez son definidas como aquellas organizaciones que buscan producir bienes y servicios mediante la aplicación de conocimiento científico y están comprometidas a desarrollar nuevos productos y/o procesos innovadores utilizando la transferencia de tecnología para que estos sean comercializados.

De forma general, Rangel-León *et al.* (2021) aclaran que el concepto de *spin-off* se refiere a nuevas actividades económicas derivadas de otra empresa o entidad existente que adquiere independencia y viabilidad propia en términos de estructura jurídica, técnica y comercial, por lo tanto, en el rol de promoción de I+D+i de las universidades públicas, se debe acudir a la herramienta de la creación de *spin-off* universitarias como intermediarias entre interés académicos-científicos y comerciales demandados por el mercado.

Finalmente, Aguillón *et al.* (2020) concluyen que a nivel mundial se reconoce la hegemonía de las empresas *spin-off* como uno de los mecanismos más efectivos para realizar transferencia tecnológica, escenario que ha motivado y a la vez ha sido producto de políticas públicas que fomentan la innovación, el desarrollo tecnológico y el emprendimiento, y a su vez, estas empresas cuentan con variadas formas de creación, de financiación, de estructura, de operación y de modelo de negocio, así como diferentes escenarios de apoyo, que flexibilizan y en cierto punto facilitan su creación, sin embargo, lo realmente decisivo es la capacidad creativa, innovadora y emprendedora de las personas que las gestan, porque solo ellas puedan hacerla sostenible.

Es así que, mediante una síntesis de las aportaciones de los autores mencionados en la presente investigación, se puede definir integralmente a la

spin-off universitaria como una empresa de creación que se origina a partir de investigaciones o desarrollos realizados en el ámbito universitario, con base en conocimiento y tecnología generado en la academia, que busca comercializar productos, servicios o procesos innovadores a través de la transferencia de tecnología y conocimiento al sector productivo mediante la participación activa de investigadores universitarios y la generación de un vínculo estrecho con la universidad de origen, siendo estas un elemento clave para el desarrollo económico y social, así como la vinculación entre universidad y sociedad.

La empresa *spin-off* universitaria en Baja California Sur

En el caso específico del ecosistema innovativo en materia de transferencia tecnológica en Baja California Sur, una de las referencias institucionales con reconocimiento a nivel nacional e internacional es el Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste (Cibnor), mismo que define a las *spin-off* como el término anglosajón que define a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o bien una empresa nacida a partir de otra mediante una división subsidiaria o departamento de la empresa que se convierte en una empresa por sí misma, que incluyen entre otros una empresa nueva formada por miembros de un centro de investigación, como puede ser una universidad (Cibnor, 2015).

Dentro de esta institución se identifica la existencia previa del Parque de Innovación Tecnológica BioHelis, el cual fue concebido como un proyecto estratégico del Cibnor en conjunto con el Gobierno del Estado de Baja California Sur y el entonces Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt, actualmente Conahcyt), con el propósito de transformar el conocimiento científico generado por instituciones académicas en productos o servicios innovadores que mejoren la competitividad de las empresas (mipymes y grandes empresas), generen empleos bien remunerados, diversifiquen la producción y contribuyan a la seguridad alimentaria del país (Cibnor, 2023). Recientemente, la reestructuración del Cibnor brindó a la nueva Coordinación de Vinculación, Innovación y Transferencia del Conocimiento a la

Sociedad las labores de desarrollo de conceptualización y actualización con las que contaba anteriormente el parque BioHelis.

Desde su puesta en funcionamiento en 2011 (hasta su reciente reestructuración), el parque BioHelis tuvo como misión el aprovechamiento de recursos naturales acuáticos y terrestres, en un ambiente enfocado a la transferencia tecnológica, oferta de soluciones, capacitación de personal científico y tecnológico, desarrollo de productos innovadores, incubación y desarrollo de empresas de base tecnológica con alto potencial de negocios y generación de clusters de conocimiento (Giraldo, 2019).

Una de las múltiples labores de los parques tecnológicos, como es el caso de BioHelis, fue fomentar la generación de empresas innovadoras mediante mecanismos específicos de incubación y de *spin-off*, proporcionando determinados servicios tecnológicos de valor agregado, espacio e instalaciones de alta calidad, tal como fue el caso del área de desarrollo NegoCia, el cual fue destinado a albergar empresas, incubar y acelerar proyectos de desarrollo tecnológico basados en el conocimiento científico (FCCT, 2011).

Con origen en el parque tecnológico BioHelis del Cibnor, se fortalecieron empresas en diversos ámbitos, las cuales algunas continúan en operaciones en el mercado, tales como El Camarón Sureño S. de P.R. de R.L., considerado un caso de éxito en Baja California Sur, el cual es parte de uno de los corporativos más grandes de producción de camarón en el país, o Red Claw de México, S.C. de R.L. de C.V., la cual fue creada a partir de una investigación con langosta de agua dulce y que se produce con tecnología ecoeficiente y sustentable de producción continua, que no utiliza recambio de agua porque la producción no genera desechos (Cosío, 2017). Estos ejemplos indican que el entorno y las necesidades socioambientales de la ubicación geográfica de la institución de origen de las *spin-off* define el giro comercial potencial, que en el caso de Baja California Sur es la industria acuícola y la producción pesquera.

Asimismo, empresas con base tecnológica desarrollada en el parque BioHelis, como RedClaw de México, Sol Azul y Earth Ocean Farms, han participado en eventos internacionales en representación de México por su potencial para transferir tecnología, siendo la última de estas una compañía que utiliza tecnología avanzada y soluciones innovadoras para la acuicultura mar afuera, que junto con la empresa Kampachi Farms recrearon el ciclo

de cultivo completo de jurel en el parque BioHelis (Cibnor, 2015), misma que en 2021 obtuvo la certificación Best Aquaculture Practices por sus buenas prácticas en el procesamiento de productos del mar (Sepada, 2021).

Es así que, con respecto a la conceptualización desarrollada de las empresas *spin-off* universitarias, se puede desprender que en el estado de Baja California Sur existen casos de éxito donde se constituye la figura de la empresa *spin-off* como herramienta y mecanismo de la transferencia tecnológica de forma integral y se demuestra que su utilización contribuye al desarrollo sostenible de la región a través de la vinculación de las instituciones de educación superior y/o centros de investigación científica con la sociedad y el ecosistema empresarial.

Conclusiones

Con respecto a las herramientas de transferencia tecnológica con mayor consideración dentro de la literatura reciente, estas son las *spin-offs*, parques y centros tecnológicos, incubadoras de negocios, patentes, licencias, programas de cómputo, movilidad de personal, publicaciones y servicios tecnológicos. Dichas herramientas pueden coexistir para facilitar la transferencia de tecnología y promover la innovación. Se desprenden desafíos en el ámbito de la transferencia de tecnología en México, como la falta de información y visibilidad de las tecnologías desarrolladas por las universidades, así como la necesidad de fortalecer la productividad y eficiencia de las OTTC. Además, se requiere un enfoque adaptado a la cultura y peculiaridades de la región latinoamericana para lograr un modelo de OTTC efectivo y replicable.

Asimismo, se concluye que la transferencia de tecnología desempeña un papel fundamental en la generación de impacto positivo en la sociedad a través de la colaboración entre la academia, la industria y el gobierno. Las oficinas de transferencia tecnológica son clave para facilitar este proceso, adoptando diferentes modelos y utilizando diversas herramientas para promover la transferencia de conocimiento y tecnología, entre estas herramientas la empresa *spin-off* universitaria.

Finalmente, se identifican antecedentes claros y vigentes de casos de éxito de empresas que encuadran en la figura conceptualizada de la empresa

spin-off universitaria desarrolladas en instituciones de investigación científica con relevancia en el estado de Baja California Sur.

El presente estudio sirve de aportación hacia la recopilación de conceptualizaciones y criterios con respecto al constructo de la transferencia de tecnología y conocimiento dentro del contexto universitario público, con el fin de perseguir la consolidación de un marco conceptual más definido dentro de los esfuerzos por lograr una armonización de nociones con respecto a las diversas dimensiones y los fenómenos que ocurren en el proceso de transferencia de tecnología y conocimiento.

Se identifican límites del estudio por recientes modificaciones a planes de desarrollo nacional y estatal, y se sugiere el planteamiento de futuras investigaciones con un espectro más amplio de búsqueda con consultas específicas al contexto mexicano.

Referencias

- Alvarado-Moreno, F. (2018). El papel de las oficinas de transferencia tecnológica (OTT) en las universidades: una perspectiva de la última década. *Journal of Technology Management and Innovation*, 13(3).
- Arellano, M. J. R. L., López, L. D. E. Z., y Lares, M. G. G. (2017). Fuentes de financiamiento para las pymes en México (Spin-Off), Memorias del Congreso Internacional de Investigación, *Academia Journals Celaya*, 9(6).
- Aguillón, M. A., Ordúz, F., y Mariño, G. Y. (2020). Evolución de la transferencia tecnológica a través del modelo Spin-off. *Espacios*, 41(45), 119-138.
- Baglieri, D., Baldi, F., y Tucci, C. L. (2018). University Technology Transfer Office Business Models: One Size does not Fit All. *Technovation*, 76(51-63).
- Becerra, P. (2019). Hacia la construcción de un marco conceptual para las oficinas de transferencia tecnológica universitarias: exploración de las variables a través de una revisión de la literatura reciente. *Divulgatio. Perfiles Académicos de Posgrado*, 3(8), 101-121.
- Beltrán-Morales, L. F., Almendarez-Hernández, M., Flores-Delgado, V., Trejo-Berumen, K., Lagunas-Vázquez, M., M., y Ortega-Rubio, A. (2019). Technology Transfer Offices as Promoters of Technology, Innovation and Regional Development in México. *International Journal of Innovation*, 121-136.
- Beltrán-Morales, L., Almendarez-Hernández, M., Flores-Delgado, V., Trejo-Bertumen, K., Lagunas-Vázquez, M., y Ortega-Rubio, A. (2020). Technology Transfer Offices as promoters of Technology, Innovation and Regional Development in Mexico. *International Journal of Innovation*, 8(1), 121-136.

- Benavides-Sánchez, E. A., Castro-Ruíz, C. A., y Brand-Narváez, M. A. (2023). El emprendimiento de base tecnológica y su punto de encuentro con la convergencia tecnocientífica: una revisión a partir del algoritmo Tree of Science. *Revista CEA*, 9(19).
- Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste (2015). Noticias publicitarias de BioHelis. <https://www.cibnor.gob.mx/espacio-rotativo/1483-rotativo-principal-b-242>
- . (2023). Antecedentes Covitecs. <https://www.cibnor.gob.mx/vinculacion-y-servicios/vinculacion-innovacion-y-transferencia-de-conocimiento/subcoordinacion-de-las-areas-de-validacion-y-escalamiento-tecnologico/antecedentes-parque>
- Ciapponi, A. (2021). La declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para reportar revisiones sistemáticas. *Evidencia, Actualización en la Práctica Ambulatoria*, 24(3).
- Caviggioli, F., De Marco, A., Montobbio, F., y Ughetto, E. (2020). The Licensing and Selling of Inventions by US Universities. *Technological Forecasting and Social Change*, 159.
- Compagnucci, L., y Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the University: A Systematic Literature Review on Potentials and Constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, 161.
- Cosío, J. (2017). *Parque de Innovación Tecnológica BioHelis*. Agencia Informativa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Fernandes, C. R., Machado, A. G. C., y Gomes, G. S. (2022). Temporal Flow of Technology Transfer Capability: Beyond the Lifecyle. *Revista de Administração Contemporânea*, 27.
- Florez, L., y Pineda, L. (2019). Rol de las oficinas de transferencia tecnológica en México y Colombia: Avances y retos. *Debates sobre innovación*, 3(2).
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A. C. (2011). *Proyectos estratégicos de fondos mixtos: quince experiencias innovadoras para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades estatales en ciencia y tecnología*.
- Galvis, N. Y. F., Serrano, L. F., y Castro, H. F. (2019). *Referentes conceptuales de transferencia de conocimiento y tecnología en Instituciones de Educación Superior: Una revisión sistemática de la literatura*. Desarrollo e innovación en ingeniería. Instituto Antioqueño de Investigación.
- García, R. C., Fregoso, M. V., y Torres, J. A. J. (2022). La tercera misión: el compromiso social universitario. El caso de la Universidad de Guadalajara. *AyH Revista de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales*, 70-82.
- Giraldo Palacio, M. E. (2019). *Políticas regionales de ciencia y tecnología. Capacidades interactivas, redes y desarrollo territorial en dos parques tecnocientíficos de México y Colombia*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez-Cárdenas, A. D. (2022). Transferencia tecnológica desde las universidades como agente para el desarrollo sostenible regional: caso CECAR. *Económicas CUC*, 43(1), 101-118.
- Mato de la Iglesia, S. (2021). *Nuevo modelo conceptual de transferencia del conocimiento*. Ediciones Universidad de Salamanca.

- McDonagh, L., Bonadio, E., y Alba-Betancourt, A. (2020). Social Innovation and University Intellectual Property: Insights from the UK and Mexico. *European Intellectual Property Review*.
- Medellín-Cabrera, E. A., y Arellano-Arellano, A. (2019). Technology Valuation at Universities: Difficulties and Proposals. *Contaduría y Administración*, 64.
- Mendoza, X. P. L., y Sánchez, D. S. M. (2018). A Systematic Literature Review on Technology Transfer from University to Industry. *International Journal of Business and Systems Research*, 12(2), 197-225.
- Lima, A. S., Chico, M. C. O., Pérez, E. O., y Lozada, M. A. R. (2020). Desempeño de una Oficina de Transferencia de Tecnología en el contexto de gestión de patentes: Estudio de caso de la OTT de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Nova Scientia*, 12(24), 21.
- Londoño-Gallego, J. A., Restrepo, S. M. V., Rodríguez, M. E. V., Cuartas, F. D. J. F., y Viana-Rúa, N. E. (2018). Identificación de tipos, modelos y mecanismos de transferencia tecnológica que apalancan la innovación. *Revista Cintex*, 23(2), 13-23.
- OCDE (2003). *Turning Science into Business: Patenting and Licensing at Public Research Organisations*. OECD Publishing.
- Olvera, C., Piqué, J. M., Cortés, U., y Nemirovsky, M. (2021). Evaluating University-Business Collaboration at Science Parks: A Business Perspective. *Triple Helix*, 8(3), 445-485.
- Orozco-Barrantes, J. (2020). En Suárez, D., Erbes, A., y Barletta, F. (eds.). *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos: herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje*. Ediciones Complutense.
- Padilla-Bejarano, J. B., Zartha-Sossa, J. W., Ocampo-López, C., y Ramírez-Carmona (2023). University Technology Transfer from a Knowledge-Flow Approach. *Systematic Literature Review. Sustainability*, 15.
- Pantanowitz, L., Bui, M., Chauhan, C., Elgabry, E., Hassell, L., Li, Z., y Becich, M. J. (2022). Rules of Engagement: Promoting Academic-Industry Partnership in the Era of Digital Pathology and Artificial Intelligence. *Academic Pathology*, 9(1).
- Pérez-Hernández, P., Calderón, G., y Noriega, E. (2021). Generation of University Spin Off Companies: Challenges from Mexico. *Journal of Technology Management y Innovation*, 16(1), 14-22.
- Pérez Hernández, M. D. P. M., y Calderón Martínez, M. G. (2019). Regulatory Advances in the Creation of University Spin-Off Companies in Mexico. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(20), 53-64.
- Puerta-Sierra, L., y Jasso, J. (2020). University-Industry Collaboration. An Exploration of an Entrepreneurial University in Mexico. *Journal of Technology Management y Innovation*, 15(3), 33-39.
- Rangel León, M. C., Molina Sánchez, R., y López Salazar, A. (2021). La vinculación universidad-empresa-gobierno para la creación de spin-off universitarias de base tecnológica: el caso de una universidad pública del estado de Guanajuato. *RAN-Revista Academia y Negocios*, 7(2).
- Rojas, M. D., Canal-Carrillo, A. I., y Córdova-Félix, J. (2018). La tercera misión de la uni-

- versidad: evolución y diversas actividades. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. UNAM.
- Romero-Martínez, S. L. (2017). *Diseño de un modelo de incubación empresarial para la Universidad Autónoma de Baja California Sur*. [Tesis de Grado de Maestría en Administración Estratégica].
- Secretaría de Pesca, Acuicultura y Desarrollo Agropecuario de Baja California Sur (2021). Obtiene Earth Ocean Farms reconocimiento internacional por buenas prácticas. *Sepada*. <https://sepada.bcs.gob.mx/obtiene-earth-ocean-farms-reconocimiento-internacional-por-buenas-practicas/>
- Touriñán-López, J. M. (2019). La transferencia de conocimiento como proceso: de la universidad al sector educativo. Una mirada desde la pedagogía. *Revista Boletín Redipe*, 8(3).
- Terán-Pérez, B. M., Lafarga, C. V., y Félix, A. M. (2020). Emprendimiento académico y spin-off universitario: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(1), 87-103.
- Villalba-Morales, M. L., y Montoya-Ríos, F. J. (2018). Una revisión sistemática de literatura sobre la gestión de la propiedad intelectual en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 18(2), 47-59.

3. Modelo de innovación en red, impulsora de la agenda estatal de innovación en Baja California Sur

KARLA SOFÍA BURGOIN CASTRO*

PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ**

EDDY ARAHAT GARCÍA GONZÁLEZ***

JUDITH JUÁREZ MANCILLA****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.03>

Resumen

Las agendas estatales y regionales de innovación surgen como un instrumento de política pública para promover la innovación en todas las entidades federativas y regiones del país. Esta iniciativa desde el anterior Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología reúne a diferentes actores para elaborar estrategias que generen desarrollo en el largo plazo para todos los elementos que la conforman, configurando un sistema o una red de innovación.

Se tiene conocimiento que anteriormente la Agenda Estatal de Innovación de Baja California Sur fue elaborada de acuerdo con la metodología que se estableció para tal fin y contó con la participación de la cuádruple hélice: gobiernos, academia, empresas y sociedad. Actualmente, la innovación es un proceso que puede desarrollarse en red con la integración adecuada de ciertos elementos, generando conocimiento y alimentando de información al sistema. Por ello, el presente trabajo realiza un análisis de la Agenda Es-

* Doctora en Gestión y Negocios. Profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4968-9618>

** Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4295-7671>

*** Maestro en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

**** Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable. Profesora-investigadora del Departamento Académico de Economía en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3168-5026>

tatal de Innovación de Baja California Sur, desde el modelo de innovación en red, que bien sabemos es el principal impulsor de la agenda.

Palabras clave: *innovación, política pública, gobernanza.*

Introducción

El flujo de innovación tecnológica constante ha sido visto en la tradición del pensamiento económico de distintas escuelas como un factor que se encuentra en el mismo centro del desarrollo de las naciones (Conacyt, 2012).

En términos básicos, según lo señala el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) (2012), la innovación tecnológica se refiere a la transformación de ideas en nuevos y útiles productos y/o procesos, así como al mejoramiento tecnológico significativo de los ya existentes. Para lograr innovar es necesario invertir en investigación, desarrollo, experimentación y mercadeo. La inversión a su vez debe promover otra clase muy importante de insumo, un insumo creativo y talentoso, el capital humano.

Para México, es de suma importancia lograr incorporar procesos, métodos, tecnologías y productos que promuevan el desarrollo del mercado interno, generando empleos y mejorando la calidad de vida de la población en general, para promover un crecimiento económico sostenido en el largo plazo. Esta necesidad se extiende hasta las regiones y los estados del país, teniendo particular relevancia que desde cada entidad federativa se desarrollen estrategias para el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, ambientales y tecnológicos.

Las agendas estatales y regionales de innovación son una iniciativa del Conacyt, a través de la cual se pretende auxiliar a los estados y regiones del país en la definición de estrategias de especialización inteligente que permitirían impulsar el progreso científico, tecnológico y de innovación, basándose en las vocaciones productivas y económicas, así como en las capacidades locales de cada entidad o región (Conacyt, 2014a). La elaboración de estos instrumentos significó una integración y cooperación de diferentes factores y actores públicos y privados que, de manera organizada, identificaron diferentes problemáticas, presentaron estrategias y ahora trabajan

coordinadamente para el logro de objetivos, creándose entonces un sistema que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico.

El objetivo general de este trabajo es analizar la Agenda Estatal de Innovación (AEI) de Baja California Sur a partir del modelo de redes de innovación, también conocido como modelo de innovación en red, para conocer y describir de manera general la integración de sus elementos. La presente se trata de una investigación de tipo cualitativa y descriptiva, dado que únicamente contrasta la congruencia y pertinencia de la AEI de BCS, con respecto al modelo de innovación en red, a manera de análisis y comparación.

Para lograr lo anterior, en un primer apartado se contextualizará a las Agendas de Innovación, instrumentos de política pública que se desarrollaron a nivel entidad federativa y regional; posteriormente, se dará paso a detallar la composición de la AEI de BCS; se describirá la configuración y características de los modelos de innovación en red y por último; se discutirá acerca de la integración de los actores y factores de la AEI de BCS, con respecto a los preceptos de los modelos de innovación en red.

Innovación como política de desarrollo estatal y regional

La innovación ha pasado de ser un tema exclusivo de la industria y de las empresas, a un importante tema de la agenda pública, dirigiendo políticas y estrategias gubernamentales hacia el desarrollo y fortalecimiento de los diferentes actores y factores que intervienen en el proceso de innovación.

Tal como lo señala el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2012), la innovación tecnológica, así como la introducción de nuevos productos y procesos productivos, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de oferta y la conformación de nuevas formas de organización industrial, constituyen una de las principales fuerzas motrices del crecimiento económico y del bienestar material de las sociedades modernas. Lo anterior, si lo unimos con la innovación tecnológica en su carácter social y económico, podemos identificar que es posible que retome con más fuerza la regionalización de la política de ciencia y tecnología. Y en donde hemos

presenciado la creación de oficinas del anterior Conacyt en algunos estados del país desde 1999 (Casas, 2001).

Por otro lado, el desarrollo regional es considerado como un pilar fundamental para el desarrollo a nivel nacional, a través de la caracterización y análisis de un territorio específico para dar lugar a la descentralización de diversas actividades y, sobre todo, de la toma de decisiones en materia de política económica y social. De acuerdo con Rosales (2013), “el desarrollo regional forma parte del desarrollo general de todo país, por lo que su estudio contribuye a comprender los diversos fenómenos socioeconómicos nacionales y dar solución a muchas de las problemáticas a esa escala”, lo que implicaría que las políticas públicas para ser efectivas deberían además de sectorizarse, enfocarse en áreas geográficas delimitadas cuya composición sea más o menos homogénea, donde el diseño e implementación de dichas políticas esté supeditada a las características y necesidades de tal o cual región.

Para entender mejor lo anterior, hay que tener en cuenta que las diferentes regiones del país no poseen los mismos factores o elementos para el desarrollo, por ende tampoco los mismos niveles de este. Sus necesidades y problemas son sustancialmente diferentes entre sí; sectorizar y evaluar por regiones permite la formulación de estrategias más atinadas y congruentes a la realidad de cada región.

En el mismo sentido, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Gobierno de la República, 2013) resalta la necesidad de impulsar los sectores con alto potencial de crecimiento y generación de empleos, así como de integrar a todas las regiones del país con mercados nacionales e internacionales. Asimismo, el Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (Peciti), contempla entre sus ejes el fortalecimiento regional y la vinculación entre la academia y el sector productivo.

Alineadamente al PND 2013-2018 y al Peciti, el Conacyt en colaboración con los gobiernos de cada una de las entidades federativas, diseñó 32 agendas de innovación estatales y tres regionales. Estas agendas “se suman como una herramienta público-privada para ayudar a los estados a innovar y orientar a los tomadores de decisiones para dirigir los recursos de manera estratégica, sin olvidar la importancia de la inversión” (Cabrero en Conacyt, 2015). Las agendas de innovación son definidas como un instrumento de política pública que permite coordinar la interacción de las entidades federa-

tivas con diferentes instancias de apoyo a la innovación y en particular con los programas del propio organismo, para potenciar la inversión conjunta en sectores y nichos de alto impacto para la economía de los estados y regiones (Conacyt, 2014b). Recordemos que las agendas fueron acordadas desde el Conacyt y los gobernadores de los estados, quienes coordinan el proyecto, pero que principalmente los esfuerzos mayores recaen en las secretarías de Desarrollo Económico, así como en los consejos estatales de ciencia (Solleiro *et al.*, 2016).

Entonces, los estados que componen estas regiones serán capaces de dirigir la política de innovación y desarrollo hacia sus intereses y desde sus capacidades, atendiendo estratégicamente aquellas áreas con profundas debilidades y fortaleciendo las que han sido desarrolladas exitosamente. Las AEI se abordan desde una visión amplia y hacia el desarrollo a largo plazo, promoviendo la integración económica, tecnológica y de la innovación desde lo local a lo regional.

Integración de la Agenda Estatal de Innovación de Baja California Sur

El enfoque propuesto para la elaboración e integración de las agendas estatales de innovación, incluida la de BCS, se basa fundamentalmente en las estrategias regionales de especialización inteligente (European Commission, 2014a), y toma además como referencia casos de éxito en el contexto internacional, tal como el de Estados Unidos en la estructuración de sistemas regionales de innovación. Pues recordemos que las agendas estatales de innovación han sido promovidas y creadas como una estrategia del Conacyt para apoyar los rezagos del país, y constituir una política pública para potenciar la inversión conjunta en sectores en áreas estratégicas. Además, su fin fue apoyar a la inversión privada, el impulso de tecnologías y crear sinergias entre los diversos sectores para aumentar la competitividad y que el bienestar fuera mayor (Anzaldo, 2019). Las AEI se correspondieron también con las 4C de la especialización inteligente, que son: *Critical Mass*, *Competitive Advantage*, *Connectivity and Clusters* y *Collaborative Leadership*, por sus siglas en inglés (OECD, 2012).

Factores presentes en las agendas estatales de innovación

De esta manera, en el desarrollo de estos instrumentos es posible apreciar al menos cuatro factores principales: la especialización inteligente, pues se priorizan las áreas sobre las que se puede lograr un mayor impacto según las particularidades de cada entidad, destacando ventajas competitivas, identificación de características, fortalezas y debilidades, así como promoviendo la respuesta positiva a retos económicos y sociales; la coordinación estratégica al tratarse de una estrategia de formulación paralela de políticas a nivel estatal, regional y basada en el Plan Nacional de Desarrollo vigente; la participación de la cuádruple hélice con el involucramiento de la academia, gobierno, empresas y representantes de la sociedad, y el enfoque a la innovación, para reforzar y expandir las fronteras del conocimiento en este tema (Conacyt, 2014b).

Etapas para la integración de la agenda

El proyecto para la elaboración y presentación de la AEI de BCS, se desarrolló en un periodo aproximado de 10 meses y en dos etapas claramente identificadas. La primera etapa, que se prolongó por alrededor de tres meses, se enfocó a integrar una visión estatal compartida para establecer los propósitos y lineamientos que guiarían la agenda y su marco estratégico. La segunda etapa, desarrollada durante aproximadamente siete meses, se centró en la definición, difusión y validación de la agenda.

Estructura de la Agenda Estatal de Innovación

Los elementos que componen la agenda pueden agruparse en tres bloques: (1) un marco estratégico global en el cual se establecen la visión, los objetivos específicos y áreas de especialización, (2) un marco específico para cada área de especialización y que consta de objetivos sectoriales, nichos de

especialización y líneas de acción, (3) proyectos por área de especialización, donde se discrimina entre prioritarios y complementarios.

Modelo de gobernanza

De acuerdo con el Conacyt (2014 C), el modelo de gobernanza de la AEI es el órgano rector que asegura el carácter continuista de la agenda, impulsa la realización de proyectos prioritarios y fomenta la vinculación entre los miembros del sistema de innovación. Para tal efecto se crearon dos estructuras de trabajo que componen el modelo y cada una en el ámbito de sus funciones y atribuciones contribuye al desarrollo, promoción y configuración de la agenda. Estas estructuras son el comité de gestión y el grupo consultivo. Cabe hacer mención que la figura del gobierno es un actor clave, pero insuficiente en términos de conocimiento, técnico y normativo, pues es más importante saber quiénes están involucrados en las decisiones y cómo participa e influye el público para esta toma de decisiones (Anzaldo, 2019).

El comité de gestión es un espacio que reúne a las instancias del gobierno estatal, cuyas actividades son clave para el desarrollo e implementación de políticas públicas dirigidas a promover la innovación. Pues bien sabemos que por un lado tenemos la problemática social y la continua búsqueda de múltiples soluciones, donde los investigadores son quienes están con interés de encontrar una respuesta basada en el contexto que observan (Cabrera, 2021). Este comité es el responsable de la toma de decisiones y de dar seguimiento a los avances de la agenda con respecto al alcance o cumplimiento de los indicadores de éxito que se establecieron. Para BCS, el comité de gestión quedó conformado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de Promoción y Desarrollo Económico (SPyDE) y por el Consejo Sudcaliforniano de Ciencia y Tecnología (Coscyt). Estas instituciones estuvieron representadas por sus titulares.

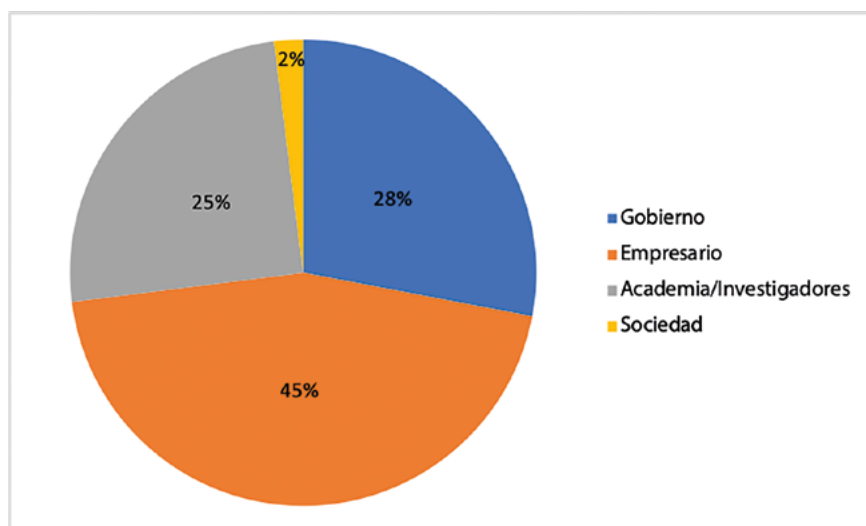
Por otro lado, el grupo consultivo está conformado por un grupo de actores más extenso y se encarga de asesorar al comité de gestión en la toma estratégica de decisiones, tal como lo fue definir la visión de la agenda y la selección de las áreas de especialización. Este órgano se conforma por miem-

bros de la cuádruple hélice y es también el responsable de dar seguimiento y de impulsar los proyectos prioritarios, del replanteamiento de la estrategia si esto fuera necesario y, en general, de la comunicación y promoción constante de la agenda (Conacyt, 2014c). Adicional a ello, desde 2015 se han estimulado las capacidades científicas y tecnológicas en nuestro país, a través de las agendas estatales y regionales, con la finalidad de potencializar la innovación en México, con pequeñas células representadas en diferentes contextos (Conacyt, 2018).

Además de estas dos figuras, se crearon las mesas sectoriales como estructuras para definir la estrategia específica de cada área de especialización, así como para seleccionar los proyectos considerados en la agenda. Las mesas sectoriales operaron únicamente durante el proceso de configuración de la agenda y no se les atribuyen funciones para dar seguimiento ni gestión a ningún tema relacionado con la AEI, sin embargo, es importante considerarlas como estructura de integración de esfuerzos y conocimientos, pues se conformaron también por representantes del gobierno, de la academia, de la iniciativa privada y de la sociedad (cuádruple hélice).

La composición del órgano de gobernanza de la AEI de BCS, se puede presentar de la siguiente manera:

Figura 3.1. Composición del modelo de gobernanza de la AEI de BCS



Fuente: Sitio web de la Fundación Mexico-Estados Unidos para la Ciencia (Fumec).

Como se puede observar, el modelo de gobernanza quedó compuesto mayoritariamente por el sector empresarial (45%), seguido de la representación gubernamental (28%), del sector académico (25%) y por último de la participación de la sociedad civil (2%). Los detalles de esta composición y de la dinámica que esta genera serán discutidos más adelante.

De igual forma, la SPyDE, mediante el Consejo de Planeación para el Desarrollo (Coplade) y en colaboración con el Coscyt, impulsó el establecimiento de redes o grupos de colaboración para integrar la comunicación entre todos los actores del sistema de innovación. Estos grupos participarán activamente en las reuniones de trabajo de seguimiento.

Modelo de redes de innovación

Cinco generaciones de modelos de innovación

A través de los años y desde que la innovación se concibió como un proceso complejo en donde intervienen diferentes factores y actores que la incentivan o inhiben, se han planteado diferentes modelos que pretenden mostrar la forma en que la innovación se genera al interior de una unidad productiva o medio y cómo influyen los elementos exógenos en su generación y adopción.

En lo que respecta al estudio del proceso de innovación como un conjunto de tareas, no existe un modelo explicativo claro y definitivo sobre el camino que tiene lugar desde que surge una invención hasta que esta alcanza el mercado (Velasco *et al.*, 2007). López *et al.* (2009), tras la revisión de propuestas hechas por distintos autores y expertos, identifican y describen de entre todos, cinco generaciones de modelos: los modelos lineales de impulso de la tecnología y el de tirón de la demanda, como primera y segunda generación respectivamente; modelos interactivos o mixtos como los de tercera; modelos integrados como los de la cuarta; y el modelo de redes como la quinta generación. Cada generación, con respecto a la anterior, presupone una mayor integración y complejidad entre los elementos que componen el modelo y en teoría, incentiva la innovación con mayor efectividad.

Muy a pesar de la existencia de numerosos modelos que han tratado de explicar lo que constituye el proceso de innovación, la mayoría de ellos resultan incapaces de capturar toda la complejidad de la realidad que trata de describir (Padmore *et al.*, 1998), sin embargo, el análisis de éstos resulta importante para comprender la transformación e integración de la innovación, vista como proceso y fin.

Actualmente, el modelo sobre el cual se sitúa generacionalmente a la innovación, es precisamente el de quinta generación: los modelos en red vinieron a desplegarse como una explicación a la dinámica cada vez más compleja que se desarrolla en el entorno y a la integración de las relaciones que se presentan entre los factores y actores que intervienen para que tenga lugar la innovación.

Modelo de innovación en red

La concepción de estos modelos responde a las tendencias estratégicas observadas en la década de los ochenta y que continuaron produciéndose en los noventa, pero con mayor intensidad. Así lo evidencia el creciente compromiso con la comunicación tecnológica; el establecimiento de redes estratégicas; la competencia por llegar rápidamente al mercado; la persistencia en lograr una integración efectiva entre estrategias de producto y producción; la mayor flexibilidad y adaptabilidad que muestran las organizaciones; y las estrategias de producto que enfatizan la calidad y el rendimiento (Rothwell, 1994, en Velasco, 2005).

Hobday (2005) infiere que este modelo subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es generalmente, y fundamentalmente, un proceso distribuido en red. La figura 3.2 ejemplifica gráficamente cómo se configura la red de innovación desde la perspectiva de una empresa o unidad productiva.

Al abordarse este proceso como una red, los actores se integran a un mismo nivel y se recolecta y produce información útil para todos. En este modelo, la unidad productiva que eventualmente adoptará o desarrollará una innovación aprende de los recursos externos y a la vez les transfiere conocimiento, todo mientras hace uso de sus recursos internos. El

Figura 3.2. *Modelo de innovación en red o de redes de innovación*



Fuente: Trott (1998) citado en Hobday (2005: 126).

proceso pactando proporcionalmente en todos los actores que forman parte de él.

Observando detalladamente el ejemplo de modelo de red presentado, se observa la participación de los diferentes actores de la cuádruple hélice; instancias gubernamentales y académicas, la sociedad y las empresas. La interrelación efectiva de sus elementos le da sentido al modelo y promueve la colaboración en todos los niveles.

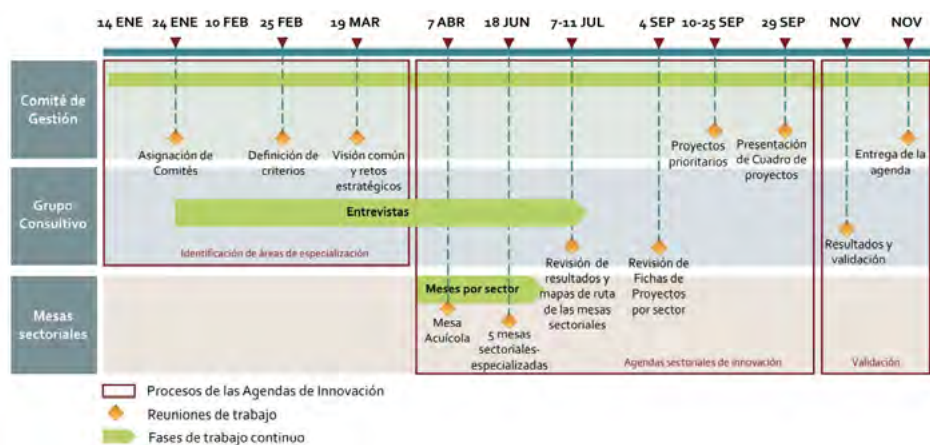
Entonces, este modelo dispone que la innovación es un proceso que está estrechamente vinculado con otros elementos. La innovación se facilita en la medida en que la red se fortalece y la información es compartida, capitalizando el conocimiento. En este sentido, las innovaciones que llegan al mercado son el resultado de un complejo y dinámico flujo de información y otros recursos, donde los consumidores demandan bienes y servicios de mayor calidad y la tecnología posibilita la satisfacción de necesidades más específicas, a la vez de que el gobierno y la academia institucionalizan, regulan, promueven y fortalecen la colaboración para la innovación. Sin embargo, es desde el ámbito empresarial y en la dinámica del mercado donde se capitaliza el conocimiento.

La Agenda Estatal de Innovación de BCS como un modelo de innovación en red

Durante el proceso de configuración de la agenda se llevaron a cabo múltiples reuniones y talleres para, en primer lugar, elaborar un diagnóstico y ya con él, para determinar el marco estratégico, planteando los objetivos, la visión y por supuesto, las estrategias. Estas estrategias tienen correspondencia con la vocación económica de la entidad sudcaliforniana, las áreas prioritarias y los ejes transversales que se determinaron en el diagnóstico, así como con el potencial de desarrollo encontrado en las industrias que tienen actividades en el estado.

Elaborar estos trabajos significó desde entonces un proceso de integración y colaboración en las dos etapas ya caracterizadas. La figura 3.3 explica la dinámica de trabajo que se desarrolló a lo largo de casi 10 meses.

Figura 3.3. Cronograma de actividades para la configuración de la AEI de BCS



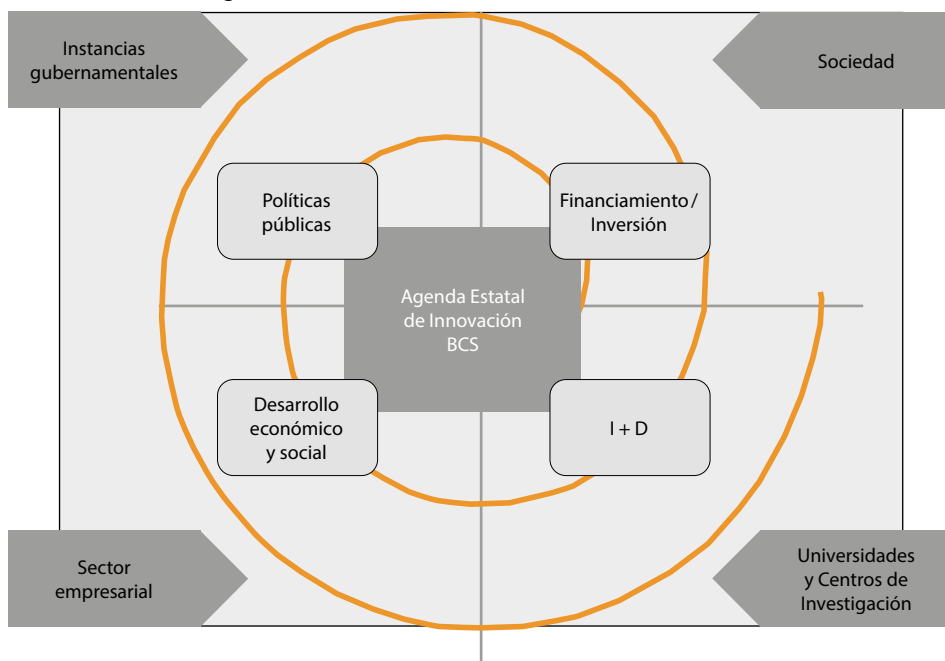
Fuente: Sitio web de la Fundación Mexico-Estados Unidos para la Ciencia (Fumec).

En la figura es posible observar una integración vertical entre los actores que conforman el comité de gestión y el grupo consultivo para la primera fase, agregándose además, las mesas sectoriales a partir de que la segunda fase dio inicio, cuya participación en la revisión de fichas de proyectos por sector. Asimismo, se articuló una integración horizontal, con grados di-

ferentes de participación para los tres órganos y en determinados momentos del periodo de desarrollo de la agenda.

Ahora bien, si se pretende visualizar a la AEI de BCS, desde la perspectiva de un modelo en red, se debe empezar por definir los elementos que configurarían la red, para después dar paso a la revisión de estos en su interrelación, pertinencia y relevancia. A continuación se propone el siguiente modelo en red para representar los elementos de la AEI de BCS.

Figura 3.4. AEI de BCS como modelo de innovación en red



Fuente: Elaboración propia.

Para esta figura, se sitúa a la agenda al centro de la red pues se trata del elemento o factor que se muestra como resultado y que eventualmente desarrollará más innovación, además, se encontraría representando a las unidades empresariales, sectores y actividades económicas que con ella se beneficiarán y que en determinado momento serán quienes generen y adopten los procesos de innovación para sí. En ella convergen los esfuerzos de todos los actores y de acuerdo a lo que se ha establecido en la AEI, estos coadyuvan para el diseño e implementación de políticas públicas, promueven

el financiamiento público-privado y la inversión, generan conocimiento a través de la I+D e incentivan el desarrollo económico y social en la entidad.

Las relaciones entre los elementos se ha dado satisfactoriamente en el sentido de que se ha presentado la agenda como instrumento rector en materia de innovación para BCS, pero solo tendrá validez en la medida en que la red se vuelva sostenible y que se capitalice el conocimiento o innovaciones que surgan de ella. Es decir, el instrumento como tal es el resultado del trabajo coordinado de los actores anteriormente citados, sin que esto signifique que el propósito haya sido cumplido, dado que la innovación como red se concebirá únicamente si todas las estrategias se desarrollan de manera efectiva y si los sectores sobre las cuales operan se desarrollan favorablemente en el mediano y largo plazo.

Conclusiones

La AEI de BCS representa una importante suma de esfuerzos, recursos y conocimientos puesta a disposición de todos y más allá de un instrumento de política pública, es un medio para promover la integración efectiva de los actores que la integran y así incentivar la innovación. El éxito de la agenda depende en gran medida de su correcto funcionamiento y del seguimiento que se le dé a través del modelo de gobernanza.

Crear y operar un sistema de innovación representa un proceso de aprendizaje para todos los actores y con ello el mejor aprovechamiento de los factores disponibles. Un sistema de innovación se define como “las redes de instituciones en el sector privado y público cuyas actividades e interacciones inician, transmiten, modifican y difunden nuevas tecnologías” (Freeman, 1987). Lundvall (1992 en Velasco, 2005) agrega que “consiste por lo tanto, en elementos que interactúan en la producción, difusión y uso de conocimiento nuevo y económicamente útil”.

Si se plantea llegar a concretar una red de innovación eficiente para el estado de BCS, o bien para todas las AEI que se han desarrollado, el ejercicio de la agenda debe proyectarse más ampliamente y difundir su participación desde y entre todos los actores del modelo. El involucramiento y la integración de la cuádruple hélice representan elementos que son clave para el

éxito de las estrategias y de diferentes programas en beneficios de la entidad. El reto es ahora alcanzar la integración efectiva, mantener la perspectiva estratégica y capitalizar la agenda.

Los proyectos y estrategias que la agenda propone son fruto de un trabajo coordinado que replica una metodología probada, sin embargo, González (2008) señala que la innovación es una ventaja competitiva que todos los actores de la productividad deben alentar: las instituciones educativas, las empresas y las instancias gubernamentales, pero agrega: “no será por decreto, debe ser a través de un plan estratégico de generación y fomento de la innovación convencidos de que es una ventaja competitiva de carácter urgente”.

Referencias

- Anzaldo, M. (2019). Las agendas estatales de innovación en México: ¿gobernanza científica discrecional o de mercado? *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 11(21), 223-254. <https://doi.org/10.22430/21457778.1296>
- Cabrera Hernández, D. M. (2021). Investigación educativa e innovación tecnológica en el sur-sureste de México: rutas paralelas. *Innovación Educativa*, 21(86).
- Casas, R. (coord.) (2001). *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*. UNAM/Anthropos.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2012). *Desempeño de la innovación en México*. Conacyt.
- . (2014a). *Diagnóstico del sistema de innovación*. Conacyt.
- . (2014b). *Introducción y enfoque metodológico*. Conacyt.
- . (2014c). *Modelo de gobernanza*. Conacyt.
- . (2015). *Agenda de innovación de Baja California Sur*. Conacyt.
- . (2015). *Origen de las agendas. Agendas de Innovación*. http://www.agendasinnovacion.mx/?page_id=513
- . (2018). *Dirección Adjunta de Desarrollo Regional*. <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/organigrama/direccion-adjunta-de-desarrollo-regional>
- European Commission (2014). *National/Regional Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)*. EC.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter.
- Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (s.f.). *Fumec*. <http://fumec.org.mx/v6/index.php?lang=es>
- Gobierno de la República (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Gobierno de la República.

- González, I. (2008). La innovación; ventaja competitiva en las pymes. *Pyme Hoy*, 22-23.
- Hobday, M. (2005). Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis y Strategic Management*, 121-146.
- López, O., Blanco, M., y Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *Innovaciones de Negocios-UANL*, 251-264.
- Organization for Economic and Cooperation Development (2012). *Research and Innovation Strategies for Smart Specialization*. OECD.
- Padmore, T., Schuetze, H., y Gibson, H. (1998). Modeling Systems of Innovation: An Enterprise-Centered View. *Research Policy*, 605-624.
- Rosales, M. (2013). *Definición e importancia del desarrollo regional*. ARegional.com.
- Solleiro, J. L., Castañón, R., y González, J. D. (2016). Experiencia y aprendizaje en la elaboración de las Agendas Estatales de Innovación de la región norte de México. *Gestión y Gerencia*, 10(3), 126-145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5782416>
- Velasco, E., Zamanillo, I., y Gurutze, M. (2005). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*. Unirioja.

4. Caracterización socioeconómica y productiva sectorial de Baja California Sur: un análisis territorial para el desarrollo regional

EMMANUEL PICASSO SALAZAR*

FRANCISCO ISAÍAS RUIZ CESEÑA**

MARÍA MAGDALENA VEGA GARCÍA***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.04>

Resumen

El presente estudio expone de manera cualitativa y cuantitativa las características que distinguen internamente a Baja California Sur, las variables analizadas se conforman por aspectos demográficos, sociales, estructura productiva y mercado de trabajo. Para ello, se divide a la entidad en sus cinco municipalidades (Los Cabos, Loreto, La Paz, Comondú y Mulegé), especificando la situación que les envuelve a cada uno correspondiente en los tópicos antes señalados. En los resultados se presenta una serie de matrices comparativas que permiten detectar las singularidades municipales, así como sus discrepancias. Además, se destaca que el estado de Baja California Sur, no obstante su crecimiento, destaca por su variación poblacional regional, estructura sectorial y procesos territoriales que les impregnan singularidades para el desarrollo regional. Como conclusión se discuten las oportunidades situadas en sur de la entidad debido al posicionamiento empresarial y del stock de capital humano especializado, mientras que en

* Maestro en Administración Estratégica con orientación en Desarrollo Regional y Políticas Públicas. Profesor-investigador adscrito al Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0990-0465>

** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador de tiempo completo definitivo adscrito al Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4306-5555>

*** Maestra en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Doctorante en Ciencias Sociales. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7321-1876>

el norte del estado, se señalan las estrategias de integración funcional y regional para la generación de sectores productivos locales basados en la economía del sector primario y secundario.

Palabras clave: *desarrollo territorial, estructura sectorial, estructura socio-económica, mercado de trabajo.*

Introducción

Baja California Sur es una de las entidades más jóvenes de México, esto al pasar de ser considerado territorio mexicano a estado libre y soberano junto con Quintana Roo en el año de 1974 (Ibarra *et al.*, 2021). Desde dicho año ha pasado por diferentes procesos territoriales que le han llevado incluso a modificar su estructura productiva, pasando de sector primario a terciario (Rodríguez *et al.*, 2021), esto ha sido generador de impactos sociales y económicos que presentan marcadas brechas de desarrollo entre las entidades municipales, principalmente entre las de la zona norte y la zona sur (Salazar, 2019).

Geográficamente, Baja California Sur se sitúa en el noroeste mexicano, cuenta con una amplia extensión territorial de 73 909.4 km², misma que representa el 3.8% del territorio nacional (Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad [Setues], 2024a) y la posiciona como la novena entidad de mayor dimensión (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020a). Esta entidad se encuentra dividida en cinco municipios: Mulegé, Comondú, Loreto, La Paz y Los Cabos, cada uno de ellos con sus respectivas singularidades en múltiples aspectos, los más sobresalientes son económicos, poblacionales, sociales y de infraestructura. La figura 4.1 muestra a Baja California Sur y su división municipal.

En tema poblacional, Baja California Sur en el 2020 contaba con una población total de 798 447 habitantes (INEGI, 2020b), actualmente, y de acuerdo con los datos estimados, la Setues señala que el número de habitantes en dicha entidad es de 886 050, de los cuales 452 039 (51%) son hombres y 434 011 (49.0%) son mujeres. En este orden de ideas, el número de residentes ha crecido un 10.9% en tan solo cuatro años, lo que habla de un rápido

Figura 4.1. División municipal del Estado de Baja California Sur



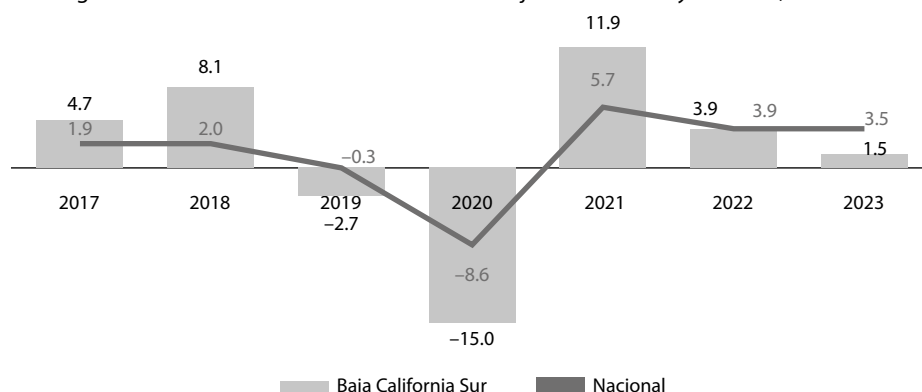
Fuente: Tomada de Google Images, disponible en www.google.com/imagenes/división municipal de Baja California Sur.

crecimiento poblacional por esta entidad federativa (Setues, 2024a). Al respecto, dicho fenómeno se ve impulsado principalmente por la migración a este estado, ya que es considerada como una de las principales entidades receptoras de personas de otros estados, hecho que lo lleva a tener como dato que cuatro de 10 habitantes son de otra entidad, principalmente de Guerrero, Sinaloa, Ciudad de México, Oaxaca, Veracruz y Jalisco (Setues 2024a).

En lo referente a temas económicos, Baja California Sur es de las entidades de menor aportación al producto interno bruto (PIB), es decir, del PIB nacional a precios de mercado en 2022 que fue de 29 452 832 millones de pesos, esta entidad contribuyó con apenas el 0.7% (218 405 millones de pesos), por lo anterior, fue el cuarto estado de menor aportación en dicho año, igualado a Nayarit y solo por encima de Colima y Tlaxcala (INEGI, 2022c). Cabe señalar que la tasa de crecimiento en dicho año con respecto al anterior para Baja California Sur fue de 3.9, mismo que la media nacional (Setues, 2022).

Este crecimiento económico para la entidad se expresa como una continua recuperación previo a los años anteriores, principalmente a 2019 y 2020, periodos marcados por la crisis sanitaria y económica por el COVID-19. La entidad federativa en mención se enfrentó a un evidente escollo al pertenecer principalmente al sector servicios, ya que debido al confinamiento social dichos servicios dejaron de ser requeridos, estabilizando y acrecentando la economía sudcaliforniana (Rivas *et al.*, 2020; Vázquez y Servín, 2022). La figura 4.2 presenta una relación de tasa de crecimiento económico de la entidad, comparándola con la nacional en un periodo de cinco años (2017-2022), presentando datos preliminares de 2023.

Figura 4.2. Tasa de crecimiento económico de Baja California Sur y Nacional, 2017-2023



Fuente: Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad de Baja California Sur, 2024.

A pesar de su crecimiento económico, la estructura productiva de Baja California Sur se encuentra centralizada en un solo sector, es decir, el de los servicios (Rodríguez *et al.*, 2006; Picasso *et al.*, 2024), generando una fuerte especialización en el sector y a su vez, aislando a sectores económicos que pudieran llegar a generar lazos intersectoriales con miras a la potencialización del territorio. La tabla 4.1 muestra la participación sectorial en el producto interno bruto estatal de Baja California Sur con datos al 2022.

Como lo demuestra la tabla 4.1, existe una total concentración en un único sector, esto implica que el mercado de trabajo, la vocación de pequeñas localidades para generar puntos de enclave y las políticas públicas se inclinan hacia estas actividades. Si bien es cierto que el motor principal

de esta entidad es el turismo, se ha generado una dependencia directa hacia esta actividad por más de cuatro décadas, ya que históricamente, desde su decreto como estado libre y soberano, así como el modelo de polo de desarrollo ubicado en Los Cabos bajo el programa de Centros Integralmente Planeados (CIP) del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) en 1976 (Montaño *et al.*, 2020), se ha llevado repentinamente todos los enfoques productivos hacia este sector. Rodríguez (2015), señala que la estructura productiva rápidamente se configuró para especializarse en este sector. La tabla 4.2 presenta una relación por diversos años (2003, 2008, 2013, 2019 y 2022) y la tasa promedio de participación.

Tabla 4.1. Estructura porcentual del PIB estatal por sector, Baja California Sur, al 2022

<i>Gran sector de actividad económica</i>	<i>Porcentaje de participación (%)</i>
Baja California Sur	100
Primario	4.0
Secundario	19.1
Terciario	71.9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, "Producto Interno Bruto por Entidad Federativa (2022d) e Información Estratégica de Baja California Sur 2024.

Tabla 4.2. Estructura porcentual del PIB estatal por sector, Baja California Sur, 2003-2022

<i>Gran sector de actividad económica</i>	<i>Periodo</i>					<i>Tasa de participación promedio en el periodo</i>
	<i>2003</i>	<i>2008</i>	<i>2013</i>	<i>2019</i>	<i>2022</i>	<i>2003-2022</i>
BCS	100	100	100	100	100	100
Primario	4.9	4.7	4.3	3.4	4.0	4.2
Secundario	35.2	16.7	21.3	28.3	19.1	24.1
Terciario	59.9	78.6	76.2	68.3	71.9	70.9

Fuente: Calculado a partir del Sistema de Cuentas Nacionales de México, "Producto Interno Bruto por entidad federativa, 2003-2019". INEGI (2020a).

A partir de la tabla 4.2, se interpreta que si bien es cierto que el sector secundario presenta cierto grado de dinamismo, del 2019 a 2022 tuvo un alto decrecimiento del 9.2, mientras que el sector primario presenta una recuperación de 0.6 y el sector servicios, evidentemente y como una constante de recuperación postpandemia, aumentó 3.6, todos estos en puntos porcentuales. En lo que respecta al promedio de 2003 al 2022, se percibe que, en estas casi dos décadas, el sector terciario predomina de manera importante.

Frente a tal marcada tendencia ya antes descrita, surgen dos principales cuestionamientos, primeramente, si esta situación de predominio en el sector terciario se presenta de manera homogénea en toda la entidad, o si se encuentra, así como la economía centrada en un sector predominante, focalizada en un delimitado espacio geográfico. Por otro lado, en lo referente a las vocaciones productivas, mercado de trabajo y situación económica, se percibe un desarrollo homogéneo en la entidad o existen desequilibrios territoriales en la entidad.

Por lo anterior, las dos grandes preguntas de investigación de este estudio son: ¿cuál es la situación socioeconómica y productiva que envuelve a Baja California Sur?, y ¿mediante qué estrategias de desarrollo territorial es posible estimular a la entidad en sus diversas regiones para garantizar el bienestar y calidad de vida de los sudcalifornianos?

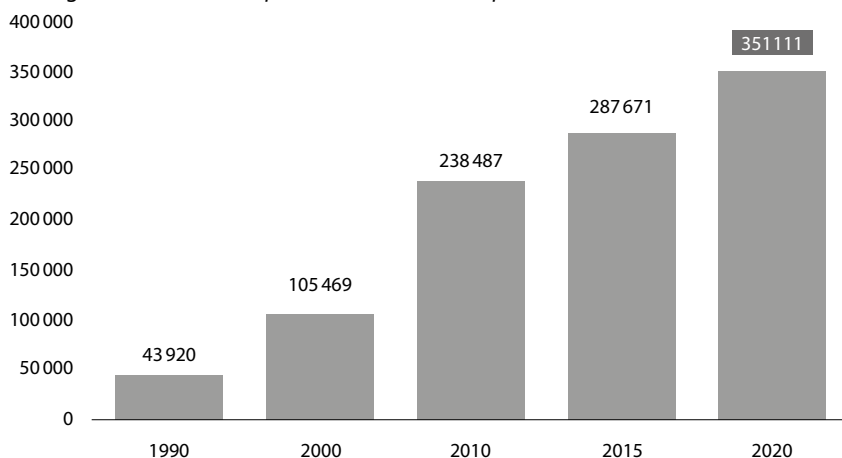
El desarrollo de esta investigación consiste en un análisis municipal que presenta la situación en las diferentes entidades municipales, presentando una caracterización poblacional, económica y de mercado de trabajo, con la intención de dar respuesta a los grandes cuestionamientos, además, detectar las potencialidades a partir de su situación, retos y panoramas con respecto a su enfoque territorial.

Desarrollo

Municipio de Los Cabos

El municipio de Los Cabos, ubicado en la zona sur de la entidad, es la municipalidad con mayor población con un total de 351 111 habitantes, siendo el 51.5% hombres y 48.5% mujeres con una distribución de 180 944 y 170 167 individuos respectivamente por género (Setues, 2024b), esto lo lleva a representar el 44% de la población total a nivel estatal. Al respecto, es de destacar que el número poblacional de este municipio ha crecido de manera rápida, pues apenas en 1990 contaba con 43 920 habitantes. La figura 4.3 muestra de manera precisa el número de pobladores en este municipio durante los años 1990, 2000, 2010, 2015 y 2020.

Figura 4.3. Número de pobladores en el municipio de Los Cabos de 1990 a 2020



Fuente: Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad de Baja California Sur, 2024.

El rápido crecimiento de Los Cabos que se expresa en la figura 4.3, donde se observa un aumento de 307 191 habitantes en tan solo 30 años demuestra un exponencial crecimiento del 699.43% en tres décadas. Es por ello que, además de ser el municipio con mayor número de habitantes, es el de mayor densidad poblacional, con un total de 93.6 individuos por km² (Setues, 2024b).

Para entender este fenómeno, es importante destacar el grado de población no nativa que considera la municipalidad, ya que la proporción, de acuerdo con la Setues (2024b), indica que una de cada dos personas no es nativa de Baja California Sur. Bajo este enfoque, es de destacar que Los Cabos es un municipio receptor de migrantes, y cuenta con un 55.8% de la población que es de otra entidad federativa e incluso otra nacionalidad. La tabla 4.3 presenta las entidades de procedencia de los habitantes no nativos en la entidad que radican en Los Cabos.

Cabe señalar que, excepto por quienes arriban desde Sinaloa, el resto de los habitantes no nativos migra desde entidades del centro y sur de México, lo que es considerado un flujo común el que los pobladores de los Estados del sur y centro se trasladen al norte debido principalmente a las oportunidades laborales (Berrecil y Bejarano, 2023). En este orden de ideas, Los Cabos cuenta con una importante mano de obra y capital humano migrado desde el centro y sur de México, que se traslada específicamente por

finés laborales, misma que es dinámica debido al crecimiento turístico de esta zona de la entidad (Bojórquez y Baños, 2021).

Tabla 4.3. *Relación y porcentaje de entidades de procedencia de los habitantes no nativos en BCS que radican en Los Cabos*

Estado de procedencia	Porcentaje de habitantes
Guerrero	30.3
Sinaloa	13.1
Ciudad de México	7.8
Estado de México	5.7
Oaxaca	4.9
Chiapas	4.9
Puebla	4.8
Veracruz	4.8
Otra nacionalidad	2.4

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información Estratégica de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad, 2024.

En temas referentes a su estructura económica, tiene una clara vocación hacia el sector turístico, impulsado por su capacidad hotelera e infraestructura, que le permite recibir una gran cantidad de turistas, principalmente extranjeros. Tan solo en 2023 su aeropuerto recibió a 3.9 millones de pasajeros, cifra que superó en un 9.9% al año anterior (Setues, 2024b). En menor proporción, pero como otras de sus actividades económicas destacables, son las relacionadas al sector primario, como la agricultura, la ganadería y la pesca.

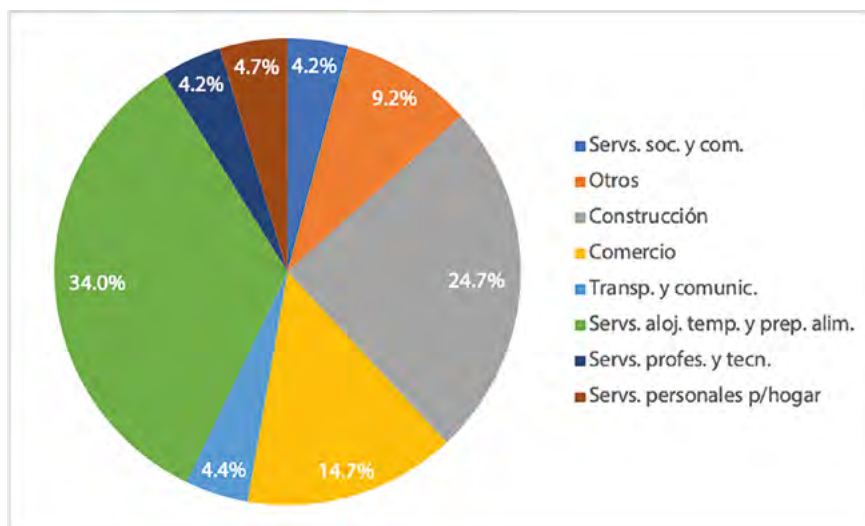
Las principales localidades exponentes de la agricultura son Santiago, Miraflores, San José y regiones aledañas, que destacan por la producción hortícola, de orgánicos forrajeros y frutales. Durante el ciclo agrícola 2021-2022, se cosechó un total de 1989.5 hectáreas, teniendo un incremento del 9.3 respecto al ciclo anterior (Setues, 2024b). Finalmente, cabe señalar que el valor en pesos de la producción en el periodo antes descrito fue de 154.1 millones de pesos, según datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2024a).

La actividad ganadera para este municipio es destacable, ya que ocupa el segundo lugar como productor de carne de bovino, tercero como productor de leche bovina y tercero en producción de huevo. A su vez, es el principal municipio productor de miel de abeja. En lo referente al resto de

ramas de la actividad ganadera, es productor de 165.3 toneladas de carne porcina, 44.9 toneladas de caprino, 38.7 toneladas de carne ovina y 108.6 de carne aviar, cada uno con un monto en 2022 de 6.8, 3.1, 38.7, 3.0 y 3.3 millones de pesos respectivamente (SIAP, 2024b).

Por último, se menciona que la pesca es la actividad del sector primario de menor relevancia, ya que la producción pesquera para el municipio fue de 576.6 toneladas en 2022, lo que representa menos del 1% de todo el estado. Dentro de sus especies, más de la mitad de estas está referida a especies de escama, siendo complementada por ostión y almeja (SIAP, 2024c). De acuerdo con la Setues (2024b), el valor en pesos de la producción en 2022 fue de 51.7 millones, equivalentes al 2.7% de la producción estatal.

Figura 4.4. Actividades económicas y el porcentaje de población económicamente activa que albergan



Fuente: Tomada de Información Estratégica de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad.

Finalmente, en lo referente al mercado laboral, existe una evidente dedicación a las actividades del sector terciario, principalmente las de alojamiento temporal y preparación de alimentos con un 34% de la población económicamente activa (PEA), a su vez, el comercio representa el 14.7%. Es de destacar que el 24.7% de la PEA se encuentra ubicada en el sector de la construcción, lo cual indica que es un sector dinámico para el municipio.

La figura 4.4 muestra la relación de las actividades en las cuales se encuentra la población económica.

A partir de la figura 4.4, se observa que el mercado de trabajo de este municipio gira en torno a sus actividades preponderantes, es decir, las relacionadas con el turismo. Entendiendo que este es el destacable a nivel estatal, se señala que este municipio cuenta con total afinidad a la vocación de Baja California Sur, lo que indica que en cuestiones de apego a las políticas económicas territoriales se ven favorecidos.

Municipio de La Paz

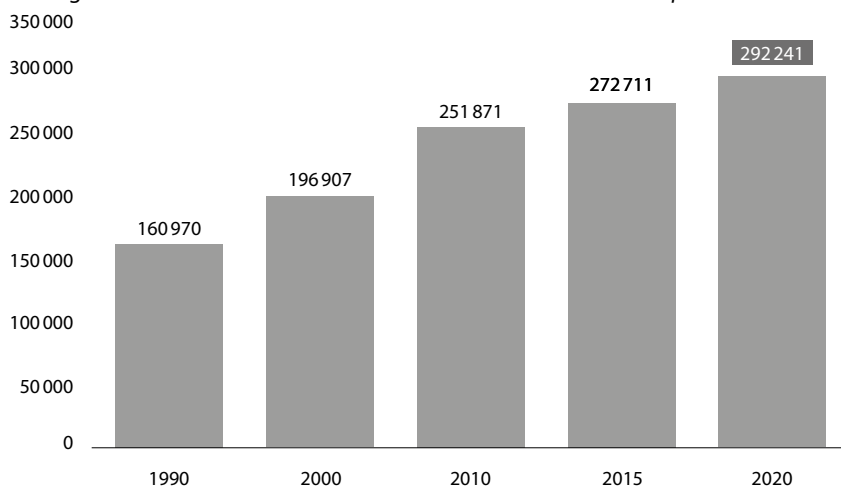
El municipio de La Paz es otro de los de mayor dinamismo a nivel estatal, esto se entiende de primer momento al relacionarlo con que alberga a la capital de la entidad y que lleva el nombre de la propia municipalidad. Con respecto a la población, se detalla que este cuenta con un total de 292 241 habitantes, con una discreta superioridad femenina, es decir, 50.1% de los individuos pertenecientes a este municipio son mujeres, mientras que 49.9% son hombres (Setues, 2024c).

En este rubro, es de destacar que La Paz ha dejado de ser la entidad municipal con mayor población, siendo superado, como recién se comentó, por Los Cabos, no obstante, alberga un total del 36.6% de los habitantes sudcalifornianos. En lo referente al volumen de crecimiento, presenta un fenómeno similar al del municipio antes analizado, ya que de 1990 a 2020 tuvo un incremento de 131 271 habitantes en tres décadas (Setues, 2024c). La figura 4.5 muestra por décadas desde 1990 a 2020 el número de habitantes que tiene el municipio de La Paz.

A partir de la figura 4.5, se destaca que el municipio en análisis se encuentra en un crecimiento significativo, ya que en tan solo 10 años ha crecido con poco más de 40 mil habitantes, sin embargo, se debe mencionar la situación de migración que es similar a la de Los Cabos. En este aspecto, se detalla que la proporción de habitantes indica que una de tres personas no es nacida en la entidad, por tanto, es de señalar que los estados de los cuales migran hacia esta municipalidad son los siguientes: Sinaloa (17.9%), Ciudad

de México (10.2%), Jalisco (6.3%), Guerrero (6.1%), Veracruz (6.0%), Baja California (5.9%), Sonora (5.6%) (Setues, 2024).

Figura 4.5. Número de habitantes desde 1990 a 2020 en el municipio de La Paz



Fuente: Tomada de Información Estratégica de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad.

Referente al apartado económico, es importante resaltar que, al igual que el municipio anterior, La Paz cuenta con una marcada línea hacia el sector servicios, específicamente, las actividades relacionadas al turismo, esto se señala ya que, después de la pandemia por COVID-19, el municipio ha presentado altos índices de recuperación. Únicamente en 2023, llegó a esta entidad municipal un total de 559 900 pasajeros por la vía aérea, superando en 3.3% al año anterior (Setues, 2024c). Al respecto, se debe señalar que a diferencia de la modalidad de turistas que visitan Los Cabos, quien visita La Paz, por lo general, lo hace con una visión de disfrute de la naturaleza (Troyo *et al.*, 2018; Guerrero *et al.*, 2022; Salazar *et al.*, 2024), por lo que es de señalarse una diferencia entre las modalidades de turismo en la zona sur, no obstante su evidente inclinación.

El sector primario en este municipio considera zonas agrícolas como Valle de Los Planes, El Carrizal, Todos Santos y El Centenario (Ivanova y Gámez, 2012), mismas que en el periodo 2021-2022 tuvieron una superficie cosechada de 4 232.70 hectáreas, que en toneladas se traduce en 146 208.7 unidades, siendo las de mayor representación el jitomate y chile, ambas le

refieren el 68.8% de la producción municipal (SIAP, 2024a). Finalmente, se destaca que el valor en pesos de la producción agrícola en dicho periodo fue de 1 151.2 millones de pesos, siendo este un 9.7% mayor al año anterior (Setues, 2024c).

Con respecto a la actividad ganadera, La Paz ha perdido su segundo lugar que por muchos años mantuvo; hoy siendo la tercera entidad municipal de mayor producción ganadera destaca con un tanto de 1 329.8 toneladas en 2022, representando el 24.5% de la entidad federativa, traducido a pesos, se refiere a 93.7 millones de pesos. A continuación, en la tabla 4.4 se presenta la relación de lugar que ocupa en la categoría ganadera, la producción en toneladas y el valor en pesos (SIAP, 2024b).

Tabla 4.4. Situación de la actividad ganadera en el municipio de La Paz 2022

Lugar como productor que ocupa	Categoría ganadera	Producción en toneladas	Valor en pesos (millones de pesos/ MDP)
1er lugar	Avícola	465.9	20.7 MDP
2do lugar	Cerdo	289.1	13 MDP
2do lugar	Caprino	99.2	7 MDP
2do lugar	Ovino	60.5	4.6 MDP
3er lugar	Bovino	1 329.8	93.7 MDP

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2024.

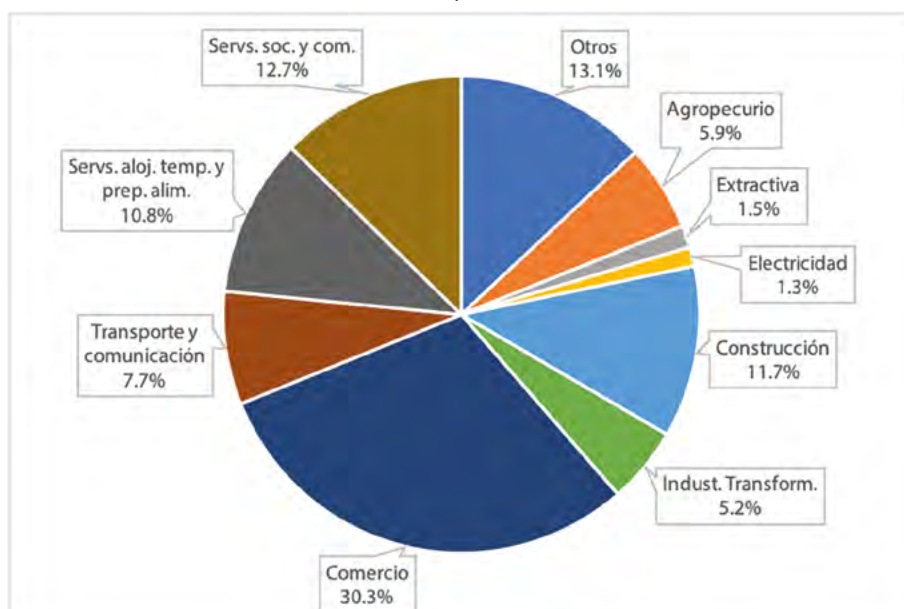
Con base en lo anterior, es importante mencionar que si bien es cierto que el municipio permanece como competitivo, incluso líder en la categoría avícola, ha tenido decrementos como el del mercado bovino, lo cual, si se encuadra con su incremento turístico, se puede apreciar que La Paz comienza a especializarse y centralizarse más en el sector terciario que el primario.

Finalmente, en la actividad de la pesca, se destaca que el municipio presentó una producción de 5 366.4 toneladas, mismas que representan apenas el 3.6% del total a nivel estatal, es decir, no les refiere una actividad significativa (Setues, 2024c). Las especies que se capturan son en su mayoría tiburón (48.5%), escama (41.4%), almeja (2.4%), mientras que la raya y similares acumulan el 1.8%, y con menos porcentaje (1.3%) se encuentra la langosta (SIAP, 2024c). De acuerdo con los datos de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad, la producción pesquera en pesos fue de 162.3 millones, que es equiparable al 8.5% del valor de la producción estatal. Finalmente, en términos de valor, las especies de mayor relevancia son la escama

(59.4%), langosta (16.2%), tiburón (12.4%), abulón (3.7%), pulpo (2.9%), camarón (2.2%) y finalmente la almeja con un significativo 0.9% (Setues, 2024c).

Con base en lo anterior, es de destacar que, en lo referente al mercado de trabajo, predomina el sector terciario, siendo sus ramas más importantes el comercio (30.3%), servicios sociales y comunales (12.7%) y los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos (10.8%). Por otro lado, el sector secundario se posiciona como el segundo de mayor relevancia, al tener las ramas de la construcción (11.7%) y la industria transformadora (5.2%). Finalmente, y con menos relevancia, el sector primario con apenas el 5.9% para actividades agropecuarias y el 1.5% para las extractivas. El resto de las actividades se encuentra centrada en un 13.1%, así como lo muestra la figura 4.6.

Figura 4.6. Relación de la ocupación de la Población Económicamente Activa en el municipio de La Paz



Fuente: Tomada de Información Estratégica de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad.

Con base en lo anterior, se comprende que en el municipio de La Paz, al igual que en Los Cabos, el mercado de trabajo se encuentra especializado

en el sector servicios; si bien es cierto que las actividades sectoriales primaria y secundaria tienen relevancia, son totalmente superadas por la estructura económica productiva predominante en esta zona, es decir, las apegadas a la actividad turística.

Municipio de Loreto

El municipio de Loreto tiene cualidades totalmente diferentes a las dos entidades antes descritas, tan solo en las poblacionales se ve un fenómeno de disminución y no aumento, es decir, en el año 2015 esta región contaba con 18 912 habitantes, actualmente, y de acuerdo con los datos del INEGI expresados por la Setues (2024d), se tuvo un decremento de 860 habitantes, por lo que su número de habitantes en 2020 fue de 18 052 individuos, de los cuales 9 257 (51.3%) son hombres, mientras que 8 795 (48.7%) son mujeres, con lo antes expuesto, se demuestra que Loreto es el municipio de menor población a nivel estatal con tan solo 4.1 habitantes por km² (Setues, 2024d).

No obstante distar considerablemente de las municipalidades antes analizadas, se detalla que cuenta con una misma vocación económica, ya que el turismo es la principal actividad económica, aunque es de especificar que las modalidades que comparte son híbridas, es decir, tanto de sol y playa como de tipo naturaleza y cultural (Benseny, 2007; Rodríguez *et al.*, 2019). Al respecto, el aeropuerto localizado en la cabecera municipal recibió en 2023 un total de 84 614 pasajeros, del cual el 56.7% corresponde a turistas internacionales (Setues, 2024d).

Dentro del resto de actividades sectoriales, sobresale discretamente la agricultura con un volumen total de producción de 5 567.4 toneladas, dato que supera en un 122.7% a su año anterior; el cultivo se centra específicamente en chícharo (32.6%), brucas (19.2%) y espárrago (18.9%), estas, en conjunto, representan el 70.7% del volumen de producción municipal. Sin embargo, su aportación estatal se encuentra por debajo del 0.7%. Finalmente, se destaca que el valor de la producción en pesos de la temporada 2021-2022 fue de 110.1 millones, cifra que supera con un 48.2% mayor al periodo anterior (SIAP, 2024a).

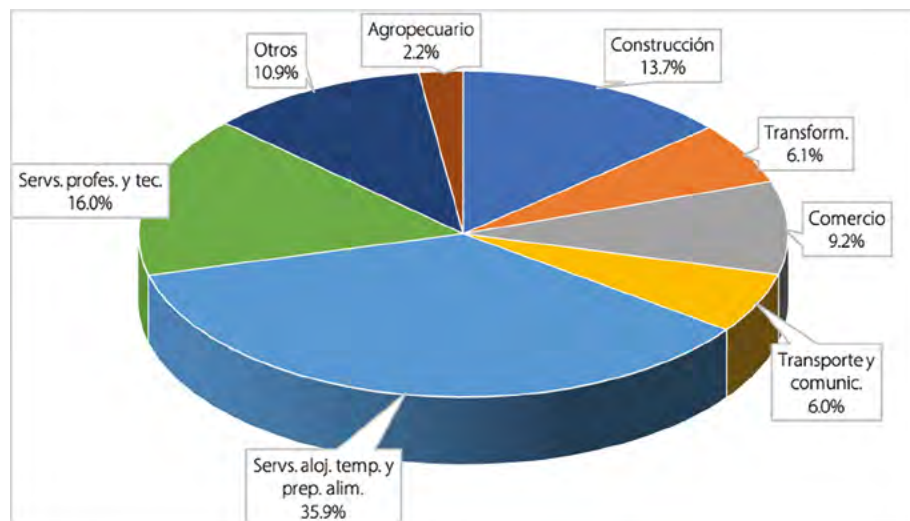
De manera paradójica, pese a su poca extensión territorial, cuenta con una importante cantidad de habitantes que se dedican a la actividad ganadera, misma que en 2022 tuvo como producción un total de 412.5 toneladas de carne de bovino, dato que representa el 7.6% del total estatal y su valor fue de 28.4 millones de pesos. El resto de las especies animales se distribuye de la siguiente manera: porcino 73.3 toneladas (2.9 millones de pesos); caprino 41.9 toneladas (3.0 millones de pesos); ovino 10.5 toneladas (815 000 pesos) (SIAP, 2024b).

Finalmente, la estructura pesquera es, igual que la ganadera, sumamente discreta, su extracción, basada principalmente en especies de escama (85.5%), representa únicamente el 1% de la producción de Baja California Sur. En 2022 Loreto tuvo un total de 1 416.1 toneladas derivado de productos del mar (SIAP, 2024c). Cabe señalar que se considera que la pesca en este municipio es inestable, principalmente por la temporalidad de sus especies, como son el tiburón, almeja, raya y pulpo (Núñez, 2021). Cabe destacar que la producción pesquera en pesos de 2022 fue de 42.2 millones de pesos, un poco mayor al año anterior, aunque se destaca que el 96.1% de esta cifra se le atribuye a las especies de escama (Setues, 2024d).

Finalmente, se presenta la situación del mercado de trabajo correspondiente a Loreto, misma que orbita marcadamente hacia el sector servicios, mientras que el sector secundario se ubica como el segundo brazo de mayor fuerza, finalmente, el sector primario con una discreta participación en las actividades recién descritas. La figura 4.7 muestra de manera detallada cuál es la proporción de la PEA del municipio en análisis, asimismo, las actividades económicas sectoriales de mayor y menor participación respectivamente.

A partir de la figura 4.7 se determina que las actividades de servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos representan un 35.9% de la PEA loreтана, dentro del mismo sector sobresale el de los servicios profesionales y tecnológicos (16%), comercio (9.2%) y el de los transportes y comunicación con un 6%. El sector secundario, también posicionado, considera el 13.7% de población dedicada a la actividad de la construcción y el 6.1% se especializa en la transformación. Al igual que Los Cabos y La Paz, Loreto encuentra en el sector primario el de menor aportación económica y en lo referente al mercado de trabajo, ello derivado de su irrefutable participación en actividades principalmente turísticas.

Figura 4.7. División del mercado de trabajo del municipio de Loreto por actividades económicas



Fuente: Tomada de Información Estratégica de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad.

Municipio de Comondú

El municipio de Comondú, ubicado en el centro-pacífico de Baja California Sur, corresponde a una de las regiones que presentan características económicas alternas a las antes descritas, asimismo, es de las de menor población, ya que en 2020, según datos del INEGI (2020b), esta municipalidad registró un total de 73 021 habitantes, de los cuales predomina el género masculino (50.4%) al tener una población de 36 804 individuos, mientras que las mujeres consideran un total de 36 217 entes, que en términos porcentuales significan el 49.6%. A diferencia del resto de municipios, se trata de una entidad que ha crecido muy discretamente en número de habitantes, ya que en 2015 tuvo 72 564 habitantes, y en 2020 estos aumentaron a 73 021, un bajo porcentaje si es comparado con La Paz o Los Cabos (Setues, 2024e). En este orden de ideas, se trata del tercer municipio de mayor población, esto al representar el 9.1% de la población sudcaliforniana.

En lo que respecta a la estructura económica sectorial, Comondú centra sus actividades en el sector primario, tan solo la pesca en este municipio en el año 2022 abarcó un total de 120 957 toneladas, mismas que representan

el 82.4% del volumen total a nivel estatal (SIAP, 2024c). En términos de valor en pesos, se trata de un total de 796.9 millones, equivalente al 41.7% del total de la pesca en Baja California Sur. Sus principales especies de extracción son las pelágicas menores (87.6%), escama marina (7.1%), camarón (12%), tiburón y almeja con un 11% respectivos y el resto de las especies como jaiba, pulpo y langosta, que se adentran en un 1.8% (Setues, 2024e).

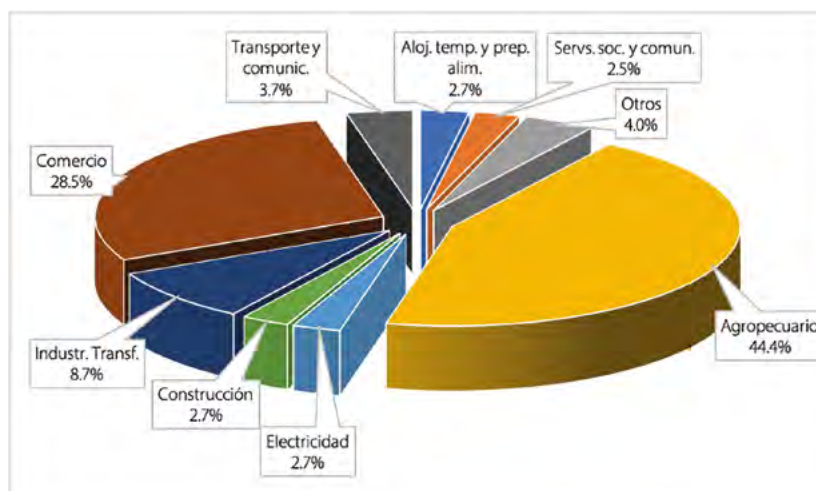
Por su parte, la agricultura representa una de las actividades más importantes para la zona, ya que en ella se encuentra el valle de mayor relevancia a nivel estatal, es decir, el valle de Santo Domingo. En él se produce principalmente papa, espárrago, garbanzo, trigo, naranja y alfalfa de toda la entidad federativa (Setues, 2024e). En lo referente a la extensión de la superficie cosechada, en 2022 esta abarcó un total de 29 041.4 hectáreas, siendo superior al año anterior. En ese mismo periodo, el volumen total de la producción fue de 455 197.5 toneladas, aportando la mayor parte de la producción agrícola de Baja California Sur, es decir, el 55.9% (Setues, 2024e). Finalmente, se destaca que el volumen de producción se concentra de la siguiente manera: alfalfa (33.9%), papa (16.9%), naranja (12.4%) y maíz de grano (9.3%). Por último, en valor de producción en pesos, se tuvo un total de 4 252.2 millones en tan solo el periodo 2021-2022 (SIAP, 2024a).

Referente al tema de la ganadería, también se posiciona como una de las fortalezas del territorio comundéño, ya que ocupa el primer lugar en la producción de carne bovina: en 2022 produjo un total de 1 614.7 toneladas, equivalente al 29.8% de la producción estatal y valorada en 110.3 millones de pesos (SIAP, 2024b). Cabe señalar que este municipio también es líder en la producción de especie porcina, caprina y ovina con un total de 480, 333 y 106 toneladas, respectivamente, lo que en millones de pesos, de igual manera respectiva, indican 18.8, 16.5 y 8.2 (Setues, 2024e). Finalmente, este municipio por sí solo generó un total de 22 millones de litros de leche de bovino, misma que alcanzó un valor de 164 millones de pesos, mientras que en la leche caprina fue de 2.7 millones de litros y su valor en millones de pesos fue de 18.

Dentro del tema de mercado de trabajo, se destaca que el municipio se encuentra fuertemente marcado hacia el sector primario, lo que representa una diferencia en la estructura económica sectorial con los municipios antes

analizados. A continuación, en la figura 4.8 se presenta el desglose de la ocupación de la población económicamente activa en Comondú.

Figura 4.8. Desglose del mercado de trabajo municipal por actividades económicas en el municipio de Comondú



Fuente: Tomada de Información Estratégica de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad.

A partir de la gráfica anterior, se hace evidente que el municipio de Comondú tiene una marcada inclinación al sector primario, ya que este abarca el 44.4% de la población ocupada, a su vez, el sector servicios tiene medianamente presencia con las actividades de comercio (28.5%), transporte y comunicaciones (3.7%), alojamiento temporal y preparación de alimentos (2.7%) y servicios sociales y comunales (2.5%). Finalmente, el sector de la transformación se ubica de manera muy discreta con el 2.7% perteneciente a la construcción, 2.7% la electricidad y el 8.7% en las industrias transformadoras. A partir de esto, se destaca que el grado de especialización en el sector productivo del municipio está fuertemente adentrado en el de la extracción, por lo que las políticas territoriales deberán girar en torno a unas que incentiven esta estructura económica que se encuentra diferente a la de los tres municipios antes analizados (Los Cabos, La Paz y Loreto).

Municipio de Mulegé

Mulegé es la entidad municipal de mayor extensión territorial en Baja California Sur, no obstante, se posiciona como el segundo menor poblado, únicamente por encima de Loreto. Su población, de acuerdo con los datos del INEGI (2020b), es de 64 022 habitantes, de los cuales 51.7% son hombres (33 071 habitantes) y 48.3% mujeres (30 951 habitantes). Cabe destacar que en el último censo registrado en 2015, apenas tenía una población de 60 171 individuos, por lo que cinco años después pasó a 64 022 tantos, es decir, es de los municipios con incremento poblacional aunque, en cantidades sumamente discretas e incluso menor que la media estatal (Setues, 2024f). Finalmente, se destaca que debido a su relación con la entidad de Baja California, cuenta con una gran cantidad de habitantes migrantes de dicho estado (19.9%), el resto lo conforman Oaxaca (13.4%), Sinaloa (11.9%), Guerrero (11.5%) y Veracruz (8.2%).

De este municipio se destaca que, a diferencia de Los Cabos, Loreto y La Paz, su sector económico predominante es el primario, lo que lleva estar en una situación similar a Comondú. En lo referente a la agricultura, tiene como principal valle agrícola al de Vizcaíno, lo cual lo posiciona como la segunda entidad municipal en dicho rubro, únicamente por debajo del que alberga el valle de Santo Domingo. En este campo se especializa la producción de hortalizas como tomate, chile, cebolla y pepino, y es de destacar que aporta la mayor parte de cultivos de fresa e higo a nivel estatal (SIAP, 2024a). En lo referente a la superficie cosechada, en el periodo 2021-2022 tuvo un total de 3 604.2 hectáreas, lo cual superó en 24.6% al ciclo anterior (Setues, 2024f).

En lo referente a la producción, se destaca que durante el mismo periodo tuvo un total de 182 546.2 toneladas, superándose en 9.9% con respecto al periodo anterior. Con respecto a la comparativa con las cifras a nivel estatal, le indica el 22.4% de la totalidad, en términos de proporción, una de cada cinco toneladas de producto agrícola se produce en Mulegé. Finalmente, en lo referente a valor en pesos, le refiere un total de 2 140.9 millones de pesos, es decir, tuvo un valiosísimo incremento de 13.9%, representando el 27.4% del valor total en Baja California Sur (SIAP, 2024b). Referente a temas ganaderos, se destaca que su producción de carne bovina alcanzó un total

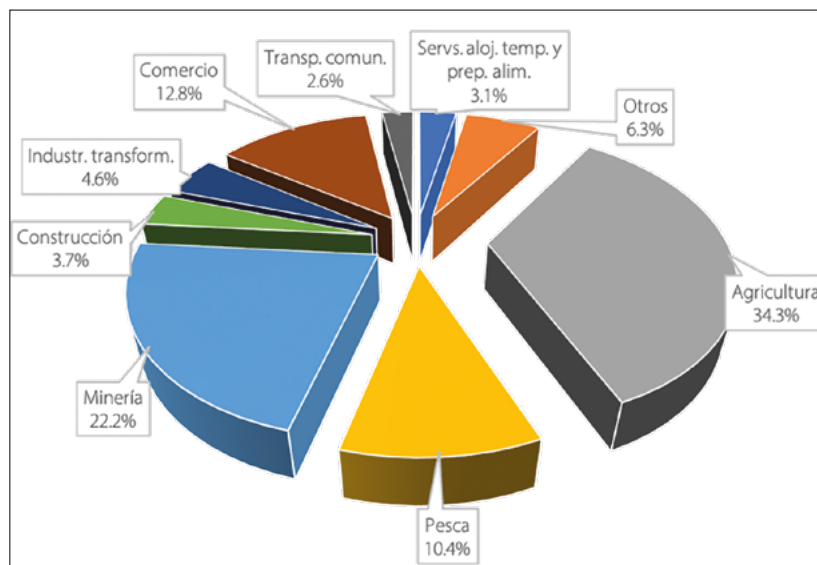
de 714.4 toneladas en 2022, el valor de ello es traducido en 45.9 millones de pesos, el resto de las diferentes especies se distribuye de la siguiente manera: porcino (125.5 toneladas), caprino (15.8 toneladas) y ovino (11 toneladas), todos con un valor en pesos de 4.9, 1.1 millones de pesos respectivamente, y en el tema ovino generó 870 mil pesos (SIAP, 2024b).

En el tema de la pesca, al contar con la región del Pacífico norte, les refiere una importante reserva a nivel nacional. Referente al tema de producción, en 2022 se tuvo un total de 18 465.6 toneladas, misma que representa el 12.6% a nivel estatal. Dentro de esta producción, se destacan los productos de escama (71.5%) y langosta (6.3%), mientras que resultan complementarios el camarón, tiburón, almejas y otras especies (SIAP, 2024c). Referente al valor en pesos de la producción, es de destacar la langosta, que aporta el 51.6% del total generado en este rubro, es decir, es una especie de suma importancia económica para la región. A nivel general del sector pesquero, este tuvo un impacto de 855.7 millones de pesos tan solo en 2022, equivalentes al 44.8% de la producción pesquera en Baja California Sur (Setues, 2024f).

Como dato particular, y perteneciente al sector secundario, este municipio es el único que maneja como actividad económica sobresaliente el de la minería, ya que cuenta con tres unidades mineras dentro de su territorio: extracción de cobre en Santa Rosalía, yeso en isla San Marcos y sal en Guerrero Negro (Picasso y Rodríguez, 2024). En términos de volumen de peso, la sal y el yeso consideraron un total de 6.9 y 1.3 millones de toneladas respectivamente, asimismo, el cobre empieza a despuntar con una producción anual de 14 mil toneladas (Setues, 2024f).

Finalmente, se destaca que el mercado de trabajo en este municipio se especializa eminentemente en el sector primario, siendo 34.3% en la agricultura y 10.4% en la pesca. Otro sector a destacar es el secundario, ya que la minería considera el 22.2%, la construcción el 3.7%, e industria de la transformación 4.6% del total de la población económicamente activa. Finalmente, el sector de los servicios tiene una participación de 12.8% referente al comercio, 3.1% de servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos, y 2.6% para transporte y comunicación. La figura 4.9 muestra de manera gráfica la distribución del mercado laboral en el municipio de Mulegé.

Figura 4.9. Distribución sectorial del mercado de trabajo en el municipio de Mulegé



Fuente: Tomada de Información Estratégica de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad.

Resultados

Baja California Sur presenta una fuerte polarización territorial y sectorial, principalmente en el sur de la entidad, donde tres de los cinco municipios se encuentran fuertemente ligados al turismo. Si bien es cierto esto, le refiere un alto índice de especialización, genera desequilibrios en la estructura productiva, configuracional y subsidiaridad, ya que, al ser tan diversos los extremos norte y sur, acrecienta la falta de conectividad en temas como encadenamientos o asociatividad territorial que lleve a una configuración estatal de desarrollo a partir de integraciones funcionales.

En el apartado poblacional, se entiende que más de la mitad de los habitantes sudcalifornianos se ubica en los dos municipios del sur (80.6%), lo cual genera principalmente una polarización regional para la toma de decisiones en políticas públicas y distribución de los subsidios estatales como infraestructura e incentivos hacia la estructura económica. Particularmente, Los Cabos denota una de las marcadas macrocefalias territoriales presentes en BCS, esto se sustenta en la tabla 4.5, donde se detalla una compa-

rativa con el resto de los municipios y su número de habitantes, donde es notorio que entre estos existe un ritmo totalmente diverso en lo que a habitantes respecta.

Tabla 4.5. *Número de habitantes por municipio de Baja California Sur en las últimas décadas*

<i>Municipio</i>	<i>Número de habitantes</i>				
	<i>1990</i>	<i>2000</i>	<i>2010</i>	<i>2015</i>	<i>2020</i>
Mulegé	38 528	45 989	59 114	60 171	64 022
Comondú	74 346	63 864	70 816	72 564	73 021
Loreto	SD*	11 812	16 738	18 912	18 052
La Paz	160 970	196 907	251 871	272 711	292 241
Los Cabos	43 920	105 469	238 487	287 671	351 111

* El municipio de Loreto en 1990 no presenta datos, debido a que el censo correspondiente se manejó en conjunto con Comondú, por ello se observa un decrecimiento en la población de este último municipio en el registro posterior.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad (2023).

Con los datos antes presentados, es posible destacar que el municipio de Los Cabos tiene un nivel mayor de crecimiento poblacional en comparación con el resto del estado, siendo este uno de los impactos territoriales que se ha presentado a partir del nombramiento como Cabos San Lucas como un centro integralmente planeado (Rodríguez, 2021). En contraste a ello, el municipio de Mulegé es el tercero de menor y mayor crecimiento en los últimos 30 años (siendo el tercero de cinco municipios), al tener la cifra de aumento de 25 494 habitantes en dicho periodo, mientras que en el resto de los municipios fue de 131 271 para La Paz y de 307 191 para Los Cabos. En lo que respecta a Loreto y Comondú, en los últimos 20 años han presentado un aumento de 6 240 y 9 157 habitantes respectivamente.

Un dato que lleva a exponer en mayor medida esta situación está relacionado con las actividades económicas predominantes por regiones, ya que, como se ha señalado, la economía estatal pertenece básicamente al sector servicios, sin embargo, la base de empleo de cada municipio tiene singulares actividades que los llevan a distar entre los sectores productivos locales presentes en lo extenso del territorio. A continuación, en la tabla 4.6 se presenta un análisis municipal especificando cuestiones económicas para cada municipio a partir de la tasa de empleo que tiene cada entidad municipal.

Tabla 4.6. Estructura sectorial de mercado de trabajo por municipio de Baja California Sur en 2023

Municipio	Sector			Total
	Primario	Secundario	Terciario	
Mulegé	52.2	29.3	18.5	100
Comondú	55.5	31.4	13.1	100
Loreto	9.1	23.8	67.1	100
La Paz	6.9	32.6	60.5	100
Los Cabos	8.9	23.3	67.8	100

Fuente: Confeccionado a partir de los datos de la Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad (Se-tues), "Información estratégica por municipio de Baja California Sur", 2023.

La tabla 4.5 de manera clara demuestra que, en BCS existen marcadas diferencias entre las principales fuentes ocupacionales para los habitantes, lo que evidentemente marca los diversos enfoques productivos que tiene la entidad, ya que no todos los municipios encuentran su actividad económica base en el sector servicios, sino que se trata de tres tantos, mismos que están situados en la región centro-sur, mientras que las municipales ubicadas en la zona centro-norte se adentran en los sectores de menor relevancia para BCS.

A partir de este análisis, se va comprendiendo que la entidad no solo se encuentra desequilibrada en la estructura productiva regional y su composición poblacional a partir de los municipios, sino que se agrega una tercera variable que marca una clara distancia entre la región norte y sur del mismo basado en sus mercados de trabajo. Ello también deja ver que la especialización sectorial orientada en los servicios no es homogénea, sino que pierde esta al referirse al capital humano y su enfoque laboral, es decir, mientras que en los municipios de La Paz, Los Cabos y Loreto el personal se encuentra preparado para labores de servicio, en Mulegé y Comondú sus habilidades se han de centrar, de manera genérica, en los otros dos sectores.

Conclusiones

El presente estudio partió de hacer una investigación sustentada en dos determinadas fases, primeramente, una centrada en un análisis territorial basado en las características sociodemográficas y socioeconómicas en la cual se encuentran los habitantes del área estudiada. Por otro lado se foca-

liza en la estructura productiva regional del estado de Baja California Sur, detallando en esta cuáles son sus actividades de mayor relevancia para la generación de ingresos, para ello, se parte de una división municipal que permita contrastar abiertamente la situación entre los cinco municipios.

Estas dos partes, una vez expresadas, responden uno de los principales cuestionamientos del estudio, mismo que se relaciona a la situación de la estructura socioeconómica y productiva sectorial. Al respecto, se concluye que, si bien es cierto que BCS es una entidad joven y con una marcada tendencia de crecimiento, principalmente en el sector servicios, como se ha demostrado, en aspectos territoriales presenta diversos desequilibrios y desarticulación municipal que evidentemente impactan a la población, vocaciones económicas, actividades afines que le puedan facilitar el acceso a cadenas de valor o encadenamientos productivos intersectoriales a nivel estado, principalmente a la parte norte de la entidad, ya que, además de las discrepancias en temas de la economía sectorial, otra característica que le incide es la geoformación estatal y la poca conectividad que tienen los municipios.

En este sentido, se habla de un crecimiento estatal derivado de su incremento poblacional y económico, mas no un desarrollo territorial, ni homogéneo, ni estratégico, ya que para hablar de desarrollo regional es necesario considerar a la totalidad estatal, donde todos los elementos se conjuguen en una región funcional. Para ello se presentan las siguientes aportaciones.

1. Como espacios de vital importancia para BCS, se destaca que, al tener municipalmente vocaciones duales (en el norte primarias y secundarias mientras en el sur sector servicios), se presentan oportunidades para que estas dos grandes regiones participen de una manera interna, llevando a una relación intermunicipal e intersectorial, donde se combinen actividades primarias y secundarias en el norte, mientras que en el sur, los servicios presenten relaciones en su integración hacia adelante y hacia atrás, generando esos input necesarios para detonar las actividades ya debidamente posicionadas en las regiones.
2. Será importante en este sentido para futuros estudios buscar asociaciones territoriales hacia dentro de los municipios, lo que más que llevar a fraccionar aún más las actividades, les dotará elementos de relaciones para encadenamientos que culminarán en una especiali-

zación de las regiones. Si bien es cierto la tercerización del estado es un efecto irreversible, será importante entonces tomar este como punto clave que permita a los demás sectores, sumarse a él para crecer de la misma manera, es en este sentido donde se apuesta a los encadenamientos productivos y economías de autoconsumo para además de tener un crecimiento económico, potenciarlo hacia un desarrollo territorial, aminorando la situación de rezago y vulnerabilidad existente en el territorio.

Por lo anterior, se concluye que la situación económica y social de Baja California Sur se torna en un escenario de constante e importante migración de población tanto interna como externa, misma que se centra en la parte sur de la entidad, que tiene más del 80% de la población albergada, asimismo, la economía estatal se vincula a un sistema económico con fuerte polarización territorial y sectorial que si bien es cierto genera desequilibrios, se debe apostar por estrategias como las antes descritas.

Referencias

- Becerril, J. G. G., y Bejarano, D. A. G. (2023). Causas de la migración interna y sus diferencias generacionales en México 2014, 2018 y 2020. *COMMERCIUM PLUS*, 5(1), 13–48. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.956>
- Benseny, G. (2007). El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y transferencias*, 11(2), 13-34.
- Bojórquez-Luque, J., y Baños-Francia, J. A. (2021). Turismo y planeación urbana en San José del Cabo, Baja California Sur (México). *Ra Ximhai*, 17(2).
- Guerrero, R. V., Arias, I. M. R., Calderón, G. G. R., y Rojas, P. M. O. (2022). Turismo alternativo como elemento del desarrollo regional, Caso: Puerto Chale, Baja California Sur, México. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 22(34).
- Ibarra-Olivo, E., Acuña, J., y Espejo, A. (2021). *Estimación de la informalidad en México a nivel subnacional*. CEPAL
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020a). *México en cifras, Baja California Sur 03, población*. <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=03#collapse-Resumen>
- . (2020b). *Censo de Población y Vivienda 2020, Baja California Sur*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198091.pdf

- . (2022c). Producto interno bruto por entidad federativa 2022. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/PIBEF/PIBEF2022.pdf>
- . (2022d). Sistema de Cuentas Nacionales de México, Información por Entidad Federativa. <https://www.inegi.org.mx/programas/pibent/2018/>
- Ivanova, A., y Gámez, A. E. (2012). *Plan estatal de acción ante el cambio climático para Baja California Sur*. La Paz, México.
- Montaño, A. M. A., Pérez, C. J. C., y Rodríguez, V. I. (2020). *Articulación de cadenas productivas a partir del turismo como sector preponderante en Los Cabos, Baja California Sur. Turismo y Desarrollo Económico*. Universidad Autónoma de Sinaloa/ Editorial UAS.
- Núñez, R. A. C. (2021). Interacción de pesquerías de pequeña escala en B.C.S.; un enfoque de sistemas de inteligencia artificial.
- Picasso Salazar, E., Rodríguez Villalobos, I., y González Sousa, R. (2024). Medición del potencial aviturismo como estrategia de desarrollo local en el oasis La Purísima, Baja California Sur, México. *Entorno Geográfico*, (27), e23213200. <https://doi.org/10.25100/eg.v0i27.13200>.
- Picasso, S. E., y Rodríguez Villalobos, I. (2024) Desarrollo territorial e integración de los sectores primario y terciario en el Valle de Vizcaíno, Baja California Sur, México. *Revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*.
- Rivas Díaz, J. P., Callejas Cárcamo, R., y Nava Velázquez, D. (2020). Perspectivas del Turismo en el marco de la pandemia covid-19. En Sarmiento Franco J. F., Valles Aragón, M. C., y Monta Flores, V. E. (coords.), *Factores Críticos y Estratégicos en la Interacción Territorial, Desafíos Actuales y Escenarios Futuros*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C.
- Rodríguez, V. I. (2021). La actividad turística y su impacto en la estructura sectorial de la economía de Baja California Sur, México. *Cuadernos de Trabajo de Estudios Regionales en Economía, Población y Desarrollo*, 11(66), 3-30.
- Rodríguez Villalobos, I., Montaño Armendáriz, A., Pérez Concha, J. C., y González Sousa, R. (2015). Las actividades terciarias como base para la formación de sistemas productivos locales en el Estado de Baja California Sur, México. *Entorno Geográfico*, (11). <https://doi.org/10.25100/eg.v0i11>
- Rodríguez Villalobos, I., Montaño Armendáriz, A., González Sousa, R., y Pérez Concha, J. C. (2019). Modelo de desarrollo local sustentable basado en el turismo de naturaleza: una alternativa para el destino turístico de Loreto, Baja California Sur. *Revista Novedades en Población*, 15(30), 75-85.
- Rodríguez Villalobos, I., Sousa, R. G., y Chávez, G. C. (2006). Procesos territoriales en Baja California Sur: integración funcional y desigualdades regionales. *Cuadernos Universitarios*. La Paz, B.C.S.
- Salazar, E. P. (2019). Determinación de potencial y competitividad turística para el turismo de aventura en la región de Guerrero Negro, Baja California Sur.
- Salazar, E. P., Ceseña, M. A. M., y Ceseña, F. I. R. (2024). Ordenamiento ecológico territorial y desarrollo regional-local: caso de las áreas naturales protegidas y el turismo

- alternativo. En *Estrategias para el turismo comunitario* (pp. 205-222). Comunicación Científica.
- Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad (Setues) (2024a). *Información Estratégica de Baja California Sur*. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=423. Consultado en línea el 25 de abril de 2024
- Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad (Setues) (2024e). *Información Estratégica de Baja California Sur, Municipio de Comondú*. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=425. Consultado en línea el 28 de abril de 2024.
- . (2024c). *Información Estratégica de Baja California Sur, municipio de La Paz*. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=426
- . (2024d). *Información Estratégica de Baja California Sur, municipio de Loreto*. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=428
- . (2024b). *Información Estratégica de Baja California Sur, municipio de Los Cabos*. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=427
- . (2024f). *Información Estratégica de Baja California Sur, municipio de Mulegé*. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=424
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) (2024a). *Gobierno de Baja California Sur, Agricultura*. http://sig.bcs.gob.mx/seip/app/estadistica_inf_estra_agro.htm
- . (2024b). *Gobierno de Baja California Sur, Ganadería*. http://sig.bcs.gob.mx/seip/app/estadistica_inf_estra_ganad.htm
- . (2024c). *Gobierno de Baja California Sur, Pesca*. http://sig.bcs.gob.mx/seip/app/estadistica_inf_estra_pes.htm.
- Troyo Vega, B., Arnaud Franco, G., Galina Tessaro, P., Urbán Ramírez, J., Swartz, S., y Ortega Rubio, A. (2018). Evaluación del servicio turístico en el avistamiento de la ballena gris: Baja California Sur, México. *Economía, sociedad y territorio*, 18(58), 853-880.
- Vázquez-Monroy, E. M., Servín-Pérez, S. M., y Quezada-Benítez, J. E. (2022). Impacto de la pandemia en el turismo de Hidalgo. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 9(18), 65-67.

5. Evolución del capital humano: una revisión de la literatura

MARÍA ARACELI VERDUGO PERALTA*

MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.05>

Resumen

En las organizaciones públicas o privadas, uno de los elementos de suma importancia es el capital humano, el cual se conforma por los colaboradores, que aportan sus conocimientos y experiencia con la finalidad de desarrollar sus funciones. Las habilidades, actitudes y aprendizaje, son relevantes, ya que contar con el capital humano adecuado facilita el logro de las metas. El objetivo del presente trabajo es identificar los cambios que ha tenido el mismo, ya que ha pasado de ser un factor más de producción a una ventaja competitiva. La metodología que se aplicó es de tipo cualitativa, y documental, basada en un modelo adaptado del prisma; el periodo de estudio es de 2014 a 2023. El desempeño del capital humano se destaca, ya que el mismo fortalece la competencia a nivel internacional, este forma parte de la cadena de suministros, permite que el intercambio comercial sea ágil y eficiente. Como conclusión, se determinó que en un ambiente competitivo y cambiante, lo cual ha quedado de manifiesto con la pandemia del COVID-19, el capital humano, tiene un papel fundamental en el desarrollo de las instituciones, lo que ha dado paso al término de capital humano

* Maestra en Administración Estratégica. Profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6388-8143>

** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7175-9362>

avanzado, el cual debe ser estudiado y comprendido, ya que las condiciones actuales son propicias para que la investigación sobre este continúe.

Palabras clave: *capital humano, conocimientos, habilidades, actitudes, aprendizaje, covid-19.*

Introducción

Según Chiavenato (2011), el capital humano es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. En la actualidad, el capital humano es una fortaleza, siendo un elemento que aporta valor a las organizaciones. Aunque el uso de las tecnologías es cada vez mayor, hay ciertas funciones que son realizadas por el personal que labora en las instituciones y depende de estas su correcta ejecución.

El objetivo del presente trabajo es identificar los cambios que ha tenido el capital humano que colabora en las organizaciones, desde la eficiencia, la cual se conforma por sus conocimientos, habilidades, actitudes y aprendizaje; el periodo que se presenta es de 2018 a 2023. Para Bohórquez *et al.* (2020), el talento humano es considerado el activo más valioso de la empresa, puesto que con un personal satisfecho podremos mantener o mejorar la productividad, debido al comportamiento y compromiso que tiene el empleado con la empresa.

La problemática que se abordó fue cómo el concepto de capital humano se ha adecuado, conforme las condiciones de trabajo han cambiado, en el periodo de 2020 a 2023, mismo que se ha definido por la pandemia del COVID-19.

Los primeros trazados se evidencian en la revolución industrial del siglo XIX. En las postrimerías del siglo XIX, el asalariado estadounidense Frederic Taylor proyectó nuevas ideas ajustadas a las realidades empresariales; en los inicios del siglo XX, el sociólogo y psicólogo industrial George Elton Mayo hizo un estudio en el que evidenció el aporte de los componentes psicológicos y sociológicos en la vida laboral; la década de 1960 hasta los

noventa del siglo xx estuvo marcada por diversos matices, dentro de los que se resalta el cumplimiento de las normativas legales de contratación, los enfoques laborales y el clima de trabajo, así como la eficacia formativa y organizacional fueron la propuesta de pensadores como sugerido por McGregor, Herzberg y Maslow; en los albores del siglo xxi el trabajo físico se reemplaza por trabajo mental, los trabajadores son considerados empleados del conocimiento (Simancas *et al.*, 2018).

En este sentido, según Díaz Muñoz *et al.* (2021), el capital humano en una organización comprende un recurso valioso dado las particularidades y características individuales y propias de cada persona, pero desafortunadamente durante años se pensó que los departamentos más importantes de una organización eran las áreas de producción y finanzas. Sin embargo, si las organizaciones encaminan sus esfuerzos en seleccionar, capacitar y formar a su personal, obtendrán no solo recurso más de producción, sino un capital, que perdure dentro de las mismas, y se convierta en un distintivo o ventaja competitiva.

La relevancia del presente trabajo radica en comprender el impacto que ha tenido el capital humano en los ámbitos académicos y económicos, en lo que se refiere al primero, si bien es cierto que se desarrollan programas de capacitación al personal, este debe de continuar fortaleciéndose, ya que el entorno altamente competitivo exige que quienes en él intervienen, estén continuamente actualizados; en el caso del aspecto financiero, el capital humano, de acuerdo con Ocampo *et al.* (2019), es esencial, ya que el mismo efectúa un adecuado manejo de los diferentes recursos que posee la empresa. Los individuos que pertenecen a la organización son los encargados de plantear y producir los bienes y servicios, además de establecer los capitales económicos, y de implantar las metas y tácticas corporativas.

Desarrollo

Método

Se utilizó como base del presente trabajo la revisión sistemática literaria, que según Velásquez (2014) tiene un papel fundamental como mecanismo

para recolectar, organizar, evaluar y sintetizar toda la evidencia disponible respecto a un fenómeno de interés, ya sea para mejorar la práctica actual (mostrar qué es lo que realmente funciona) o para sugerir nuevas direcciones de investigación.

Se complementa con el modelo Prisma (2020), que ha sido diseñado principalmente para revisiones sistemáticas de estudios que evalúan los efectos de las intervenciones sanitarias, independientemente del diseño de los estudios incluidos. Sin embargo, los ítems de la lista de verificación son aplicables a las publicaciones de revisiones sistemáticas que evalúan otras intervenciones no relacionadas con la salud (por ejemplo, intervenciones sociales o educativas), y muchos ítems son también aplicables a revisiones sistemáticas con objetivos distintos a la evaluación de intervenciones (por ejemplo, evaluación de etiología, prevalencia o pronóstico) (*Revista Española de Cardiología*, 2021).

Se desarrollaron las siguientes etapas:

Tabla 5.1. *Etapas de la revisión sistemática literaria*

<i>Etapas</i>	<i>Actividad</i>
Diseño de estrategia de búsqueda	Identificar las palabras claves, son los conceptos nucleares que están en relación con el tema objeto de estudio. Definir las relaciones y combinaciones entre las palabras clave a partir del uso de los operadores booleanos (AND, OR, NOT) Delimitar las fuentes de información o bases de datos más pertinentes en función del ámbito disciplinar. Un tercer aspecto es la necesidad de delimitar criterios de búsqueda y el uso de filtros para limitar los resultados.
Presentar resultados de la búsqueda	Explicar el proceso de selección de resultados hasta llegar a la muestra final de artículos. Someter los artículos seleccionados a una evaluación o control de la calidad.
Almacenar y registrar los resultados de la búsqueda	Los artículos relevantes para el estudio se pueden ir almacenando en Mendeley o en cualquier otro gestor de referencias bibliográficas realizando así una biblioteca virtual personal acorde con el tema de estudio.
Organizar los resultados de la búsqueda	Un método que puede ayudar a estructurar y desarrollar la “perspectiva teórica” es el del mapeo. Otro método puede ser el de índices (Hernández <i>et al.</i> , 2010). Este método consiste en vertebrar el “desarrollo teórico” a partir de un índice general y tentativo.
Redactar y discutir los resultados	Se trata de contextualizar nuestro estudio, definir y revisar los conceptos o variables, enfoques teóricos y hacer una descripción de los principales avances de la investigación en nuestro tema de investigación. En el apartado de discusión de resultados, retomaremos las aportaciones bibliográficas y valoraremos los resultados de nuestro estudio a la luz de la literatura existente, comparando y contrastando con otros estudios.

Fuente: Elaboración propia con información de Arnau Sabatés y Sala Roca (2020).

En el caso de los buscadores Lens y Google Scholar, los criterios de búsqueda fueron: capital humano, teoría del capital humano, conocimiento, y capital humano, habilidades y capital humano, actitudes y capital humano, aprendizaje y capital humano, curva de la frontera del conocimiento, tipo de publicación (artículo de revista), y acceso abierto. Se obtuvieron un total de 150 417 y 913 460 documentos, respectivamente.

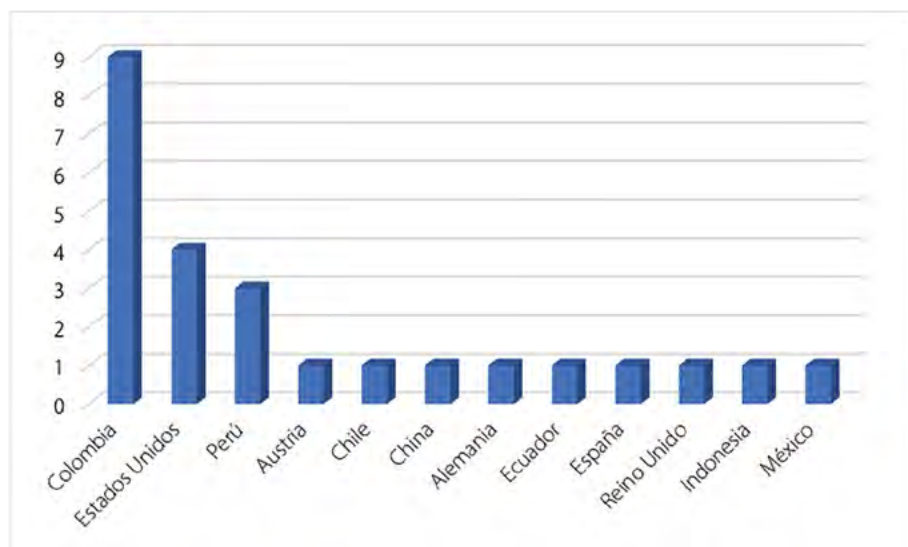
Tabla 5.2. *Resultados Obtenidos en Lens y Google Scholar*

<i>Buscadores</i>	<i>Criterios de Búsqueda</i>	<i>Concepto</i>	<i>Resultados</i>
Lens	Palabra clave	Capital humano	144 258
Lens	Palabras clave Curva de la frontera Tipo de publicación Acceso libre	Capital humano	352
Google Scholar	Palabra clave	Capital humano	531 000
Google Scholar	Palabras clave Curva de la frontera Tipo de publicación Acceso libre	Capital humano	15 900
Google Scholar	Palabras clave Curva de la frontera Tipo de publicación Acceso libre	Habilidades AND capital humano	6 480
Lens	Palabra clave	Conocimiento AND capital humano	36
Lens	Palabras clave Curva de la frontera Tipo de publicación Acceso libre	Conocimiento AND capital humano	6
Google Scholar	Palabra clave	Actitudes AND capital humano	3 800
Google Scholar	Palabras clave Curva de la frontera Tipo de publicación Acceso libre	Actitudes AND capital humano	1 830
Google Scholar	Palabra clave	Aprendizaje AND capital humano	3 430
Google Scholar	Palabra clave Curva de la frontera Tipo de publicación Acceso libre	Aprendizaje AND capital humano	2 020
Lens	Palabra clave	Teoría del capital humano	5 484
Lens	Palabras clave Curva de la frontera Tipo de publicación Acceso libre	Teoría del capital humano	281

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se aplicaron los filtros ya mencionados, el total de artículos que se analizaron son 53. Los países más activos por el número de artículos son los que se indican en la figura 5.1.

Figura 5.1. Países más activos según el número de artículos



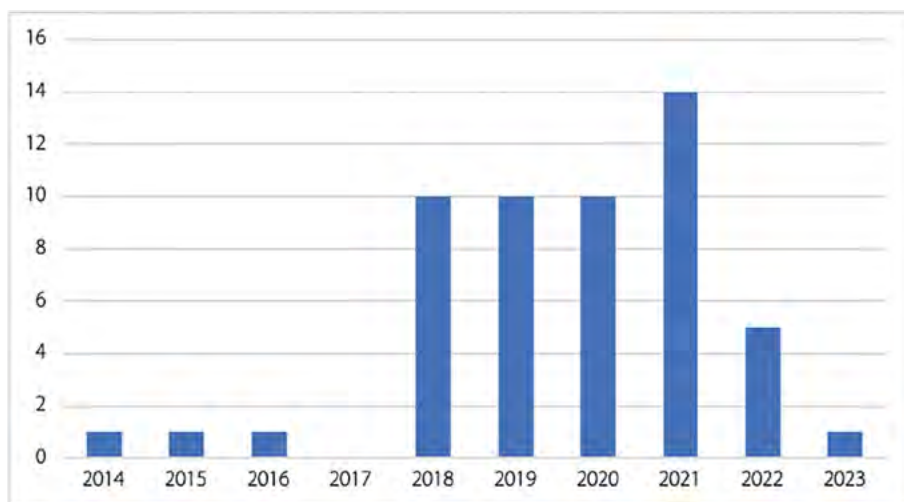
Fuente: Adaptado de Most Active Countries/Regions por Lens.org, 2023, <https://www.lens.org/lens/search/scholar/analysis?collectionId=209011>

Destaca en el primer lugar Colombia con 9, seguido de Estados Unidos con 4, Perú con 3, Austria, Chile, China, Alemania, Ecuador, España, Reino Unido, Indonesia y México, cada uno con 1.

En relación con el periodo de análisis, el cual es de 2018 a 2023, se presenta la figura 5.2, con el objetivo de determinar los años en los cuales el tema ha incrementado o disminuido su estudio.

En la figura 5.2, se muestra que en los años 2014 a 2016 hubo una producción baja con una publicación por año, de igual forma destaca que en 2017 no hay ninguna, sin embargo, a partir de 2018 se incrementa significativamente con 10, de igual manera para 2019 y 2020. Destaca 2021, siendo el que tiene 14, después hay una disminución para 2022 con un total de 5, y lo que va de 2023 se cuenta con 1 publicación.

Figura 5.2. Trabajos académicos de 2018 a 2023



Fuente: Adaptado de Scholarly Works Over Time por Lens.org, 2023, <https://www.lens.org/lens/search/scholar/analysis?collectionId=209011>

Resultados

Una vez realizado el análisis de 63 artículos, se presentan 21 en la tabla 5.3, los cuales se agruparon por compartir ideas principales o centrales, para facilitar su comprensión.

Derivado de la información que se muestra en la tabla 5.3, se identifican 11 artículos que se relacionan con temas económicos, en lo que se refiere a las tendencias gerenciales y el capital humano, los artículos que abordan esa temática son 4; respecto a las organizaciones y el capital humano son 2; por último, los cambios estructurales del capital humano, capital humano y educación, así como la inversión en el capital humano, cuentan solo con uno.

Es innegable que en el entorno de la pandemia del COVID-19 el capital humano ha cambiado, se implementaron desde nuevas formas de reclutar al personal hasta el desarrollo del mismo trabajo, diversas fueron las estrategias que se desplegaron con la finalidad de continuar con las actividades económicas a nivel internacional, de acuerdo con Zárate Negrete y Sánchez Ramos (2021), debido a la gravedad de la situación generada por dicho virus. Desde la primera mitad del año 2020 se han visto afectados todos los

Tabla 5.3. Temas incluidos en la revisión sistemática

Autores	Idea general	Citas bibliográficas
Damon, J. (2019)	Inversión en el capital humano	Damon, J. (2019, 7 de mayo). Investir dans la jeunesse: Dotations en capital et prêts contingents. <i>Futuribles</i> .
Pozo Curo (2019)		Pozo Curo, C., Ruiz Nizama, J. L., Vigo Ayasta, E. R., y Flores Ccanto, I. (2019, 7 de mayo). Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i> .
Hernandez Palma et al. (2020)		Hernández Palma, H., Pitre Redondo, R., y Orozco Daza, B. (2020). Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial. Dialnet.
Paredes Castellanos et al. (2019)		Paredes Castellanos, E., Hernández Carrillo, C. G., y Rojas Sánchez, I. (2019, 7 de mayo). Capacidades de adaptación al cambio en organizaciones del centro histórico de Tunja. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i> .
Pedraza Melo (2020)		Paredes Castellanos, E., Hernández Carrillo, C. G., y Rojas Sánchez, I. (2019, 7 de mayo). Capacidades de adaptación al cambio en organizaciones del centro histórico de Tunja. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i> .
Heiva et al. (2018)	Tendencias gerenciales y el capital humano	Heiva, J., Risueño, M., y Félix, J. (2018). Cambio tecnológico y capital humano: contrapeso entre evolución y depreciación. Redalyc.
Thuda et al. (2019)		Thuda, A., Sari, J., y Maharani, A. (2019, 7 de mayo). Employees Perception of Human Capital Practices, Employee's Productivity, and Company Performance. <i>Integrated Journal of Business and Economics</i> .
Yáñez-Luna et al. (2019)		Yáñez-Luna, J. C., Tenorio Martínez, L., y Plata Pérez, L. (2019, 7 de mayo). ¿Las condiciones socioeconómicas tienen efectos en el desempeño económico? El caso de la región del altiplano de San Luis Potosí en México. <i>Contaduría y Administración</i> .
Lagakos et al. (2019)	Factores económicos y el capital humano	Lagakos, D., Moll, B., Porzio, T., Qian, N., y Schoellman, T. (2019, 7 de mayo). Life-Cycle Human Capital Accumulation across Countries: Lessons from US Immigrants. <i>The University of Chicago Press Journals</i> .
Miller y Wendt (2021)		Miller, K., y Wendt, K. (2021, 1º de mayo). Dynamics of Human Capital Development in Economic Development Cycles. <i>Semantic Scholar</i> .
Dui (2020)		Dui, H. (2020). Review of Human Capital Theory. <i>International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education</i> .
Edvinsson (2015)		Edvinsson, L. (2015). <i>The Relationship between Human Capital Efficiency and Financial Performance of Dutch Production Companies</i> . CORE.
Ali et al. (2018)		Ali, M., Egbetokun, A., y Memon, M. H. (2018). Human Capital, Social Capabilities and Economic Growth. MDPI.

Bendickson y Chandler (2019)		Bendickson, J. S., y Chandler, T. D. (2019). Operational performance: The mediator between human capital developmental programs and financial performance. <i>Journal of Business Research</i> .
Urrutia-Badillo et al. (2018)	Factores económicos y el capital humano	Urrutia-Badillo, Y., Lopez-Cabreales, A., y Valle Cabrera, R. (2018). A multidimensional approach to the content of human capital: Dimensions, emergence process and organizational capabilities. Emerald Insight.
Zohre y Moradi (2016)		Zohre, A., y Moradi, D. (2016). The impact of human capital on Total Factor Productivity Case study: Automotive Industry. <i>Indian Journals</i> .
Rafiq et al. (2019)	Las organizaciones y el capital humano	Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., y Naz, S. (2019, 7 de mayo). Human resource management: theory to practice: evidences from literature. <i>International Journal of Management Research and Emerging Sciences</i> .
Qin y Kong (2021)		Qin, N., y Kong, D. (2021). Human Capital and Entrepreneurship. <i>The University of Chicago Press Journals</i> .
Shields y Sandoval Hernández (2019)	Capital humano y educación	Shields, R., y Sandoval Hernandez, A. (2019, 7 de mayo). Mixed signals: cognitive skills, qualifications and earnings in an international comparative perspective. School of Education, University of Bristol, Bristol, Reino Unido.
Gillman et al. (2020)		Gillman, M., J. R., y Gary, S. (2020, 8 de febrero). A Human Capital Theory of Structural Transformation by Max Gillman. Search eLibrary.
Waldman y Jin (2020)	Cambios estructurales del capital humano	Waldman, M., y Jin, X. (2020). Lateral Moves, Promotions, and Task-Specific Human Capital: Theory and Evidence. <i>The Journal of Law, Economics, and Organization</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. 4. Temas incluidos en la Revisión Sistemática

Autores	Idea general	Citas bibliográficas	
Khemraj y Yu, (2020)	Formación del capital humano y el COVID-19	Khemraj, T., y Yu, S. (2020). Human capital and the COVID-19 pandemic. IDEAS/RePEc.	
Abeyasinghe (2021)		Abeyasinghe, N. (2021). Human capital and COVID-19. Journal of the College of Community Physicians of Sri Lanka.	
Belmonte da Silva y Fernández Jardón (2021)		Belmonte da Silva, R., y Fernandez Jardón, C. M. (2021). La relación entre capital intelectual humano y capacidad de innovación en el sector público. Redalyc.	
Suwandana et al. (2022)		Suwandana, I. M. A., Sumada, I. M., Dewi, N. D. U., Dewi, P. E. T., y Susandya, A. A. P. G. B. A. (2022). The Effect of Capital Factors on Resilience and Sustainability of the Homestay Business in Facing the COVID-19 Pandemic. <i>International Journal of Social Science and Business</i> .	
Long y Li (2021)	El COVID-19 y la sostenibilidad del capital humano	Long, H., y Li, W. (2021). Does COVID-19 Pandemic Impact on China's Economy Structure a. IDEAS/RePEc.	
Iavković et al. (2023)		Iavković, M., Ognjanović, J., y Bugarčić, M. (2023). Sustainability of Human Capital Efficiency in the Hotel Industry: Panel Data Evidence. <i>Sustainability</i> .	
García Lirios (2021)	La eficacia y el COVID	García Lirios, C. (2021). <i>Management knowledge, intangible assets and intellectual capitals in the COVID-19 ERA</i> . Dialnet.	
Bublyk et al. (2021)		Bublyk, M., Kopach, T., y Pikhniak, T. (2021, June 30). Analysis of human-capital development tools in insurance companies. <i>Economics. Ecology. Socium</i> .	
Güney Çağış y Yıldırım (2023)	Factores psicológicos del capital humano y el COVID	Güney Çağış, Z., y Yıldırım, M. (2023). Understanding the effect of fear of COVID-19 on COVID-19 burnout and job satisfaction: a mediation model of psychological capital.	
Hatibović (2022)		Hatibović, A. (2022, October 3). Neoliberalizam I COVID-19 / Neoliberalism and COVID 19 SOPHOS: A Young Researchers' Journal. SOPHOS.	
Nawazish et al. (2020)	La eficiencia del capital humano y el COVID-19	Nawazish, M., Abaidi Hasnoui, J., Naqvi, B., y Abbas Rizvi, S. K. (2020). The impact of human capital efficiency on Latin American mut. IDEAS/RePEc.	
Nadya et al. (2022)		Nadya, E., Maryam, M., Hanum, F., Kasmaniar, K., y Arsyad, A. (2022). Human Capital Development Challenges During the COVID-19 Pandemic. Human Capital Development Challenges During the COVID-19.	
Aguilar Talamante et al. (2020)	El desarrollo económico de un país y el COVID-19	Aguilar Talamante, P., Heredia Bustamante, J., y Sainz Zarate, N. (2020). El emprendimiento frente a la pandemia provocada por el COVID-19. Dialnet.	
Valente y Lourenço (2022)		Valente, S., y Lourenço, A. A. (2022, 20 de diciembre). Impact of human capital and social capital on employability of Chinese college students under COVID-19 epidemic—Joint moderating effects of perception reduction of employment opportunities and future career clarity. <i>Frontiers</i> .	
Svyrydenko et al. (2023)	La empleabilidad de los universitarios y el COVID-19	Svyrydenko, D., Amarathunga, B., Wijethunga, S., y Riznyk, V. (2023, 31 de marzo). The Impact of COVID-19 Pandemic on Labor Market Perspectives for Management Undergraduates: New Models of Employability Capital Development. <i>Economics. Ecology. Socium</i> .	

Fuente: Elaboración propia.

ámbitos de la vida cotidiana, lo que provocó el confinamiento social como medida de prevención.

En este sentido, un ejemplo es el teletrabajo que se fortaleció en este contexto. Según Arévalo Quijada *et al.* (2021), el impacto de la pandemia ha provocado efectos importantes sobre este modo de trabajo que ha afectado de forma diferente a los tipos de trabajadores según la densidad de población del territorio en el que desarrolla su actividad, tipo de hogar, nivel educativo, género y edad.

De igual manera, se presentan en la tabla 5.4 los temas que se relacionan con el COVID-19 y el capital humano.

A continuación se muestra la relación que guarda el capital humano, con otros campos de estudio:

Figura 5.3. Campos de estudio relacionados con el capital humano



Fuente: Adaptado de Top Fields of Study por Lens.org, 2023.

En relación con la figura 5.3, sobresale el campo de la economía, aparecen después los temas negocios, crecimiento económico, productividad, teoría del capital humano y organización industrial, los demás solo tienen

una mención. En este sentido, las palabras clave favorecen la recuperación de la información que se relaciona de forma directa con el tema principal.

Discusión

El objetivo de la presente revisión sistemática de literatura fue analizar e identificar cómo ha evolucionado en concepto del capital humano de 2020 a 2023, el cual para Díaz y Toscano (2022) es el recurso de más importancia, la cobertura de sus necesidades dentro de la organización, el aumento de su potencial y el desarrollo de cada trabajador es de alta influencia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, entre ellos la productividad.

Comprender las aspiraciones de los colaboradores es también un elemento que da certidumbre a los mismos, que las organizaciones cuenten con programas de crecimiento, que les permitan formar sus cuadros, con base en su cultura organizacional, y que el tiempo que laboren en ellas sea de calidad y les permitan desarrollar una carrera profesional a largo plazo.

Ahora bien, el estudio del capital humano ha tenido cambios, ahora se agregan temas como la capacitación, misma que deberá ser considerada como un factor determinante para el cumplimiento de objetivos institucionales (Cruz y Surdez, 2019). Según Ríos-Manriquez *et al.* (2019), lograr ser eficiente requiere la confianza de los dueños o socios para llevar a cabo su trabajo.

Por otro lado, el conocimiento es creado solo por los individuos, la organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos (Dávalos, 2021).

En el actual entorno, las organizaciones tienen la responsabilidad de comprender el nuevo papel que desempeña el capital humano, ya que de acuerdo con Zea y Cari (2023) su impacto y sus importantes cambios en el modelo de gestión en los cambios económicos, políticos, culturales y sociales de cada época, se encuentran en el contexto del actual desarrollo, sin alejarnos de que el problema relacionado con la formación de capital humano es el trabajador. Situación que en muchas ocasiones no es del interés de quienes administran o dirigen las organizaciones, lo que tiene como

consecuencia que los colaboradores desean abandonar sus trabajos, llevando con ellos los conocimientos adquiridos.

La revisión sistemática de literatura que se realizó permitió establecer que falta estudiar y analizar aquellos campos que se relacionan con el capital humano, más allá de los aspectos económicos, que claro está, son sumamente importantes, sin embargo, en el nuevo entorno pospandemia del COVID-19 en que se llevan a cabo todas las actividades comerciales, resulta imperante ampliar el espectro de estudio, a temas como son su relación con los cambios estructurales, la educación, las propias organizaciones, la inversión y las tendencias gerenciales, así como la salud física y mental.

En este sentido, para Nieto y Carriel (2022), en tiempos de pandemia por el COVID-19, han surgido innumerables reajustes laborales, donde en ocasiones se han cerrado empresas, y en otras se ha realizado reducción de personal generando grandes efectos psicosociales, enfermedades y estrés por parte de los despedidos.

Factores que afectan a los colaboradores y su desempeño, ya que han pasado de ser considerados como un elemento más en el proceso productivo, de acuerdo con Aliaga y Cofré (2021) y se está ante el surgimiento del capital humano avanzado, el cual implica nuevos desafíos para los administradores profesionales, ya no solo por las características propias del concepto y su conjugación con la fuerza.

Conclusión

Una vez hecha la revisión de literatura conforme a la evolución del término capital humano desde una perspectiva de la eficiencia, considerando sus conocimientos, habilidades, actitudes y aprendizaje en una periodicidad que comprendió desde el año 2014 hasta el 2023, es posible observar que, desde un enfoque hacia la producción de artículos científicos, se percibe una serie de cambios que pueden observarse en primera instancia en el lapso de 2014 a 2016 con una baja considerable con respecto al incremento suscitado a partir de 2018 hasta 2022, en este sentido se concluye que la tendencia en términos de literatura irá en ascenso para los siguientes años. Por otra parte, la revisión sistemática de la investigación pudo ser enfocada

bajo distintas áreas de investigación en la administración; es decir, se observó bajo la perspectiva de la formación del capital humano al coadyuvar el conocimiento existente hacia la evaluación del trabajo realizado por las personas, con el objetivo del que sea posible beneficiar los objetivos de la empresa; en términos de sostenibilidad, se observó de un análisis concerniente al uso del largo plazo, ya que implica no solo la atracción de talento hacia la empresa, sino también el adecuado liderazgo o la experiencia mostrada por parte del trabajador.

En el sentido dirigido al estudio de la eficacia en el ámbito del capital humano, se observa que es fundamental entender la necesidad de brindar, de una forma oportuna, una serie de servicios integrales al personal de la empresa para el correcto ejercicio de las nuevas disposiciones laborales que exige el medio, de manera tal que sea posible la adaptabilidad a los constantes cambios del entorno. En lo que respecta a los aspectos psicológicos existentes alrededor del capital humano en la empresa, se puede concluir que las herramientas que pueden utilizarse para gestionar el talento humano de una empresa pueden ser planeadas desde el análisis y descripción de los puestos de trabajo, en donde el principal objetivo es gestar un puesto de trabajo desde sus funciones, tareas, perfiles, responsabilidades, con la finalidad de poder adaptar de una mejor forma a la persona con el puesto que desempeñará, considerando el proceso de recursos humanos desde el reclutamiento y selección de personal; la capacitación, la evaluación del desempeño y aquello referido al potencial existente del trabajador; los medios de planificación interna de comunicación en la empresa, y así realizar una valoración económica de los distintos puestos de trabajo.

Lo antes comentado precisa la importancia existente en trabajar de una manera más ardua en las diferentes capacidades de cada trabajador y al mismo tiempo obtener el mayor rendimiento de este, garantizando un proceso efectivo que facilite el éxito a nivel organizacional.

Referencias

- Abeyasinghe, N. (2021). Human Capital and Covid-19. *Journal of the College of Community Physicians of Sri Lanka*. <http://doi.org/10.4038/jccpsl.v27i3.8469>
- Aguilar Talamante, P., Heredia Bustamante, J., y Sainz Zarate, N. (2020). El emprendimiento frente a la pandemia provocada por el covid-19: Entrepreneurship against the pandemic caused by the covid-19. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7934262>
- Ali, M., Egbetokun, A., y Memon, M. H. (2018). *Human Capital, Social Capabilities and Economic Growth*. MDPI. <https://www.mdpi.com/2227-7099/6/1/2>
- Aliaga Rebolledo, O., y Cofré Vega, D. (2021). La evolución del concepto de capital humano y los desafíos para la gestión estratégica de recursos humanos en Chile. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>
- Arévalo Quijada, M. T., Barrera Lozano, M., y Gómez Domínguez, D. (2021). El desarrollo del teletrabajo: aspectos cuantitativos. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado* 3. <https://dx.doi.org/10.12795/TPDM.2021.i3.05>
- Belmonte da Silva, R., y Fernández Jardón, C. M. (2021). La relación entre capital intelectual humano y capacidad de innovación en el sector público. *Revista Científica Visión de Futuro*, 25(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357966632007>
- Bendickson, J. S., y Chandler, T. D. (2019). Operational Performance: The Mediator between Human Capital Developmental Programs and Financial Performance. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317304319>
- Bohórquez, E., Pérez, M., y Benavides Rodríguez, A. (2022). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Bublyk, M., Kopach, T., y Pikhniak, T. (2021). Analysis of Human-Capital Development Tools in Insurance Companies. *Economics. Ecology. Socium*. <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/165>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Bibliotecas UASB. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Cruz Pérez, O. F., y Surdez Pérez, E. G. (2019). Detección de necesidades de capacitación: actividad para desarrollar el capital humano. *Revista Global de Negocios*. <https://ssrn.com/abstract=3071166>
- Damon, J. (2019). Investir dans la Jeunesse: Dotations en Capital et Prêts Contingents. *Futuribles*. <https://doi.org/10.3917/futur.441.0065>
- Dávalos, S. L. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Revista Trascender*. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Díaz, A. A., y Toscano, J. A. (2022). Visor Redalyc-El capital humano y la productividad

- de las empresas. *Portal AmeliCA*. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/387/3872816007/index.html>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., y Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*. <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Dui, H. (2020). Review of Human Capital Theory. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*. <http://ijariie.com/FormDetails.aspx?MenuScriptId=201923>
- Edvinsson, L. (2015). The Relationship between Human Capital Efficiency and Financial Performance of Dutch Production Companies. *CORE*. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/download/21988/22428>
- García Lirios, C. (2021). Management Knowledge, Intangible Assets and Intellectual Capitals in the Covid-19 ERA. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 8(16). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8164528>
- Gillman, M., J. R., y Gary, S. (2020). A Human Capital Theory of Structural Transformation by Max Gillman: SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519894
- Güney Çağış, Z., y Yıldırım, M. (2023). Understanding the Effect of Fear of COVID-19 on COVID-19 Burnout and Job Satisfaction: A Mediation Model of Psychological Capital. *Psychology, Health & Medicine*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13548506.2022.2077970>
- Hatibović, A. (2022). Neoliberalism and Covid 19. *SOPHOS: A Young Researchers' Journal*, 3 de octubre. https://sophos.ff.unsa.ba/index.php/e_sophos/article/view/78
- Heiva, J., Risueño, M., y Félix, J. (2018). Cambio tecnológico y capital humano: contrapeso entre evolución y depreciación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81). <https://www.redalyc.org/journal/290/29055767011/html/>
- Hernández Palma, H., Pitre Redondo, R., y Orozco Daza, B. (2020). Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, (27). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8071224>
- Khemraj, T., y Yu, S. (2020). *Human Capital and the COVID-19 Pandemic*. IDEAS/RePEc. <https://ideas.repec.org/p/pramprapa/101262.html>
- Lagakos, D., Moll, B., Porzio, T., Qian, N., y Schoellman, T. (2019). Life-Cycle Human Capital Accumulation across Countries: Lessons from US Immigrants. *The University of Chicago Press Journals*. <https://doi.org/10.1086/697245>
- Lavković, M., Ognjanović, J., y Bugarčić, M. (2023). Sustainability of Human Capital Efficiency in the Hotel Industry: Panel Data Evidence. *Sustainability*. <http://dx.doi.org/10.3390/su15032268>
- Long, H., y Li, W. (2021). Does COVID-19 Pandemic Impact on China's Economy Structure. IDEAS/RePEc. <https://ideas.repec.org/a/eco/journ1/2021-03-10.html>
- Miller, K., y Wendt, K. (2021). Dynamics of Human Capital Development in Economic Development Cycles. *Semantic Scholar*, 1.º de mayo. <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/2/67/pdf>
- Nadya, E., Maryam, M., Hanum, F., Kasmaniar, K., y Arsyad, A. (2022). Human Capital

- Development Challenges During the COVID-19 Pandemic. <https://ojs.serambimekah.ac.id/ICMR/article/view/5418>
- Nawazish, M., Abaidi Hasnaoui, J., Naqvi, B., y Abbas Rizvi, S. K. (2020). *The Impact of Human Capital Efficiency on Latin American Mut.* IDEAS/RePEc. https://ideas.repec.org/a/spr/sjecst/v156y2020i1d10.1186_s41937-020-00066-6.html
- Nieto Pacheco, A. J., y Carriel Sevillano, R. P. (2022). *El downsizing como estrategia para la reorganización empresarial: ¿es factible en la era postpandemia COVID-19?* Alfa Publicaciones. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.165>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., y Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Recimundo*. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/655>
- Paredes Castellanos, E., Hernández Carrillo, C. G., y Rojas Sánchez, I. (2019). Capacidades de adaptación al cambio en organizaciones del centro histórico de Tunja. *Revista Venezolana de Gerencia*. <http://dx.doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.6>
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *INNOVAR*, 30(76). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81863414002>
- Pozo Curo, C., Ruiz Nizama, J. L., Vigo Ayasta, E. R., y Flores Canto, I. (2019). Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33184>
- Qin, N., y Kong, D. (2021). *Human Capital and Entrepreneurship*. The University of Chicago Press Journals. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/716344>
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., y Naz, S. (2019). Human Resource Management: Theory to Practice: Evidences from Literature. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*. <http://dx.doi.org/10.56536/ijmres.v9i1.45>
- Ríos-Manríquez, M., López-Mateo, C., y Sánchez-Fernández, M. C. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: una visión desde el *empowerment*. *Revista de Gestão e Secretariado*. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/914>
- Shields, R., y Sandoval Hernandez, A. (2019). *Mixed Signals: Cognitive Skills, Qualifications and Earnings in an International Comparative Perspective*. School of Education, University of Bristol. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079219838yorigin=inwardytxGid=824919cbd4f6acfa450cd35e35d4df4f>
- Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A. d. J., Garcés Giraldo, L. F., y Hernández Palma, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Suwandana, I. M. A., Sumada, I. M., Dewi, N. D. U., Dewi, P. E. T., y Susandya, A. A. P. G. B. A. (2022). The Effect of Capital Factors on Resilience and Sustainability of the Homestay Business in Facing the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Social Science and Business*. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.44755>
- Svyrydenko, D., Amarathunga, B., Wijethunga, S., y Riznyk, V. (2023). The Impact of CO-

- VID-19 Pandemic on Labor Market Perspectives for Management Undergraduates: New Models of Employability Capital Development. *Economics. Ecology. Socium*. <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/209>
- Thuda, A., Sari, J., y Maharani, A. (2019). Employees Perception of Human Capital Practices, Employee's Productivity, and Company Performance. *Integrated Journal of Business and Economics*. <http://dx.doi.org/10.33019/ijbe.v3i3.188>
- Urrutia-Badillo, Y., López-Cabrales, A., y Valle Cabrera, R. (2018). A Multidimensional Approach to the Content of Human Capital: Dimensions, Emergence Process and Organizational Capabilities. *Emerald Insight*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJAM-05-2016-0666/full/html>
- Valente, S., y Lourenço, A. A. (2022). Impact of Human Capital and Social Capital on Employability of Chinese College Students Under COVID-19 Epidemic—Joint Moderating Effects of Perception Reduction of Employment Opportunities and Future Career Clarity. *Frontiers*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1046952>
- Waldman, M., y Jin, X. (2020). Lateral Moves, Promotions, and Task-Specific Human Capital: Theory and Evidence. *The Journal of Law, Economics, and Organization*. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewz017>
- Yáñez-Luna, J. C., Tenorio Martínez, L., y Plata Pérez, L. (2019). ¿Las condiciones socioeconómicas tienen efectos en el desempeño económico? El caso de la región del altiplano de San Luis Potosí en México. *Contaduría y Administración*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422021000200006
- Zárate Negrete, L. E., y Sánchez Ramos, M. E. (2021). Incertidumbre en la gestión de capital humano ante la contingencia covid-19 en la industria automotriz del estado de Guanajuato, México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.914>
- Zea Huaraya, C., y Cari Cuentas, B. E. (2023). Evolución al valor del capital humano en América Latina y el caribe-ALC: una revisión sistemática. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>
- Zohre, A., y Moradi, D. (2016). The Impact of Human Capital on Total Factor Productivity Case study: Automotive Industry. *Indian Journals*. <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ajrbem&volume=6&issue=6&article=005>

6. Métodos de control de inventarios en el mundo: una revisión sistémica de la literatura

CARLOS JOEL BÁEZ VILLEGAS*

MARÍA ANGÉLICA MONTAÑO ARMENDÁRIZ**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.06>

Resumen

En las empresas es necesario contar con herramientas administrativas que hagan posible llevar el control de todos los insumos, activos e intangibles que se manejan dentro de la organización. Entre las herramientas existentes destaca el control de inventarios, por su relevancia administrativa. El objetivo del presente documento es revisar conceptos e investigaciones relacionados con el control de inventarios, a fin de identificar los modelos de control de inventarios aplicados por empresas alrededor del mundo y reconocer los casos de éxito en la aplicación de los mismos. La metodología que se utilizó es una adaptación del Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, para la redacción de artículos de revisión sistemática de literatura. El periodo de revisión comprendió desde el año 2013 hasta el año 2023, para identificar cómo han evolucionado los métodos de control de inventarios en el mundo durante los últimos 10 años. El control de inventarios se puede llevar a cabo de distintas formas permitiendo transformar los métodos y las clasificaciones existentes, añadiendo modelos matemáticos, econométricos, que fortalezcan el modelo seleccionado pre-

* Maestro en Administración Estratégica. Administrativo, encargado de la Unidad de Estadística Universitaria del Departamento de Evaluación Institucional de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4678-2987>

** Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora-investigadora titular "C" en el Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-7776>

viamente o lo conviertan en un modelo más preciso, adaptado al entorno específico de la empresa que lo va a utilizar.

Palabras clave: *control de inventarios, inventarios, logística, revisión sistemática, tecnología.*

Introducción

En la actualidad el control de inventarios toma cada vez más importancia en cualquier empresa, de cualquier rubro, por los múltiples beneficios que este trae consigo a la empresa, en términos teóricos se puede definir al inventario como un proceso utilizado por las empresas para llevar la administración eficiente del movimiento y almacenamiento de las mercancías, así como también flujo de información y recursos (García *et al.*, 2020). Otros autores lo catalogan como la forma de determinar de manera precisa y correcta la existencia de mercancía disponible dentro del almacén para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores de productos, bienes y servicios de calidad en las mejores condiciones posibles (Arroba *et al.*, 2018). Para Juca *et al.* (2019), el control de inventarios representa un tema importante en los principales componentes del capital del trabajo.

Debido a la importancia que tiene el control de inventarios se requieren estudios que ayuden a comprenderlo mejor, a mejorar su implementación y desarrollo. Bajo esta óptica se pudieron identificar algunos artículos de revisión literaria que tocaban el tema. Choquehuanca y Damas (2020) generaron un artículo en el cual se encargaban de determinar si las empresas con una buena gestión en sus almacenes incrementaron su control de inventarios, esto mediante una revisión exhaustiva de la literatura de artículos científicos indexados, por otra parte, Castillo y Vélchez (2019) revisaron el periodo que comprende del año 2009 al 2019 con el objetivo de estudiar y recopilar información relevante del control de inventarios, mediante el análisis de artículos científicos. Se han identificado otras revisiones sistemáticas como por ejemplo la de Contreras y Flores (2020), la cual lleva por objetivo principal brindar información para los lectores sobre las ventajas de la implementación de un sistema de gestión de inventarios para empresas comer-

ciales, esto en un periodo de 15 años, del 2003 al 2018, o la de Sáenz (2022), quien desarrolló un artículo de revisión que tiene por objetivo la fundamentación teórica del sistema de control interno y la gestión institucional de las entidades públicas, así como también la realizada por Munyaka y Yadavalli (2022), quienes revisaron los conceptos e implementaciones de gestión de inventario frente a las necesidades humanas cada vez más exigentes.

Aunque el desarrollo de estas investigaciones es de suma importancia y generan un aporte al conocimiento, recientemente no se encontró ninguna revisión sistemática que se encargará de analizar los diferentes métodos de control de inventario que se han usado y están y continúan usándose en el mundo en la actualidad. Por esta razón se decidió desarrollar la presente investigación, que tiene por objetivo principal la identificación de los principales métodos de control de inventarios aplicados alrededor del mundo, otorgándole una visión mundial al lector sobre los métodos de control y las condiciones en que se emplearon.

Se considera que los resultados obtenidos mediante esta revisión son de suma importancia para el desarrollo de innovación dentro de futuras investigaciones sobre control de inventarios, ya que brinda una perspectiva del control de inventarios a nivel global.

A continuación se presentan los materiales y métodos utilizados, para continuar con los resultados, un breve glosario y finalmente las discusiones.

Metodología

Los métodos de investigación científica del siguiente artículo son:

Para la obtención de información: documental, no experimental, ya que no se manipuló de forma intencional la información con la que se trabajó para determinar cuáles eran los principales modelos de control de inventario en el mundo, la cual fue analizada mediante un estudio cuantitativo, por medio de la revisión documental.

Con respecto al alcance, esta investigación se desarrolló bajo un estudio exploratorio, ya que se centró en mostrar los diferentes tipos de control de inventarios utilizados en el mundo, así como también brindar un marco de referencia sobre los conceptos y modelos aquí explorados.

El método analítico-sintético permitió el análisis de los múltiples artículos examinados para mostrar la información recabada de ellos, sintetizada y organizada para poder ser observada y comprendida.

Para el desarrollo de la revisión sistemática se utilizó la metodología de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) del año 2020, la cual, según Yepes-Núñez *et al.* (2021), es una herramienta que fue diseñada para ayudar a los autores de revisiones sistemáticas a documentar de manera transparente el ¿por qué revisaron?, ¿qué hicieron los autores? y ¿qué encontraron?

Mediante la aplicación de esta declaración se estableció una fórmula de búsqueda con filtros, que permitió realizar la siguiente revisión bibliográfica. Se utilizaron estudios relacionados entre sí, en los cuales se tocan temas que surgen del control de inventarios, como lo son: cadenas de valor, optimización, inventarios, canales de distribución, logística, entre otros términos que son parte del control de los inventarios. Para la recolección de datos se aplicó minería de datos mediante filtros en los motores de búsqueda, principalmente con palabras clave, en los campos de estudio de la administración, también se utilizó un periodo de tiempo específico dentro de los mismos motores de búsqueda, con la finalidad de filtrar la información para obtener la información más relevante, objetiva y sobre todo la que aporte mayor claridad a la investigación realizada.

Del mismo modo, para obtener información integral y no sesgada a una sola escuela o filosofía se utilizaron diferentes artículos de todo el mundo y en idioma inglés principalmente; tomando en consideración que es una lengua universal, así como español, en menor medida. Toda esta información fue recopilada mediante el motor de búsqueda The Lens.org.

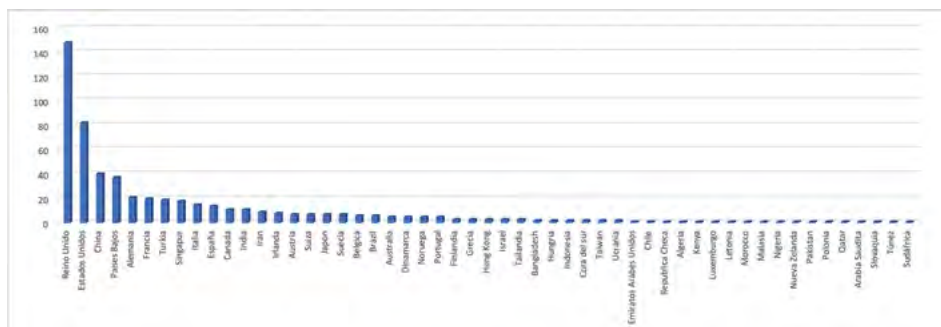
Las revisiones sistemáticas de la literatura son importantes para poder identificar los principales avances de investigación en temas y tendencias en documentos de alto rigor científico, tales como artículos de investigación científica.

A continuación se enlistan los pasos que se siguieron para la revisión sistemática de la literatura de “métodos de control de inventarios”:

1. La primera parte del proceso de búsqueda fue poner las palabras clave que redireccionan al tema de investigación. Para conectarlas se utilizaron los operadores booleanos “OR” y “AND”, en este caso “In-

- ventory”, “Control” y “Inventory Control”. Al realizar esta búsqueda se obtuvieron 13 850 resultados.
2. Posteriormente se estableció el periodo de estudio “Date Range”, el cual comprendió del 1º de enero 2013 hasta la actualidad, 2023. Este arrojó 6 264 resultados.
 3. Se procedió a seleccionar el tipo de publicación “Journal Articles”, de la cual se obtuvieron 3 707 artículos.
 4. El siguiente paso fue establecer artículos de revista de libre acceso “Open Access”, lo que redujo el número de artículos a 2 574.
 5. Se segmentan los artículos específicamente con temática de las ciencias administrativas “Management Science and Operations Research”, lo cual mostró 380 artículos (véase la figura 6.1).

Figura 6.1. Totalidad de artículos por país



Fuente: Elaboración propia con datos del buscador de artículos de The Lens.Org (2024). <https://www.lens.org/>

6. De los 380 artículos que resultaron de la minería de datos, se procedió a asignar un cierto número de artículos por país, esto con el objetivo de tener una perspectiva global del control de inventarios, no sesgada. Se seleccionó con base en la división geopolítica mundial los países de cada una de las regiones mundiales que tuvieran publicaciones, resultando 31 países.
7. De los 31 países seleccionados de cada región del mundo se otorgó el número de artículos correspondiente por país. Los criterios de selección fueron los siguientes:

- a) Menos de 20 artículos se les designó 1 artículo
- b) De 20 a 40 se les asignaron 2
- c) De 40 a 80 se les asignaron 4
- d) De 80 a 140 se les asignaron 5
- e) Más de 140 se les asignaron 6

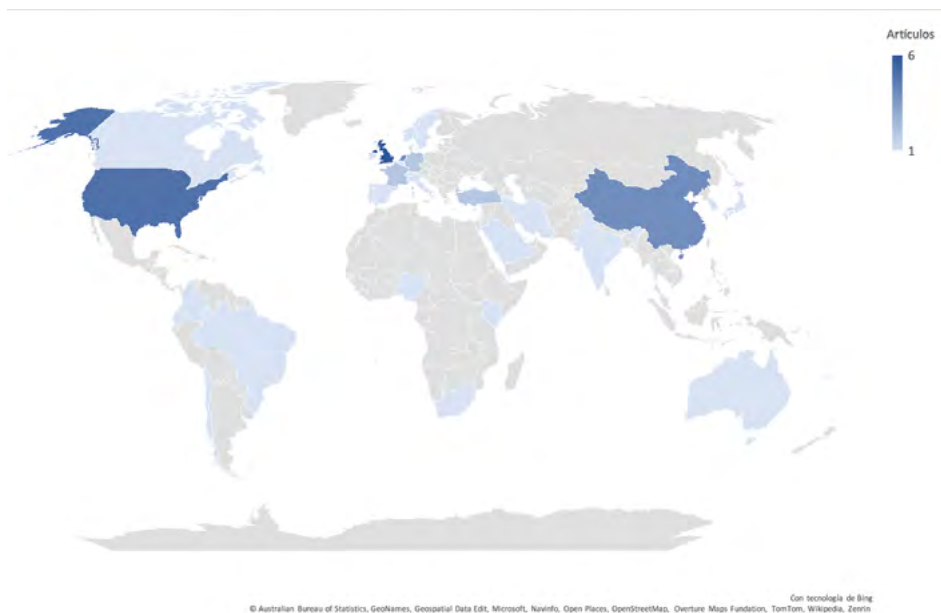
Dando un total de 51 artículos asignados (véase la tabla 6.1 y figura 6.2).

Tabla 6.1. *Lista de países por región*

<i>Región</i>	<i>País</i>	<i>Artículos</i>
Norte América	Canadá	1
	Estados Unidos	5
Sudamérica	Ecuador	1
	Colombia	1
	Chile	1
	Brasil	1
Asia del Este	China	4
	Japón	1
	Corea del Sur	1
Norte de Asia	Arabia Saudita	1
	Irán	1
	Turquía	2
Sur Asia	India	1
Sureste Asia	Singapur	2
Europa Sur	España	1
	Portugal	1
	Italia	1
Europa Oeste	Francia	2
	Bélgica	1
	Irlanda	1
	Reino Unido	6
	Países Bajos	4
Europa Central	Alemania	2
	Suiza	1
	Luxemburgo	1
Europa Norte	Noruega	1
	Suecia	1
África	Nigeria	1
	Marroco	1
	Sudáfrica	1
	Kenya	1
Oceanía	Australia	1
	Total	51

Fuente: Elaboración propia.

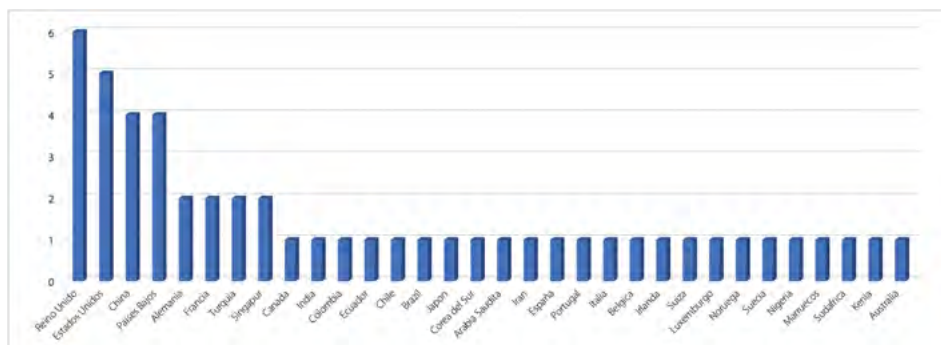
Figura 6.2. Distribución de artículos por países



Fuente: Elaboración propia.

8. Para seleccionar los artículos, se procedió a revisar la totalidad de artículos por país seleccionando aquellos que tenían mayor importancia, revisando el título principalmente y el *abstract* como segundo filtro para que la información coincidiera y fuera lo más homogénea posible. En este punto se obtuvieron 51 artículos, con los que se realizó la siguiente revisión sistemática (véase la figura 6.3).

Figura 6.3. Artículos seleccionados por países



Fuente: Elaboración propia.

En general, el proceso de investigación utilizado se resume en cuatro pasos, que se muestran de manera sintetizada en la figura.

Figura 6.4. *Proceso de investigación y revisión sistemática*



Fuente: Elaboración propia.

Los artículos seleccionados para la presente revisión de la literatura están acuñados en distintas bases de datos alrededor del mundo de entre las cuales destaca Elsevier (véase la tabla 6.2).

Resultados

Los resultados que arrojó la siguiente investigación sistemática se presentan a continuación.

Se descubrió que el control de inventarios tiene interdependencia con una serie de conceptos que van de la mano y que permiten que se lleve a cabo el proceso mediante su aplicación; en la siguiente tabla se describen los conceptos recuperados de la revisión sistemática de la variedad de artículos examinados.

Tabla 3. Conceptos relacionados con el control de inventarios según autores

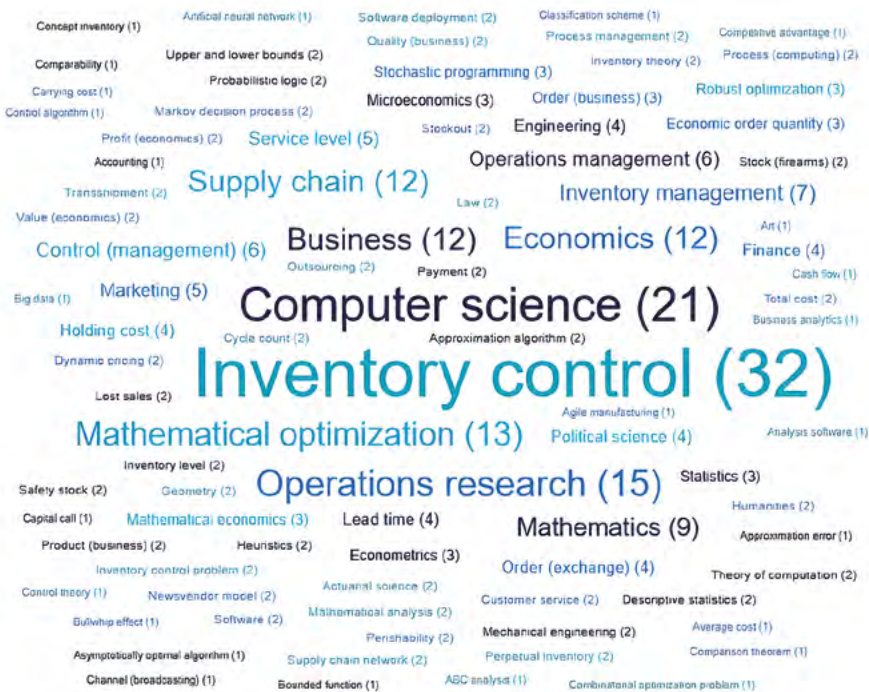
Concepto	Definición	Autores que lo mencionan
Inventarios	Conjunto de bienes o productos almacenados que una empresa posee para la venta o para su uso en la producción.	(Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (Alamri y Syntetos, 2018), (Alamri, Harris y Syntetos, 2016), (Reiman, Wan y Wang, 2022), (Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022), (Pinajota, Armijos, Peñaite, y Peñaite, 2022), (Pardalos, Gijbrecchts, Van Jaarsveld y Vanvuchelen, 2021), (Xin y Goldberg, 2022), (Maheshwari <i>et al.</i> , 2021), (Alvarez, Buijs, Kilic y Vis, 2020), (Arroba, Angulo y Naula, 2018), (Barron, Perry y Stadje, 2014), (Çómez, Çakanyildirim y Steckle, 2013), (Conceição, Da Silva, Lu, Nunes y Pedrosa, 2015), (Duan y Cao, 2021), (Dural-Selcuk, Rossi, Kilic y Tarim, 2020), (Fuertes, 2019), (García L. <i>et al.</i> , 2020), (Juca, Narváez, Erazo y Luna, 2019), (Karamshetty <i>et al.</i> , 2021), (Karamshetty <i>et al.</i> , 2021), (Keshari <i>et al.</i> , 2018), (Metzger, Thiesse, Gershwin y Fleisch, 2013), (Ohmori y Yoshimoto, 2020), (Zeballos, Seifert y Protopappa-Sieke, 2013), (Riezebos y Zhu, 2020), Singh, D. K., y Verma, A. (2018), (Tunubala, Cabrera y Trejos, 2018), (Van Donselaar y Broekmeulen, 2013).
Gestión de inventarios	Proceso que implica el control, supervisión y gestión de los inventarios de una empresa, con el objetivo de optimizar el flujo de productos y minimizar los costos asociados.	(Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (Pinajota, Armijos, Peñaite, y Peñaite, 2022), (García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021), (Alvarez, Buijs, Kilic y Vis, 2020), (Cheung, 2019), (Dural-Selcuk, Rossi, Kilic y Tarim, 2020), (Fan W., Wang J., y Ip W. (2014), (García L. <i>et al.</i> , 2020), (González, 2020), (Gunasekaran, Yusuf, Adeleye, y Papadopoulos, 2018), (Keshari <i>et al.</i> , 2018), (Mageto, Prinsloo y Luke, 2018), (Qu, Raff y Schmitt, 2017), (Rekik, Glock y Syntetos, 2017), Singh, D. K., y Verma, A. (2018), (Tunubala, Cabrera y Trejos, 2018), Wang X., Rodrigues V. y Van Woensel T. (2019).
Demanda	Cantidad de productos o bienes que los clientes están dispuestos a comprar en un determinado periodo de tiempo.	(Reiman, Wan y Wang, 2022), (Berling, Johansson y Marklund, 2023), (Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022), (Pinajota, Armijos, Peñaite, y Peñaite, 2022), (Prak <i>et al.</i> , 2021), (Barron, Perry y Stadje, 2014), (Cheung, 2019), (Duan y Cao, 2021), (Dural-Selcuk, Rossi, Kilic y Tarim, 2020), (Fan W., Wang J., y Ip W. (2014), (Gunasekaran, Yusuf, Adeleye, y Papadopoulos, 2018), (Jiang, Shi y Shen, 2019), (Keshari <i>et al.</i> , 2018), (Zeballos, Seifert y Protopappa-Sieke, 2013), (Riezebos y Zhu, 2020), (Shah, Chaudhari y Jani, 2019).
Stock	Cantidad de productos o bienes que una empresa tiene en existencia en un momento dado.	(Pinajota, Armijos, Peñaite, y Peñaite, 2022), (Prak <i>et al.</i> , 2021), (Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (Arroba, Angulo y Naula, 2018), (Çómez, Çakanyildirim y Steckle, 2013), (Dural-Selcuk, Rossi, Kilic y Tarim, 2020), (González, 2020), (Rekik, Glock y Syntetos, 2017), (Shah, Chaudhari y Jani, 2019), (Van Donselaar y Broekmeulen, 2013).
Costo de inventario	Costo total de los productos o bienes almacenados, que incluye el costo de adquisición, el costo de mantenimiento, el costo de oportunidad, entre otros.	(Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (Pinajota, Armijos, Peñaite, y Peñaite, 2022), (Barron, Perry y Stadje, 2014), (Çómez, Çakanyildirim y Steckle, 2013), (Fuertes, 2019), (Jiang, Shi y Shen, 2019), (Mageto, Prinsloo y Luke, 2018), (Qu, Raff y Schmitt, 2017), Singh, D. K., y Verma, A. (2018).

Rotación de inventario	Medida que indica la cantidad de veces que el inventario se vende y se reemplaza en un periodo de tiempo determinado, lo cual puede ser un indicador de la eficiencia en la gestión de inventarios.	(Alamri, Harris y Syntetos, 2016), (Berling, Johansson y Marklund, 2023), (Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022), (Fuertes, 2019), (Gunasekaran, Yusuf, Adeleye, y Papadopoulos, 2018).
Toma de decisiones	La toma de decisiones implica evaluar diferentes alternativas y seleccionar la opción que se considera más adecuada en función de ciertos criterios, objetivos o valores.	(Alamri A. y Syntetos A., 2018), (Xin L. y Goldberg D., 2022), (Pardalos, Gijbrecchts, Van Jaarsveld y Vanvuchelen, 2021), (García L. <i>et al.</i> , 2020), (Gong X, Chao y Simchi-Levi, 2014), (Gunasekaran, Yusuf, Adeleye, y Papadopoulos, 2018), (Karamshetty <i>et al.</i> , 2021).
Pronósticos	Estimación de la cantidad de productos que los clientes estarán dispuestos a comprar en el futuro.	(Reiman, Wan y Wang, 2022), (Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022), (Pinajota, Armijos, Peñaate, y Cao, 2021), (Xin L. y Goldberg D., 2022), (Prak <i>et al.</i> , 2021), (Cheung, 2019), (Duan y Cao, 2021), Fan W., Wang J., y Ip W. (2014), (Gunasekaran, Yusuf, Adeleye, y Papadopoulos, 2018), (Rekik, Glock y Syntetos, 2017), (Tunubala, Cabrera y Trejos, 2018).
Auditoria de inventarios	Proceso de revisión y verificación física de los productos o bienes en el inventario, con el objetivo de asegurar la exactitud y confiabilidad de los registros de inventario.	(García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021), (Alamri, Harris y Syntetos, 2016), (Fuertes, 2019).
Logística	Se encarga de la planificación, gestión y control de la cadena de suministro, que incluye el flujo de bienes, servicios, información y capital, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.	(Alamri, Harris y Syntetos, 2016), (Berling, Johansson y Marklund, 2023), (García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021), (Alvarez, Buijs, Kilic y Vis, 2020), (Gong X, Chao y Simchi-Levi, 2014), (Gunasekaran, Yusuf, Adeleye, y Papadopoulos, 2018), (Keshari <i>et al.</i> , 2018), (Mageto, Prinsloo y Luke, 2018), (Ohmori y Yoshimoto, 2020), (Shah, Chaudhari y Jani, 2019), Singh, D. K., y Verma, A. (2018).

Fuente: Adaptado de diversos autores.

Develó algunos campos de estudio que tienen relación con el control de inventarios, en los cuales se puede apoyar el control de inventarios para fortalecerse, o incluso algunos que permiten la simplificación de la aplicación del control. En la figura 6.6 se pueden apreciar los campos de estudio que de algún modo tienen incidencia dentro del control de inventario.

Figura 6.6. Principales campos de estudios relacionados con el control de inventarios



Fuente: Adaptado de The Les.org con información propia (2024). <https://www.lens.org/>

Tabla 6.4. *Ideas generales sobre el control de inventarios según autores*

Autores	Ideas generales sobre el control de inventarios
(Prak <i>et al.</i> , 2021), (Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (Pinajota, Armijos, Peñate, y Peñate, 2022), (Maheshwari <i>et al.</i> , 2021), (García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021), (Angulo-Rivera, 2019), (Barron, Perry y Stadje, 2014), (Cheung, 2019), (Conceição, Da Silva, Lu, Nunes y Pedrosa, 2015), (Duan y Cao, 2021), (González, 2020), (Jiang, Shi y Shen, 2019), (Juca, Narváez, Erazo y Luna, 2019), (Karamshetty <i>et al.</i> , 2021), (Tunubala, Cabrera y Trejos, 2018).	La falta de control de inventario trae consigo grandes costos a las empresas
(Xin L. y Goldberg D., 2022), (Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (Reiman, Wan y Wang, 2022), (Alvarez, Buijs, Kilic y Vis, 2020), (Angulo-Rivera, 2019), (Arroba, Angulo y Naula, 2018), (García L. <i>et al.</i> , 2020), (Hashmi, Amirah, Yusof y Zaliha, 2021), (Juca, Narváez, Erazo y Luna, 2019), (Mageto, Prinsloo y Luke, 2018), (Tunubala, Cabrera y Trejos, 2018).	El control de inventarios ayuda a las empresas al cumplimiento de objetivos
(Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021), (Conceição, Da Silva, Lu, Nunes y Pedrosa, 2015), (Fuentes, 2019).	En los mercados actuales altamente competitivos es crucial contar con un control de inventarios adecuado
(García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021), (Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (Alamri y Syntetos, 2018), (Alamri, Harris y Syntetos, 2016), (Alcoba, Rossi, Martín-Barragan y Hendrix, 2017), (Xin y Goldberg, 2022), (Angulo-Rivera, 2019), (Arroba, Angulo y Naula, 2018), (Cómez, Çakanyildirim y Stecké, 2013), (Duan y Cao, 2021), (Dural-Selcuk, Rossi, Kilic y Tarim, 2020), (García L. <i>et al.</i> , 2020), (Juca, Narváez, Erazo y Luna, 2019), (Kang, Brisimi y Paschalidis, 2015), (Qu, Raff y Schmitt, 2017), (Riezebos y Zhu, 2020), (Teunter y Kuipers, 2022).	La planificación del inventario, mantenimiento y control son cuestiones importantes para muchas organizaciones en todos los sectores de la industria y comercialización
(Reiman, Wan y Wang, 2022), (Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021), (García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021), (Angulo-Rivera, 2019), (Karamshetty <i>et al.</i> , 2021), (Zeballos, Seifert y Protópappa-Sieke, 2013).	Falta de sistemas de control de inventario apropiados crean muchos problemas para las organizaciones
(Alcoba, Rossi, Martín-Barragan y Hendrix, 2017), (Alamri A. y Syntetos A., 2018), (Alamri, Harris y Syntetos, 2016), (Pinajota, Armijos, Peñate, y Peñate, 2022), (Juca, Narváez, Erazo y Luna, 2019), (Lashgari, Taleizadeh y Sana, 2015), (Tunubala, Cabrera y Trejos, 2018), Wang X., Rodrigues V. y Van Woensel T. (2019).	La determinación del control de inventario es dada por la clasificación de la mercancía
(Alcoba, Rossi, Martín-Barragan y Hendrix, 2017), (Alamri, Harris y Syntetos, 2016), (Reiman, Wan y Wang, 2022), (Berling, Johansson y Marklund, 2023), (Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022), (Cheung, 2019), (González, 2020), (Jiang, Shi y Shen, 2019), (Karamshetty <i>et al.</i> , 2021), (Lashgari, Taleizadeh y Sana, 2015), (Van Donselaar y Broekmeulen, 2013).	Se pueden combinar y adaptar modelos para obtener un control de inventarios óptimo
(Maheshwari <i>et al.</i> , 2021), (Reiman, Wan y Wang, 2022), (Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022), (Pardalos, Gijlsbrechts, Van Jaarsveld y Vanvuchelen, 2021), (Prak <i>et al.</i> , 2021), (Çómez, Çakanyildirim y Stecké, 2013), (Conceição, Da Silva, Lu, Nunes y Pedrosa, 2015), Fan W., Wang J., y Ip W. (2014), (Gong X. Chao y Simchi-Levi, 2014), (Hashmi, Amirah, Yusof y Zaliha, 2021), (Jiang, Shi y Shen, 2019), (Kang, Brisimi y Paschalidis, 2015), (Metzger, Thiesse, Gershwin y Fleisch, 2013), (Reik, Glock y Syntetos, 2017), (Shah, Chaudhari y Jani, 2019).	El modelo de control de inventario no requiere ser algo estrictamente relacionado con la administración
(Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022), (Reiman, Wan y Wang, 2022), (Xin L. y Goldberg D., 2022), (Maheshwari <i>et al.</i> , 2021), (Hashmi, Amirah, Yusof y Zaliha, 2021), (Kang, Brisimi y Paschalidis, 2015), (Metzger, Thiesse, Gershwin y Fleisch, 2013), (Ohmori y Yoshimoto, 2020), (Zeballos, Seifert y Protópappa-Sieke, 2013).	La innovación está presente en el control de inventarios

Fuente: Adaptado de diversos autores.

Finalmente, mostró los principales métodos, con base en todo los criterios establecidos y procesos de búsquedas realizados, arrojando diferentes tipos de control de inventarios (véase la tabla 6.6).

Tabla 6.5. Complementos al control de inventarios según autores

Complementos al control de inventario		
Complementos del control de inventarios	Resultados	Autores
Deep Reinforcement Learning, para la toma de decisiones	Brinda un marco de referencia para la aplicación de técnicas de aprendizaje profundo en el control de inventarios.	(Pardalos <i>et al.</i> , 2021)
Modelos de control de inventarios robustos	En el contexto del control de inventarios generalmente se refiere a la capacidad de un modelo para adaptarse y tomar decisiones óptimas, incluso en situaciones de incertidumbre o variabilidad en la demanda. Se basan en el análisis de escenarios y consideran múltiples distribuciones de demanda posibles en lugar de confiar en una única distribución estimada.	(Pardalos y Goldberg, 2022), (Ohmori y Yoshimoto, 2020)

Fuente: Adaptado de diversos autores.

Tabla 6.6. *Principales métodos de control aplicados en el mundo*

<i>Tipo de control de inventario aplicado</i>	<i>Observaciones</i>	<i>Autores</i>
Control mediante Clasificación ABC	Aplicado con base en un modelo matemático, Incrementó la ganancia neta en un 8.53% promedio.	(Abdolazimi <i>et al.</i> , 2021)
	Permitió visualizar la relación uso/valor y determinar, qué artículos son de mayor valor.	(Del Sol, Cossío, Barroso, Coello y Mella, 2022)
	Con la Variante Fuzzy Clasification (Clasificación Difusa) para tener en cuenta múltiples criterios.	González, A. (2020)
	Clasificación ABC y modelo probabilístico de revisión periódica con demanda dinámica.	(Juca, Narváez, Erazo y Luna, 2019)
	Mediante este, se diseñó un modelo de integración para el manejo de inventario de materia prima.	(Tunubala, Cabrera y Trejos, 2018)
	Complementado con Análisis Multicriterio, Técnica Analytic Hierarchy Process (AHP) y Lógica Difusa.	(García, L., <i>et al.</i> , 2020)
	Se pudo identificar problemas con la mercadería con poca demanda y de rotación de inventarios.	(Pinajota, Armijos, Peñate, y Peñate, 2022)
Control mediante Políticas de inventario PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas)-UEPS (Últimas Entradas, Últimas Salidas)	Los costos de mantenimiento de inventario son mínimos con respecto a los beneficios que este trae.	(Alamri y Syntetos, 2018)
	Su aplicación generó un apareamiento entre ingresos y gastos, que favoreció a la empresa de estudio.	(Fuertes, 2019)
	Aplicado Mediante el modelo MILP (Mixed-Integer Linear Programming), y la Silver's heuristic.	(Alcoba, Rossi, Martin-Barragan y Hendrix, 2017)
Control mediante Sistema de Inventarios ATO (Assemble-to-Order)	Mediante plazos de entrega diferentes, y una lista general de materiales (BOM), se logran ahorros en costos de mantenimiento de inventario, sin embargo, no siempre se cumplen los tiempos estimados.	(Reiman, Wan y Wang, 2022)
Control mediante la aplicación del modelo EOQ (Economic Order Quantity)	El seguimiento de la calidad de los productos perecederos en una cadena de suministro, en conjunto con el control de inventarios permite una ventaja competitiva sostenible.	(Alamri, Harris y Syntetos, 2016)
	Análisis realizado con dos productos idénticos con diferentes momentos en el ciclo.	(Teunter y Kuipers, 2022)
	Horizonte de tiempo finito considerando efectos de la inflación y el valor del dinero en el tiempo.	(Lashgari, Taleizadeh y Sana, 2015)
	Derivan un sistema de ecuaciones diferenciales lineales no homogéneas de primer orden para la distribución límite y una Política EOQ que minimiza el costo promedio a largo plazo.	(Barron, Perry y Stadje, 2014)
	Para dos productos con sustitución de demanda.	(Prak <i>et al.</i> , 2021)
Modelo de Control Estocastico	Con revisión continua y tamaño de lote variable es adecuado para sistemas de distribución omni/multi-canal.	(Berling, Johansson y Marklund, 2023)
	Control estocástico en tiempo discreto, con enfoque a la calidad en el servicio con Robust Optimization.	(Kang, Brisimi y Paschalidis, 2015)
	Con base en tiempos de entrega por temporadas.	(Santos y Oliveira, 2019)
	Con apoyo de un modelo matemático, se realizó con base en un control estocástico dinámico.	(Zeballos, Seifert y Protopappa-Sieke, 2013)
	Se realizo en función de la demanda y con base en las dinámicas del inventario.	(Duan y Cao, 2021)
Metodología de clasificación de la demanda	Mediante la demanda estocástica, el tiempo de entrega y la identificación de diferentes patrones de demanda.	(Conceição, Da Silva, Lu, Nunes y Pedrosa, 2015)
Vendor-Managed Inventory (VMI)	Se le otorgo el control de inventarios a un proveedor, reduciendo así costos de inventarios.	(Qu, Raff y Schmitt, 2017)

Single stocking point	Producto con demanda estocástica no estacionaria.	(Dural-Selcuk, Rossi, Kilic y Tarim, 2020)
Inventory sharing: Transshipping	Una estrategia de agrupación de inventario donde un minorista comparte con otro. Reduce costes y tiempo de espera.	(Çómez, Çakanyildirim y Stecke, 2013)
Sistema de Control de Inventario Periodico	Este potencializa los procesos internos de la empresa ferretera.	(García-Pacheco y Andrés-Laz, 2021)
Modelo de Aprendizaje de Demanda de Productos Sustituibles, Precios Dinámicos y Control de Stock	El modelo propuesto se enfoca en la gestión conjunta de inventario y precios para productos sustituibles, teniendo en cuenta la dinámica de la demanda y los clientes.	(Ye, Wang, Xu y Jiang, 2022)
Data-driven Capacitated Inventory Control Model	Diseñaron una política de pedidos que minimice los costos operativos mediante la programación dinámica del inventario.	(Cheung, 2019)
Model-Based SKU-Level Forecasts	Mediante una función lineal de ventas pasadas estiman la demanda futura.	(Rekik, Glock y Syntetos, 2017)
Expected Marginal Seat Utility (EMSU), basado en Bucket Algorithms and Markov Decision-making Proces (MDP)	Es un modelo estático que mediante ecuaciones matemáticas estudia las dinámicas de reserva, tratando de estimarlas.	Fan, Wang e Ip (2014)
Control de Inventarios con base en el Markov Decision Process (MDP)	Proceso de control estocástico de tiempo discreto, llevado a cabo mediante el uso de ecuaciones matemáticas, para satisfacer una demanda aleatoria.	(Alvarez, Buijs, Kilic y Vis, 2020)
	Probabilístico, cadena de suministro de dos etapas con múltiples nodos de suministro y de demanda.	(Sato y Takezawa, 2018)
	Por medio del MDP establecieron un proveedor principal y proveedores de respaldo, para evitar lidiar con tantos proveedores.	(Gong X, Chao y Simchi-Levi, 2014)
Multiple Order-Up-To Policy	Utilizado para mitigar el efecto látigo (Bullwhip).	(Keshari <i>et al.</i> , 2018)
VBA Excel inventory management system	Utilizan tecnología y aplicaciones para llevar a cabo el control de inventarios y se adapta a la empresa.	(Krajčović y Plinta, 2014)
Service Level-constrained Stochastic Inventory Systems	Incorpora las restricciones a nivel de servicio como la penalización por cada demanda insatisfecha.	(Jiang, Shi y Shen, 2019)
Radio Frequency Identification (RFID) Inventory Control	Mediante la radiofrecuencia y un modelo matemático llevan a cabo el control de inventarios.	(Metzger, Thiesse, Gershwin y Fleisch, 2013)
Penetration of point of sale (POS) data systems	No proponen un modelo si no analizan el existente. Los datos analizados son datos históricos.	(Karamshetty <i>et al.</i> , 2021)
Periodic Review Inventory Systems with Backordering	Utilizando regresión lineal para reducir costos en el control de inventarios.	(Van Donselaar y Broekmeulen, 2013)
Multi-Echelon inventory control	Se pretende considerar tres clasificaciones dentro de las múltiples categorías del sistema.	(Sun, 2020)
Big Data and Business Analytics (BDBA)	El BDDBA no solo ayuda al control de inventarios si no también a la logística y el control de calidad.	(Gunasekaran, Yusuf, Adeleye y Papadopoulos, 2018)
Ergodic inventory control	Acompañado con demanda de difusión y costes generales de pedido.	Wei B. y Yao D. (2020)
Modelo matemático basado en el Internet de las Cosas (IOT) y NIDI (Non-Instantaneous Deteriorating Items) en MIPYMES	Muestra que el uso del Internet de las cosas (IoT) para sistemas de gestión de inventarios de productos perecederos y no perecederos es factible en las MIPYMES. Incrementando la ganancia mediante la disminución de la merma.	(Maheshwari <i>et al.</i> , 2021)

Fuente: Adaptado de diversos autores.

Discusiones

Se puede llevar a cabo el control de inventario de muchas formas más allá de los métodos tradicionales y conocidos del control de inventarios, incluso con métodos que no son exclusivos de la administración, como la matemática, ciencias computacionales, estadísticas, entre otras múltiples disciplinas.

El control de inventarios no es un ente que funciona solo, es parte de un universo, ya que muestra interrelación con otros conceptos y está soportado en varias disciplinas que vienen a nutrirlo y hacerlo más completo.

Un control de inventarios no solo implica llevar el registro de la mercancía que entra y que sale en los almacenes, lleva en consideración cosas relacionadas con la administración de la empresa, desarrolla y refuerza la estructura organizacional para su funcionamiento óptimo.

Los desarrollos tecnológicos son beneficiosos para la implementación y el desarrollo de los modelos de control de inventario, ya que facilitan las tareas y simplifican su gestión. El uso de la tecnología hace más eficientes los procesos y los fortalece.

El método de control más utilizado en el mundo es la clasificación del análisis ABC, sin embargo, no se encuentra solo, en la mayoría de los casos se complementa con algún otro modelo (ya sea matemático, econométrico o económico) que viniera a reforzar puntos débiles de este modelo de control, así como favorecer y beneficiar la estructura de la empresa.

Hubo ciertas limitaciones, como el desconocimiento de los múltiples modelos en desarrollo, que están disponibles en el idioma inglés, pero no están adaptados al idioma español, lo que presenta un área de oportunidad a investigar, ya que la innovación y vanguardia en investigaciones relacionadas con el control de inventarios se encuentra en idioma inglés.

Recomendaciones

Como recomendación para futuras investigaciones, se puede aplicar la innovación y adaptar modelos econométricos y matemáticos, destinados al desarrollo de diferentes modelos de control inventarios, que puedan llegar

a estimar con precisión la demanda entre otros valores importantes, lo anterior con base en los modelos ya existentes de control de inventarios, para fortalecer y crear un modelo de control que se adapte y permita un mejor desempeño y un mayor rendimiento.

Referencias

- Abdolazimi, O., Shishebori, D., Goodarzian, F., Ghasemi, P., y Appolloni, A. (2021). Designing a New Mathematical Model Based on ABC analysis for Inventory Control Problem: A Real Case Study. *Rairo-Operations Research*, 55(4), 2309-2335. <https://doi.org/10.1051/ro/2021104>
- Alamri, A. A., y Syntetos, A. A. (2018). Beyond LIFO and FIFO: Exploring an Allocation-In-Fraction-Out (AIFO) Policy in a Two-Warehouse Inventory Model. *International Journal of Production Economics*, 206, 33-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.025>
- Alamri, A., Harris, I., y Syntetos, A. (2016). Efficient Inventory Control for Imperfect Quality Items. *European Journal of Operational Research*, 254(1), 92-104. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.03.058>
- Alcoba, A., Rossi, R., Martin-Barragan, B., y Hendrix, E. (2017). A Simple Heuristic for Perishable Item Inventory Control under Non-Stationary Stochastic Demand. *International Journal of Production Research*, 55(7), 1885-1897. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1193248>
- Alfaro Martínez, E. Y., y Villarreal Duarte, N. L. (2022). Modelo de inventario Economic Order Quantity (EOQ) de materias primas en la Pasteurizadora la Mejor S. A. *Universidad Libre*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23522/ARTICULO%20ALFARO%20&%20VILLARREAL%20EGF2021%20rev%2004-07-2022.pdf?sequence=3>
- Alvarez, J., Buijs, P., Kilic, O., y Vis, I. (2020). An Inventory Control Policy for Liquefied Natural Gas as a Transportation Fuel. *Omega*, 90, 101985. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.10.015>
- Angulo-Rivera (2019). Control interno y gestión de inventarios de la empresa constructora Peter Contratistas S.R. Ltda. *Gaceta Científica*. <https://doi.org/10.46794/gacien.5.2.696>
- Arroba Salto, J., Angulo Rosales, Y., y Naula Valla, S. (2018). Control de inventarios y su incidencia en los estados financieros. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/inventarios-estados-financieros.html>
- Barron, Y., Perry, D., y Stadje, W. (2014). A Jump-Fluid Production-Inventory Model with a Double Band Control. *Probability in the Engineering and Informational Sciences*, 28(3), 313-333. <https://doi.org/10.1017/s0269964814000023>

- Berling, P., Johansson, L., y Marklund, J. (2023). Controlling Inventories in Omni/Multi-Channel Distribution Systems with Variable Customer Order-Sizes. *Omega*, 114, 102745. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102745>
- Cheung, W. C. (2019). Sampling-Based Approximation Schemes for Capacitated Stochastic Inventory Control Models. *Mathematics of Operations Research*. <https://hdl.handle.net/1721.1/129792>
- Choquehuanca Pacheco, G., y Damas Leonardo, M. Á. (2020). *Incidencia de la gestión de almacén en el control de inventario del sector comercial. Revisión sistemática de la literatura*. Universidad César Vallejo. [Tesis]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71474>
- Castillo Terrones, I., y Vilchez Malásquez, K. (2019). *El control de inventarios. una revisión de la literatura científica en los últimos diez años*. Universidad Privada del Norte. [Trabajo de Investigación]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23547>
- Çömez, N., Çakanyildirim, M., y Stecké, K. (2013). Optimal Transshipments and Reassignments under Periodic or Cyclic Holding Cost Accounting. *Journal of the Operational Research Society*, 64(10), 1517-1539. <https://doi.org/10.1057/jors.2012.135>
- Colindres López, R. C. (2019). *Auditoría operacional en el ciclo de compras de empresas de transporte pesado terrestre*. Universidad Panamericana. [Trabajo de Investigación]. https://glifos.upana.edu.gt/library/images/f/ff/Rub%C3%A9n_Dar%C3%ADo_Colindres_L%C3%B3pez.pdf
- Conceição, S., Da Silva, G., Lu, D., Nunes, N., y Pedrosa, G. (2015). A Demand Classification Scheme for Spare Part Inventory Model Subject to Stochastic Demand and Lead Time. *Production Planning & Control*, 26(16), 1318-1331. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1033497>
- Contreras Suárez, J. F., y Flores Rojas, P. S. (2020). *Revisión sistemática del estudio de ventajas que tiene la implementación de un sistema de gestión de inventarios para las empresas comerciales en la ciudad de Lima. Una revisión de literatura científica*. Universidad Privada del Norte. [Trabajo de Investigación]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/24170>
- Del Sol, A., Cossío, N., Barroso, E., Coello, R., y Mella, R. (2022). Diseño de un sistema de control de inventario de una tienda de juguetes. *Ingeniería Industrial*, 43, 61-79. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n43.6109>
- Duan, Y., y Cao, Y. (2021). Optimal Pricing and Deteriorating Inventory Control when Inventory Stimulates Stochastic Demand with Reference Price Effect. *Rairo-Operations Research*, 55, S1803-S1821. <https://doi.org/10.1051/ro/2020054>
- Dural-Selcuk, G., Rossi, R., Kilic, O., y Tarim, S. (2020). The Benefit of Receding Horizon Control: Near-Optimal Policies for Stochastic Inventory Control. *Omega*, 97, 102091. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.07.007>
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, (1), 55-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008>
- Fan, W., Wang, J., e Ip, W. (2014). Multi-Leg Seat Inventory Control Based on EMSU and

- Virtual Bucket. *International Journal of Engineering Business Management*, 6, 3. <https://doi.org/10.5772/56957>
- Fuertes, J. A. (2019). Aplicación de la reserva UEPS para el análisis y comparabilidad de estados financieros. *Gestión Joven*, 20(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7054128>
- García, L., Álvarez, S., García, S., Lavoignet, M., y Fernández, G. (2020). Control de inventarios para una refaccionaria de autopartes mediante clasificación ABC. *Revista de Investigación Aplicada en Ingeniería*, 5(1). https://9a8dbbfc-17d7-4963-80deb9cf-b93efafd.filesusr.com/ugd/c1a3f2_8894c300668840e8b6d82901c8823d0a.pdf
- García-Pacheco, M. C., y Andrés-Laz, E. M. S. (2021). Diseño de un sistema de gestión por procesos para el manejo de inventarios. caso: ferretería Quiroz. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(9), 180-204. <https://doi.org/10.46296/jc.v5i9edespsoct.0118>
- Gilham Celis, A. C. (2019). *Propuesta de mejora en el sistema de planeamiento y control de la producción en una empresa metalmecánica*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). [Tesis]. <http://dx.doi.org/10.19083/tesis/625864>.
- Gong, X., Chao, X., y Simchi-Levi, D. (2014). Dynamic Inventory Control with Limited Capital and Short-Term Financing. *Naval Research Logistics*, 61(3), 184-201. <https://doi.org/10.1002/nav.21576>
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 133-142. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100133>
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y., Adeleye, E., y Papadopoulos, T. (2018). Agile Manufacturing Practices: The Role of Big Data and Business Analytics with Multiple Case Studies. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 385-397. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1395488>
- Hashmi, A., Amirah, N., Yusof, Y., y Zaliha, T. (2021). Mediation of inventory Control Practices in Proficiency and Organizational Performance: State-funded Hospital Perspective. *Uncertain Supply Chain Management*, 89-98. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.11.006>
- Jiang, Y., Shi, C., y Shen, S. (2019). Service Level Constrained Inventory Systems. *Production and Operations Management*, 28(9), 2365-2389. <https://doi.org/10.1111/poms.13060>
- Juca, C., Narváez, C., Erazo, J., y Luna, K. (2019). Modelo de gestión y control de inventarios para la determinación de los niveles óptimos en la cadena de suministros de la Empresa Modesto Casa Joana Cía. 593. *Digital Publisher CEIT*, 4(3), 19-39. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.3-1.110>
- Kang, S., Brisimi, T., y Paschalidis, I. C. (2015). Distribution-dependent Robust Linear Optimization with Applications to Inventory Control. *Annals of Operations Research*, 231(1), 229-263. <https://doi.org/10.1007/s10479-013-1467-4>
- Karamshetty, V., De Vries, H., Van Wassenhove, L., Dewilde, S., Minnaard, W., Ongarora, D., Abuga, K., y Yadav, P. (2021). Inventory Management Practices in Private Health-

- care Facilities in Nairobi County. *Production and Operations Management*, 31(2), 828-846. <https://doi.org/10.1111/poms.13445>
- Keshari, A., Mishra, N., Shukla, N., McGuire, S., y Khorana S. (2018). Multiple Order-up-to Policy for Mitigating Bullwhip Effect in Supply Chain Network. *Annals of Operations Research*, 269(1-2), 361-386. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2527-y>
- Krajčovič, M., y Plinta, D. (2014). Adaptive Inventory Control System for Material Items with Continuous Non-stationary Demand. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 11-20. <https://doi.org/10.2478/mper-2014-0002>
- Ladrón de Guevara, M. Á. (2020). *Gestión de inventarios. UF0476*. Editorial Tutor Formación.
- Lashgari, M., Taleizadeh, A., y Sana, S. (2015). An Inventory Control Problem for Deteriorating Items with Back-Ordering and Financial Considerations under Two Levels of Trade Credit Linked to Order Quantity. *Journal of Industrial and Management Optimization*, 12(3), 1091-1119. <https://doi.org/10.3934/jimo.2016.12.1091>
- Macías Acosta, R., León Reséndiz, A., y Limón Lozano, C. I. (2019). Análisis de la cadena de suministro por clasificación ABC: el caso de una empresa mexicana. *Revista Academia y Negocios*, 4(2), 83-94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560859050001>
- Mageto, J., Prinsloo, G., y Luke, R. (2018). The Extent of Logistics Outsourcing Among Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Nairobi. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 12. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v12i0.346>
- Maheshwari, P., Kamble, S., Pundir, A., Belhadi, A., Ndubisi, N., y Tiwari, S. (2021). Internet of Things for Perishable Inventory Management Systems: An Application and Managerial Insights for Micro, Small and Medium Enterprises. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04277-9>
- Metzger, C., Thiesse, F., Gershwin, S., y Fleisch, E. (2013). The Impact of False-Negative Reads on the Performance of RFID-based Shelf Inventory Control Policies. *Computers & Operations Research*, 40(7), 1864-1873. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2013.02.001>
- Munyaka, J. B., y Yadavalli, V. S. S. (2022). Inventory Management Concepts and Implementations: A Systematic Review. *South African Journal of Industrial Engineering*, 33(2), 15-36. <https://dx.doi.org/10.7166/33-2-2527>
- Ohmori, S., y Yoshimoto, K. (2020). A Robust Optimization for Multi-Period Lost Sales Inventory Control Problem. *Operations and Supply Chain Management*, 375-381. <https://doi.org/10.31387/oscm0430277>
- Pardalos, P., y Goldberg, D. (2022). Distributionally Robust Inventory Control When Demand Is a Martingale. *Mathematics of Operations Research*, 47(3), 2387-2414. <https://doi.org/10.1287/moor.2021.1213>
- Pardalos, P., Gijsbrechts, J., Van Jaarsveld, W., y Vanvuchelen, N. (2021). Deep Reinforcement Learning for Inventory Control: A Roadmap. *European Journal of Operational Research*, 298(2), 401-412. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.07.016>
- Pinajota, G., Armijos, D., Peñate, M., y Peñate, A. (2022). Implementación de un sistema de gestión y control de inventarios en la empresa diprovot S.A. en Santo Domingo

- de Los Tsáchilas. *South Florida Journal of Development*, 3(2), 2239-2256. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-051>
- Prak, D., Teunter, R., Babai, M., Boylan, J., y Syntetos, A. (2021). Robust Compound Poisson Parameter Estimation for Inventory Control. *Omega*, 104, 102481. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2021.102481>
- Qu, Z., Raff, H., y Schmitt, N. (2017). Incentives through Inventory Control in Supply Chains. *Cesifo Working Papers*. <http://hdl.handle.net/10419/172981>
- Reiman, M., Wan, H., y Wang, Q. (2022). Asymptotically Optimal Inventory Control for Assemble-to-Order Systems. *Stochastic Systems*, 13(1), 128-180. <https://doi.org/10.1287/stsy.2022.0099>
- Rekik, Y., Glock, C., y Syntetos, A. (2017). Enriching Demand Forecasts with Managerial Information to Improve Inventory Replenishment Decisions: Exploiting Judgment and Fostering Learning. *European Journal of Operational Research*, 261(1), 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.02.001>
- Riezebos, J., y Zhu, S. (2020). Inventory Control with Seasonality of Lead Times. *Omega*, 92, 102162. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.102162>
- Sáenz Ávila, J. C. (2022). Revisión sistemática de literatura del sistema de control interno y gestión institucional en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 57-69. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.4580
- Santos, F., y Oliveira, F. (2019). An Enhanced L-Shaped Method for Optimizing Periodic-Review Inventory Control Problems Modeled Via Two-Stage Stochastic Programming. *European Journal of Operational Research*, 275(2), 677-693. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.11.053>
- Sato, K., y Takezawa, N. (2018). Dynamic Inventory Control Model with Flexible Supply Network. *Journal of The Operations Research Society of Japan*. <https://doi.org/10.15807/jorsj.61.217>
- Shah, N., Chaudhari, U., y Jani, M. (2019). Inventory Control Policies for Substitutable Deteriorating Items Under Quadratic Demand. *Operations and Supply Chain Management*, 42-48. <https://doi.org/10.31387/oscm0360221>
- Singh, D. K., y Verma, A. (2018). Inventory Management in Supply Chain. *Materials Today: Proceedings*, 5(2), 3867-3872. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2017.11.641>
- Sun, J. (2020). A Review of Multi-Echelon Inventory Control in Supply Chain. *Open Journal of Business and Management*, 08(02), 881-891. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.82054>
- Teunter, R., y Kuipers, S. (2022). Inventory Control with Demand Substitution: New Insights from a Two-Product Economic Order Quantity Analysis. *Omega*, 113, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102712>
- Tunubala, J., Cabrera, J., y Trejos, C. (2018). Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados. *Revista EIA*. <https://doi.org/10.24050/reia.v15i30.1066>
- Van Donselaar, K., y Broekmeulen, R. (2013). Determination of Safety Stocks in a Lost Sales Inventory System with Periodic Review, Positive Lead-Time, Lot-Sizing and a

- Target Fill Rate. *International Journal of Production Economics*, 143(2), 440-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.020>
- Wang, X., Rodrigues, V., y Van Woensel, T. (2019). Managing Your Supply Chain Pantry: Food Waste Mitigation Through Inventory Control. *IEEE Engineering Management Review*, 47(2), 97-102. <https://doi.org/10.1109/emr.2019.2915064>
- Wei, B., y Yao, D. (2020). Ergodic Inventory Control with Diffusion Demand and General Ordering Costs. *arXiv* (Cornell University). <https://doi.org/10.48550/arxiv.2012.02912>
- Ye, P., Wang, S., Xu, X., y Jiang, A. (2022). An Integrated Decision Making Model for Dynamic Pricing and Inventory Control of Substitutable Products Based on Demand Learning. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(3), 484. <https://doi.org/10.3926/jiem.3467>
- Yepes-Núñez, J., Urrutia, G., Romero-García, M., y Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Zeballos, A., Seifert, R., y Protopappa-Sieke, M. (2013). Single Product, Finite Horizon, Periodic Review Inventory Model with Working Capital Requirements and Short-Term Debt. *Computers & Operations Research*, 40(12), 2940-2949. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2013.07.008>

7. Evolución competitiva empresarial ante la nueva economía del conocimiento

WILBUR SÓCRATES TRUJILLO NARVÁEZ RIVERA*

MAURO ALEJANDRO MONROY CESEÑA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.07>

Resumen

En el presente artículo se abordará el papel que juega la Gestión del Conocimiento (GC) dentro del quehacer empresarial, considerando la nueva realidad competitiva que prevalece gracias a la incorporación del internet en el mercado, el cual facilita por un lado el acceso a la información compartida, y, por otro lado, las consecuencias que conlleva esta masificación de la información. Adicional, se presentan los diferentes aspectos o factores que algunos autores consideran al momento de conceptualizar la competitividad empresarial, cómo ha evolucionado dicho concepto y algunas de las modificaciones o agregados que ha tenido. A principios del siglo xx varias de las grandes corporaciones sucumbieron financieramente porque dirigir las no era solo cuestión de habilidad personal, como muchos empresarios pensaban. Fue así como se crearon las condiciones para el surgimiento de los grandes organizadores de la empresa moderna. Los empresarios pioneros cedieron su lugar a los empresarios-organizadores. Se acercaba la era de la competitividad y de la competencia, que completaron las condiciones propicias para la búsqueda de las bases científicas para el mejoramiento de la práctica empresarial y para el surgimiento de la teoría administrativa. Los

* Doctor en Gestión y Negocios. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0397-5375>

** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7175-9362>

factores incluían: (1) Desarrollo tecnológico, que permitió competir en los mercados mundiales a una creciente cantidad de empresas y países; (2) Libre comercio; (3) Transformación de los mercados vendedores en mercados compradores; (4) Aumento de la capacidad de inversión de capital y aumento de los niveles del punto de equilibrio; (5) Rapidez del ritmo de cambio tecnológico, que vuelve obsoleto un producto o reduce drásticamente sus costos de producción en poco tiempo; (6) Crecimiento de los negocios y de las empresas.

Palabras clave: *conectividad móvil, gestión del conocimiento, competitividad.*

Introducción

La Revolución Industrial marcó el comienzo de la era industrial que dominó el mundo económico hasta finales del siglo xx. Esta nueva era separó a los países industrializados de los no industrializados. Asimismo, separó las organizaciones bien administradas de aquellas precariamente administradas. Márquez (2017), citando a Perasso (2016), defiende que la cuarta revolución industrial es el nombre que recibe “la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas” que “cambiará el mundo tal como lo conocemos”. Sin embargo, no se trata solo de avanzar en el desarrollo de nuevas tecnologías, “*sino de la conjunción de las innovaciones y de un cambio profundo en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos*” (Márquez, 2017). De acuerdo con Schwab (2016), en esta revolución las tecnologías emergentes y la innovación de base extendida se están difundiendo mucho más rápido y más ampliamente. Por su parte, Perasso (2016) señala que las repercusiones de dicha revolución afectarán “el mercado del empleo, el futuro del trabajo, la desigualdad en el ingreso” y sus coletazos impactarán la seguridad geopolítica y los marcos éticos.

En la actualidad la producción de datos se realiza de manera rápida desafiando el manejo adecuado de los mismos que permita su administración y gestión. Lo anterior, para transformarlos en un conocimiento útil capaz de elevar la competitividad en la organización. Al realizar un análisis respecto al tema, Mahou y Díaz (2018) afirman que la transformación di-

gital marca una situación de incertidumbre y cambio que requiere de liderazgos efectivos que ocupan gestionar la adaptación a los modelos productivos, de negocio y laboral asociados a esta transformación. Pedroza (2018) señala que las relaciones profesionales demandan a personas versadas en las tecnologías emergentes en todos los campos. Esta nueva exigencia requiere de directivos formados bajo un nuevo esquema de liderazgo capaces de desarrollar dentro de las organizaciones equipos de trabajo empoderados en la toma de decisiones y hábiles en el uso de las nuevas tecnologías. Raymond (2016) indica que las pequeñas y medianas empresas (pymes) de fabricación evolucionan ahora en un entorno empresarial globalizado que se caracteriza por la necesidad de una competitividad global basada en el conocimiento y la innovación. De acuerdo con Shujahat *et al.* (2017), el conocimiento y la información son solo recursos estratégicos para obtener una ventaja competitiva para organizaciones en el siglo XXI, era de la revolución de la información y el conocimiento. Estos son solo recursos a través de los cuales pueden las organizaciones obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. En la época actual, las organizaciones quieren sobrevivir, por lo cual tienen que ser organizaciones basadas en la GC e inteligencia competitiva.

Objetivo

Analizar la evolución competitiva empresarial ante la nueva economía del conocimiento.

Materiales y métodos

La investigación construye el marco teórico de la GC y la competitividad. Se aplican como herramientas de investigación: la consulta a fuentes primarias y secundarias.

Resultados

La GC como una herramienta fundamental en la era digital para Olivares *et al.* (2016), se refiere a los elementos que integran el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, presentar y usar la información. Con ello se optimiza el cumplimiento de sus objetivos y funciones logrando que sea sostenible en el tiempo. Por su parte, Kianto *et al.* (2016) consideran que como la inteligencia humana es tácita, incrustada y al menos en parte individual, el conocimiento no puede ser simplemente “capturado y codificado”. Esto hace que su gestión sea complicada, por lo que sugieren que la GC se trata principalmente de crear, proporcionar, dinamizar y apoyar entornos de conocimiento adecuados en una organización. El motivar a las personas para compartir sus conocimientos entre sí genera la creación de nuevos conocimientos en una organización.

Por otro lado, el hallazgo clave de la investigación de Kianto *et al.* (2016) es que la existencia de procesos de la GC en el entorno laboral está vinculada a una alta satisfacción laboral. Nagore (2012) menciona que el conocimiento ha estado desde siempre en la raíz del crecimiento de las economías. Sin embargo, actualmente, su papel es todavía más relevante dentro de las llamadas “economías basadas en el conocimiento”. Estas economías se caracterizan por el alcance y el ritmo en la creación, acumulación, transmisión y depreciación del nuevo conocimiento, fomentado en buena medida por el desarrollo de las TIC. En consecuencia, el conocimiento aparece ahora como el principal factor de producción, renta y riqueza. También aparece la innovación como el elemento clave para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y globalizado. Gold *et al.* (2001) indican que un sello distintivo de la nueva economía es la capacidad de las organizaciones para obtener valor económico de su colección de activos de conocimiento. En este sentido, Encina (2008) dimensiona que la gestión de los intangibles o gestión del capital intelectual es un concepto más amplio que la GC, ya que esta última se lleva a cabo con el objetivo de adquirir o aumentar el stock de recursos intangibles que crean valor en una organización. Por lo tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles, además de sus activos de información, distribución de producción y afiliación.

Una concepción adicional a la GC es la mencionada por Barbaroux *et al.* (2016), quienes lo definen como un conjunto de procesos, principios y técnicas que conducen a la creación, organización, distribución, uso y explotación del conocimiento de la empresa. Así, podemos encontrar que los procesos de GC que se discuten son la generación, la transferencia y el uso del conocimiento. De acuerdo con Bresani (2012), existen dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, el cual se puede codificar, estructurar y almacenar de manera que pueda estar disponible; así como el conocimiento tácito (también conocido como *tacit knowing*), que no se puede codificar ni estructurar; este depende de las experiencias, el criterio y los valores de la persona. De forma tal que la asociación del intercambio de conocimiento (IC) está más asociado al *tacit knowing* que al intercambio del conocimiento explícito. En la tabla 7.1 se integran algunas investigaciones relacionadas con el tema. Una acepción mencionada por Sharma (2021) implica que la GC sea la técnica de intercambio, generación, uso y mantenimiento de la información. Se relaciona con un enfoque multidisciplinario para lograr los objetivos organizacionales haciendo el mejor uso posible de los conocimientos. En esta se incluyen: la mejora y ventaja competitiva, el valor agregado, la imaginación, el intercambio de lecciones aprendidas, la alineación y mejora de la calidad organizacional. Tales actividades se superponen con conocimiento organizacional, y se diferenciaría de aquel al concentrarse más en la GC como herramienta planificada que promueve la asignación de información.

Adicional a lo anterior, H. Mao *et al.* (2016) agregan que la KM se puede definir como la capacidad basada en procesos de la organización para movilizar y desplegar recursos basados en el conocimiento para obtener una ventaja competitiva. Resalta que el advenimiento y el uso intensivo de las TIC, en particular las redes de comunicación e internet, han brindado un método rápido, seguro y conveniente para obtener, compartir y almacenar conocimientos mediante el aumento de las colaboraciones y la reducción de costos. De acuerdo con H. Mao *et al.* (2016), se pueden identificar tres tipos de recursos de TIC que afectan positivamente a la capacidad de GC, la cual se relaciona positivamente con la de ventaja competitiva de una empresa: infraestructura implementada de TIC, el personal calificado para su uso y la interacción que guardan entre ellos.

Tabla 7.1. Algunas investigaciones referentes a la gc

Autor	Título de la obra	Estructura	Método	Metodología
Dinesh Sharma (2021). Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 3, 2021. https://cibg.org.au/	A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. (Un marco de pensamiento sistémico para la gestión del conocimiento)	Este estudio examina empíricamente la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación empresarial en el contexto de las empresas de servicios en los países en desarrollo, así como el papel que juega la aplicación del conocimiento en la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación.	Esta investigación se aplicó a 293 empresas de servicios en Nigeria. Se utilizó una técnica de entrega y recogida (DOPU) para obtener los datos. Los datos se analizaron mediante el modelado de ecuaciones estructurales (SEM).	Esta investigación emplea una metodología de encuesta para recopilar los datos y realizar un análisis empírico. La muestra se compone de una selección de empresas de servicios extraladas de una población de investigación de 1124 firmas.
Mao, H., Liu, S., Zhang, J., y Deng, Z. (2016). International Journal of Information Management. 36(6), 1062-1074.	Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. (Recursos de tecnología de la información, capacidad de gestión del conocimiento y ventaja competitiva: el papel moderador del compromiso de recursos)	En el proyecto se integran dos corrientes de investigación emergentes en la gestión del conocimiento y se amplía la literatura sobre la vinculación entre TI y gestión del conocimiento investigando el papel moderador de compromiso de recursos para invocar una perspectiva de recursos contingentes.	El método utilizado fue el de mínimos cuadrados parciales (PLS), el cual maximiza la varianza observada en la variable dependiente y requiere un relativamente pequeño tamaño de la muestra (Chin, 1998). Por lo tanto, se seleccionó PLS para probar el modelo de investigación.	Se utilizó Smart PLS 2.0 para el análisis de datos. Jarvis, MacKenzie y Podsakoff (2003). Las construcciones deben ser tratadas como reflexivas cuando (1) se obtiene la dirección de causalidad de los constructos a los indicadores; (2) los indicadores requieren intercambiabilidad; (3) los indicadores tienen covariación, o (4) La red nomológica de los indicadores no puede ser diferente. Basado en estas críticas, todos los constructos se midieron para ser reflexivos y consistentes con los de estudios anteriores. La consistencia interna y la validez convergente de los constructos fue evaluada

Nowacki, R., y Bachnik, K. (2016). <i>Journal of Business Research</i>, 69(5), 1577-1581.	Innovations within knowledge management. (Innovaciones dentro de la gestión del conocimiento)	Utiliza el concepto de ocho procesos en la gestión del conocimiento e identifica tres categorías amplias de innovaciones en la gestión del conocimiento en un contexto organizacional. Intenta verificar los resultados de estos esfuerzos innovadores. La investigación considera cuatro aspectos de la eficacia organizacional: competitividad empresarial, ingresos, satisfacción de los compradores y satisfacción de los socios de los negocios.	El documento analiza tres amplias categorías de innovaciones dentro los procesos de gestión del conocimiento. Basado en un informe de EIRMA (1999), trabajos de Riege (2005) y Mierzejewska (2004), y los resultados de un estudio piloto, los autores identifican sociales, organizacionales e innovaciones tecnológicas dentro de la gestión del conocimiento.	La muestra de investigación estratificada comprende 608 empresas que representan todas las categorías de empresas (fabricantes, proveedores de servicios, empresas comerciales, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas). Los investigadores realizan entrevistas personales directas con gerentes de las empresas seleccionadas. Los entrevistados responden preguntas sobre las innovaciones de gestión introducidas por sus empresas, incluidas las innovaciones en la gestión del conocimiento. Identifican el alcance, escala, forma y efectos de las actividades innovadoras.
--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Sharma (2021), Mao *et al.* (2016) y Nowacki y Bachnik (2016).

En la economía del conocimiento, se considera a este como un factor clave para la innovación y la competitividad de las organizaciones. Con ello nace la necesidad de encontrar mecanismos para su creación, transformación y transferencia formando parte de la GC, enfoque que ha sido ampliamente estudiado en el campo investigativo y que es uno de los principales paradigmas de la gestión empresarial (Calvo, 2018). Es necesario, pues, que el conocimiento producido en las organizaciones sea compartido y apropiado, por lo que este debe ser administrado adecuadamente, teniendo en cuenta que se constituye como un activo intangible generador de ventajas competitivas. Para ello, la GC se basa en la estructura de la organización, vista como un sistema, con la intención de identificar elementos de conocimiento para establecer mecanismos que lo expliquen y faciliten su acceso (Acevedo-Correa *et al.*, 2019). Actualmente, la mayoría de las empresas cuenta con información y conocimiento, sin embargo, su implementación y gestión puede llegar a ser ineficaz, convirtiéndose en una dificultad, capitalizar y optimizar la implementación de modelos de GC en todos los niveles de la organización (Baracaldo Martínez *et al.*, 2022).

La transferencia del conocimiento en la innovación y el desarrollo de productos del área de la tecnología es fundamental y es necesario que se fortalezcan habilidades individuales y de equipo, que permitan el desarrollo creativo y la utilización del conocimiento que se tiene del contexto externo e interno de la organización. Es así como se deben crear espacios de participación integrados, interdependientes e interdisciplinarios que faciliten contar con una visión sistémica y constructiva del conocimiento, para generar ventajas competitivas de impacto (Lindblom y Martins, 2022). Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, parece que aún hay escasa claridad en cómo se transmite el conocimiento al sector productivo (De Groot, 2020), por esa razón, se vuelve necesario relacionar a la GC con la toma de decisiones y entender cuáles son los elementos que llevan a los individuos a actuar de una manera u otra frente a un desafío (Moreno-López *et al.*, 2022). Las coincidencias que podemos encontrar entre diferentes autores refieren a que el conocimiento facilita y genera mejora en los resultados de las estructuras organizacionales, y aquellas que posean capacidad de acumular conocimiento, tienen mayores posibilidades de generar innovación. En este sentido, el conocimiento y su gestión genera un impacto significativo en la

innovación y son elementos que permiten obtener mejores resultados (Lisímaco *et al.*, 2022).

Para dar un ordenamiento a la evolución del concepto de la GC a través de la historia, Londoño (2018) establece la existencia de tres generaciones en las investigaciones del tema. La primera está basada en los contenidos del conocimiento, cuya clave fue una expresión en forma digital, que se mantiene y acumula a lo largo del tiempo. La segunda surge a partir del estudio de los expertos, de cómo se crea y comparte el conocimiento en las organizaciones, considerando que las organizaciones también son capaces de aprender. En la tercera generación, cobra importancia la capitalización del conocimiento, la cual se centra en el campo organizacional, donde debe ser utilizado como estrategia en la producción para la creación de valor, y de donde es la GC un aporte al logro de los objetivos organizacionales. Esta cronología señalada por Londoño (2018) resalta su importancia si se considera el contexto bajo el cual operan las empresas participantes en la comercialización de servicios de internet móvil en el municipio de La Paz BCS. Esta cronología se hace presente en el proceso de integración de la GC como una visión de mejora en la competitividad de dicha actividad económica. Es así que Londoño (2018) afirma que existen cuatro perspectivas generales en la GC:

a) Uso de las tecnologías de la información y comunicación

En la economía neoclásica se identifica al conocimiento con estrecha relación a la información, y en la medida en que las TIC puedan transmitirla a un costo que tiende a cero puede considerarse un bien cuasi-público (López, 2009). Es decir, a través de la socialización de la información se ha logrado masificar su acceso a cualquier persona con conectividad a internet. Esta situación la convierte en un bien al alcance de cada vez más usuarios. En contraparte, el hecho de que sea casi sin costo genera una sobresaturación de información que dificulta la identificación de la información relevante para el sujeto receptor. Ante esta condición, la GC surge como una necesidad en tiempos donde el *big data* tiende a globalizarse.

El aprovechamiento que los empleados puedan dar al uso de las TIC les ayudará a realizar prácticas suficientes en la GC que les permitan analizar los resultados aun cuando se aproximen a una teoría compleja (Ahumada-Tello *et al.*, 2018). Sin embargo, las empresas deben considerar la curva de aprendizaje y adaptación de los procesos operativos, de comercialización y administrativos que conlleva la innovación tecnológica. Esta línea en el tiempo que parte con la decisión de invertir en nuevos procesos, tecnologías o modelos, debe cursar por diferentes etapas, como la capacitación, la implementación y la ejecución. También es importante testear los resultados obtenidos en cada etapa, así como realizar el *feedback* correspondiente.

b) Gestión del talento humano

A mayor nivel de gestión del talento humano, mayor será la ejecución de la acción comercial planeada por la organización para el cumplimiento de sus metas. Es aquí donde, con el perfil adecuado, el papel del personal directivo podrá minimizar el caos que pueda ocasionar la resistencia natural que surja por parte de sus colaboradores. Dicho perfil aplica también en aquellas personas que desean emprender o innovar en alguna actividad económica indistintamente del tipo de giro del que se trate. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM1) define al emprendimiento como cualquier intento llevado a cabo por los individuos para empezar una nueva empresa, incluyendo el de volverse autoempleado (González *et al.*, 2018). De acuerdo con Coronado *et al.* (2020) citando a Neneh (2019), el emprendimiento en la actualidad ha contribuido al crecimiento económico, a la generación de empleos y a la creación de avances tecnológicos.

Sin embargo, un factor importante para lograr que se cumplan las metas esperadas es contar con el personal líder adecuado, que de manera asertiva facilite y motive a los colaboradores de la empresa (Trujillo, 2016). Este elemento medular (“el líder” o “liderazgo” óptimo) resulta ser uno de los perfiles más complicados de encontrar en el mercado laboral. Por tal motivo, ha cobrado mayor importancia el capacitar a los directivos con un enfoque innovador que logre permear la información de forma correcta. Los empresarios deben ser constantemente creativos e innovadores para que de

esta forma sigan posicionados en el mercado. Además, deben saber manipular de forma adecuada a sus equipos de trabajo para lograr los objetivos planteados (Alcaráz, 2011). Coronado *et al.* (2020) identifican que las habilidades que conforman el perfil emprendedor son la capacidad de crear una nueva organización, la búsqueda de beneficios económicos o sociales, el trabajo individual o colectivo.

Martínez y Carmona (2009) señalan que las competencias emprendedoras hacen referencia a características individuales (aptitudes y rasgos de personalidad) que puestas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos. Esto se adquiere por medio de la educación y de experiencias reales significativas, dando lugar a comportamientos observables que permiten resolver con éxito las diferentes problemáticas laborales, sociales y medioambientales.

c) Economía del conocimiento

Para Londoño (2018), la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender nuevas cosas. Adicionalmente a ello, Mostafa (2017) manifiesta que la economía del conocimiento es un término utilizado para identificar al conjunto de políticas, proyectos y programas que basados en el conocimiento se han convertido en motores de la economía. El conocimiento se considera la nueva riqueza de organizaciones mediante las cuales se puede lograr un rendimiento empresarial superior y una ventaja competitiva (Jantarajaturapath *et al.*, 2016). Además, la aplicación oportuna del conocimiento compartido ayuda a lograr los objetivos de desarrollo sostenible en las comunidades de manera local, nacional, regional y global. En ese contexto, se ha reconocido al conocimiento como parte del valor del producto, como un relevante factor de producción, inclusive por sobre el trabajo industrial o manual (UNESCO, 2005).

En una concepción en donde la economía del conocimiento desplaza a la producción de bienes por la producción de ideas, Terán (2018) señala que la economía del conocimiento no se basa solo sobre el conocimiento, sino que presenta tres características claves:

- i. Productividad en información apoyada a su vez en las tecnologías de la información (TIC).
- ii. Conectividad global de flujos de capital, productividad y gestión (no solo referida al transporte internacional de mercancías), lo que solo es factible gracias a la infraestructura tecnológica (internet).
- iii. Trabajo en red, o *networking*. Internet está en el corazón de estas redes, pero es mucho más que una tecnología. La economía del conocimiento no es la economía de los que proveen internet, sino la de quienes la usan (Bujanda *et al.*, 2014).

En el análisis realizado por Castells (1996), la economía del conocimiento está fundamentalmente basada en la capacidad de innovación, ya sea administrativa, tecnológica, social y/o política. Incluso podría formular y establecer sus propias reglas sobre el capital, la fuerza de trabajo y la gestión. Teniendo como esencia a la información, al conocimiento, y donde las TIC son instrumentos necesarios y fundamentales para lograr una sociedad más equitativa, que promueva un desarrollo económico para alcanzar mejorar la calidad de vida de la población.

Rajin *et al.* (2019) consideran que en la economía del conocimiento el capital humano es un factor clave en la creación de valor y para mantener una posición competitiva en el mercado. Además, ante el entorno empresarial actual, ha surgido la necesidad de medir el desempeño del capital intelectual y su contribución en el nivel de desempeño competitivo. Este hecho no significa de ninguna manera que los recursos materiales no son relevantes ahora, ya que no hay economía o empresa que pueda funcionar sin ellos. Solo muestra que la relación jerárquica de los recursos ha cambiado, es decir, su relación e importancia determinantes para la competitividad en las empresas modernas, como mencionan Rajin *et al.* (2019) citando a Krstić (2005).

d) Objetivos estratégicos del negocio

La GC como estrategia organizacional debe evolucionar de la estrategia de negocios y a su vez contribuir al logro de los resultados empresariales enten-

diendo cuáles son sus objetivos y apuntar hacia su cumplimiento. Scott (2017) sostiene que el trabajo del conocimiento y la GC siguen siendo un componente importante de la gestión organizacional, así como un subconjunto creciente de becas en comunicación organizacional.

Por otro lado Seong *et al.* (2018) han diseñado cuatro estrategias para lograr la misión de perseguir una competencia central, eficientar la toma de decisiones y maximizar el rendimiento empresarial con la visión de gestión de liderar la convergencia de la revolución digital:

1. La primera se trata de una estrategia para asegurar el activo de conocimiento. Es un activo de conocimiento integral en un sistema de gestión que establece un conocimiento integrado, un sistema de clasificación y define la seguridad de los documentos o normas de gestión. Infraestructura relacionada con el conocimiento que facilita la búsqueda integrada de sistemas relacionados con el conocimiento y conocimiento distribuido.
2. La segunda estrategia es la construcción de una red de conocimiento. Es una GC orientada a tareas que utiliza el conocimiento a través del manual de trabajo. Es una estrategia que incluye un sistema de intercambio de conocimientos entre unidades de negocio que comparten información de clientes corporativos.
3. La tercera estrategia es la maximización del poder cerebral. Es un sistema de *e-learning* capaz de asegurar el conocimiento basado en contenidos educativos y habilitación del aprendizaje de conocimientos especializados. También es necesario construir una red de conocimiento que permita la construcción de bases de datos de expertos y el intercambio de conocimientos con expertos externos.

La orientación al desarrollo de potencial intelectual parece ser la forma más prometedora de aumentar la competitividad de las empresas en las actuales condiciones económicas. El algoritmo propuesto para crear un sistema de GC en la organización se puede utilizar para mejorar la gestión de una empresa de cualquier perfil, teniendo en cuenta la estructura y el contenido específicos del conocimiento utilizado en sus actividades (Fomina y Zvontsov, 2017).

Factores a considerar dentro de la competitividad empresarial

El concepto de competitividad puede ser abordado desde diferentes perspectivas. Sin embargo, inicialmente lo analizaremos como la forma de optimizar los recursos disponibles manteniendo una calidad y oferta aceptada en el mercado.

En su análisis, Rojas y Sepúlveda (1999) destacan que las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo. Estiman que además se deben al legado exclusivo del *knowhow* tecnológico, a la infraestructura especializada, a la investigación, a la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, a los mercados de capitales desarrollados y a una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Tal y como dijo Davenport y Prusak (1998), la fuente principal de ventaja competitiva de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos: en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender.

En este sentido, para Corona (2002) la competitividad refiere una ventaja basada en el dominio por parte de una empresa, de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.

De acuerdo con Peñaloza (2005), el debate sobre el concepto de competitividad surge al plantear Porter (1991) que las ventajas comparativas estáticas no son el factor determinante para el crecimiento económico, contradiciendo lo establecido por David Ricardo (1772-1823). Un país puede crear sus propias ventajas mediante el desarrollo de la tecnología, infraestructura y práctica gerencial, entre otras. Peñaloza (2005) añade que existen factores clave de la competitividad de una persona, empresa o país. Algunos de estos factores son: división del trabajo y especialización; calidad; capacidad gerencial, financiera y cultura organizacional; productividad y tecnología.

Para comprender mejor la conceptualización de competitividad, Chiavenato (2006) identifica a esta como la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos. También deben estar adecuados a las necesidades y expectativas del mercado mediante soluciones innovadoras que se le brinden al cliente. Además, el concepto de conocimiento se refiere al acervo de información, conceptos, ideas, experiencia y aprendizajes que el administrador posee respecto a su especialidad (Chiavenato, 2006).

La mayoría de los modelos tradicionales que analizan a la competitividad pueden ser aplicados a nivel país o región. Pero si se trata de evaluar la competitividad a nivel empresa, los factores a considerar varían de manera considerable. En el modelo propuesto por Jiménez (2006), establece que los factores que determinan la competitividad de compañía son la gestión comercial, la gestión financiera, la gestión de producción, la ciencia y tecnología, la internacionalización y la gestión gerencial. Todos los factores resultan necesarios en el momento de establecer el nivel competitivo de una empresa, sin embargo, el factor que determina la diferencia entre una empresa y otra es el factor gerencial (Jiménez, 2006).

Dada la evolución de las condiciones de competencia en los mercados originada por la aparición de las TIC surgen nuevas fuentes de competitividad. Por ejemplo, el dominio del conocimiento permite a las empresas establecer estándares internacionales con respecto al conocimiento del capital humano y del capital intelectual. Dichos estándares permiten homologar las condiciones de competencia frente a otros mercados extranjeros. Otro aspecto competitivo es el que agrega el poder de la información, ya que constituye una fuente que facilita u obstaculiza la participación con éxito en un mundo sin fronteras.

Del mismo modo los clientes se convierten en una nueva fuente de competitividad para la empresa. Esto como resultado del reciente rol que adquieren en el mercado como tomadores de decisiones al contar con mayor acceso a la información de los productos y servicios, siendo ellos los mejores jueces calificadores de la competencia. De manera análoga la fuerza laboral es un aspecto importante al momento de considerar los alcances competitivos de una empresa. Al mismo tiempo y debido al deterioro e incluso la desaparición de recursos medioambientales, es vital considerar a

la preservación del medio ambiente como un factor indispensable para la calidad de vida presente y futura. Esta responsabilidad que la empresa guarda con el medio ambiente y su entorno juega un papel diferenciador que fortalece su nivel competitivo. La responsabilidad social no es una moda, es una necesidad convertida en estrategia que permite desarrollar ventajas competitivas evidentes, por acción y comunicación, para los públicos organizacionales, generando beneficios tangibles y útiles para el desarrollo social, económico y cultural (Chirinos *et al.*, 2013).

En el análisis que realizan Ibarra *et al.* (2017), muestran que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) los indicadores de la competitividad empresarial se basan en los siguientes aspectos:

- a) La exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes.
- b) La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de investigación y desarrollo I+D, diseño, ingeniería y manufactura; el proceso de innovación es uno de los principales pilares para sustentar competitividad y el desarrollo económico, las patentes y otras formas de protección industrial e intelectual, juegan un papel decisivo para el crecimiento.
- c) La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas.
- d) La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados, así como la generación de un ambiente propicio para los negocios es un factor importante para la prosperidad económica, la competitividad y el crecimiento.
- e) El fomento de los programas productivos mediante esquemas que facilitan una mayor integración y asociaciones entre las empresas. Establecimiento de esquemas en los cuales se permita el desarrollo entre proveedores y distribuidores dentro de la cadena de valor.

Ecan (2017), citando a González (2015), considera que una empresa competitiva es aquella con la capacidad de generar un lineamiento en su proceso de producción, manejando mejores estándares de calidad, mante-

niendo un nivel mayor de rentabilidad en relación con sus competidores y presenta las siguientes características:

- a) Eficiencia: Uso correcto de los recursos.
- b) Innovación: Aparición de nuevas ideas que permiten mejorar los procesos satisfaciendo necesidades de los consumidores de manera eficiente.
- c) Calidad: Busca lograr la durabilidad, confianza y estética del producto.
- d) Sustentabilidad: Se refiere a la producción limpia de los productos, protegiendo y manteniendo los recursos naturales necesarios para el futuro, mediante estrategias que satisfagan necesidades de la empresa, sus miembros y el mercado.

Por otra parte, Escobar (2017) considera que la competitividad es un mecanismo que aplican las empresas o grupo de empresas que venden su producto o servicio con la capacidad de competir. Dicha afirmación se refiere a la habilidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad y productividad en el mercado frente a sus otros competidores. En el mismo sentido, Ecan (2017) citando a Porter (2015), señala que la competitividad se encuentra determinada por la productividad, considerándola como el valor generado por una unidad de trabajo (organización).

En nuestro país el gobierno de México aborda el tema bajo las premisas de que la competitividad se refiere a la capacidad que tienen los agentes económicos para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado. A nivel nacional el concepto de competitividad señala a las empresas que exportan productos y compiten en el mercado internacional. En el mercado interno, una empresa es competitiva cuando cuenta con herramientas que les ofrecen una ventaja frente a sus competidores (Secretaría de Economía, 2018). Para la Secretaría de Economía (2018), cuando más empresas compiten en el mercado su esfuerzo es mayor para estar presentes en las preferencias de sus clientes. Por esta razón implementan planes de innovación, mejoran la eficiencia de sus procesos, producen a un costo menor y venden a mayores volúmenes. Añadido a lo anterior, las empresas deben ofrecer precios bajos y una mejora continua en la calidad de bienes y servicios. Todos estos esfuerzos llegan a la pieza más importante, que es el consumidor, quien

activa el mercado y decide de acuerdo a sus recursos qué y cuánto comprar. Es así como la competencia beneficia a la ciudadanía, pues exige que las empresas se esfuercen por ofrecer al consumidor un precio justo y calidad en el servicio.

Dentro del análisis que realiza (Garcés y Delgado, 2020), el potencial competitivo de una empresa depende de las habilidades para gestionar el conocimiento, identificadas dentro de la investigación y desarrollo, así como la producción del valor agregado generada por la innovación. De acuerdo con lo anterior, los hallazgos desarrollados en la investigación de Farhikhteh *et al.* (2020), indican que los factores de microcompetitividad contribuyen más a lograr ventajas competitivas en empresas basadas en el conocimiento. Ellos toman en cuenta las siguientes variables: gestión de relaciones con el cliente (CRM), las características de bienes/servicios y la GC.

En la propuesta que analizan Purizaca *et al.* (2020), nos dicen que uno de los factores que pueden determinar la competitividad de las empresas es la productividad, la cual la definen, citando a Añazco (2016), como la capacidad de producir mayor cantidad de productos de cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos, dependiendo de la tecnología, insumos y calidad de la formación de los trabajadores (capital humano). Como se puede observar, la productividad es uno de los determinantes de la competitividad. Por eso, para ser más competitivos, se tienen que realizar diferentes estrategias que faciliten la reducción de costos y el aumento de la calidad de los productos. En la actualidad las acciones que generan competitividad tienen una relación positiva con el desempeño de la organización, sin embargo, la rapidez de la implementación de dichas acciones es determinante para obtener una ventaja competitiva, la cual debe estar fundamentada en los recursos y capacidades de la empresa, así como también en el análisis del entorno, lo que en consecuencia propiciará la supervivencia de la organización (Miranda-Torrez, 2021). González Macías *et al.* (2022) citando a Porter (1981) afirman que el concepto de competitividad se fundamenta en la productividad, como el principal medidor de la competitividad. Es así como la competitividad de las empresas se determina de acuerdo a cómo se están usando los medios de producción, es decir, la competitividad se logra a partir de la productividad de los medios de producción (Rodríguez, 2022).

Discusión

Dentro de una discusión más amplia del conocimiento organizacional, Scott (2017) citando a Kuhn (2014) resume que “la *knowledge management* (KM) es una práctica que implica coordinar y controlar la generación, codificación y aplicación del conocimiento en la práctica organizacional” (p. 484). La GC (KM) se ha popularizado como herramienta fundamental para capitalizar los activos intelectuales de las organizaciones. Una investigación significativa en comunicación y otros campos examina los procesos de crear y compartir conocimientos como esfuerzo de comunicación. Todo el conocimiento nuevo o mejorado creado en la organización debe acumularse en la base de conocimiento corporativo de la empresa (Mingaleva *et al.*, 2020). La gestión eficaz del conocimiento organizacional de la empresa está dirigida a crear e implementar productos innovadores y/o procesos innovadores que cumplan con los requisitos de la economía digital. Ante estas acepciones se considera que un nivel alto de innovación es la base de la competitividad y crecimiento de los parámetros de la empresa en el mercado.

Retomando lo relacionado con las condiciones de la formación económica basada en el conocimiento, Tumenova *et al.* (2018) sostienen que el desarrollo de las ventajas competitivas depende directamente de la capacidad de gestión de las *modern socio-economic systems* (MSES). Esta gestión es un factor clave de producción y una de las principales fuentes de competitividad en la nueva economía “para operar conocimiento eficaz”. Por lo tanto, el proceso de competitividad de las micro y pequeñas empresas (mype) exige el desarrollo de mecanismos de generación y comercialización del conocimiento, formaciones innovadoras del medio ambiente, introducción de producciones de alta tecnología, desarrollo de información y tecnologías de la comunicación, estructuras organizativas integradoras y también aumenta un papel del potencial intelectual y creativo de la persona.

La solución de estos problemas se complica sin un sistema de control eficaz de conocimiento organizacional dentro de un paradigma competitivo moderno. Cabe destacar que una empresa debe realizar una preparación previa al momento de querer implementar en su operación administrativa las herramientas o estrategias útiles que le ayuden a realizar una adecuada

GC. Para Mojibi *et al.* (2015), el grado en que una organización puede estar lista o preparada está influenciado por tres factores básicos: tecnología del sistema de la información, proceso de conocimiento y cultura organizacional. Por su parte, Andriani *et al.* (2019) señalan que, en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) puede haber niveles demasiado altos de dependencia del conocimiento en figuras clave como el fundador o los poseedores de posiciones estratégicas, como las de CEO. Sin embargo, a medida que estas organizaciones crecen, la capacidad de los titulares de estos puestos clave para influir y participar directamente en actividades dentro de la organización se reduce. Esto significa que es necesario adoptar una mejor estrategia de GC para construir, retener y difundir mejor el conocimiento dentro de la organización.

De acuerdo con Andriani *et al.* (2019), se pueden integrar a otras organizaciones para realizar transferencia de conocimientos otorgando una facilidad de acceso a la información compartida entre todos. Sin embargo, en esta etapa (a la cual nombra como la etapa de colaboración) la estrategia de GC se debe abordar buscando el difícil equilibrio entre el acceso externo a la información relevante y la protección de información vital o patentada por la organización, ya que los sistemas deficientes e inaccesibles repositorios de conocimiento conducirán a un desempeño colaborativo deficiente, lo que probablemente resulte en terminación de la colaboración. Esto conlleva los riesgos de que las organizaciones puedan acceder de forma inadvertida o maliciosa a información valiosa. A pesar del riesgo, dicha colaboración permite que las empresas “aprendan” de las experiencias o conocimientos de las otras fortaleciendo su desempeño competitivo.

Adicional a lo anterior, se encuentra que la implementación de sistemas de GC en las organizaciones requiere un cambio profundo de cultura, no solo a nivel individual en el aprendizaje de las ventajas de compartir conocimientos, sino también a nivel organizacional (Edwards *et al.*, 2019). Las organizaciones deben crear entornos (tangibles e intangibles) que fomenten la creación y el intercambio de conocimientos como medio para agregar valor a sus actividades y resultados. En este sentido, Edwards *et al.* (2019) agregan que el conocimiento en una organización debe gestionarse de forma sistemática y estar disponible para usarse en el lugar correcto, en el momento adecuado y en la cantidad adecuada. El éxito en la GC depende de lograr

una cultura en la organización en la que las personas están dispuestas a compartir sus conocimientos y experiencias y son receptivas al aprendizaje a través de la experiencia de otros. En los tiempos modernos, la GC (KM) se considera un instrumento clave en el desarrollo de la competitividad organizacional especialmente en el contexto de organizaciones dinámicas como empresas basadas en el conocimiento. Bajo esta condición, asumimos que las empresas son capaces de desarrollar dinámicas funcionales por iniciativa propia; esto significa que ellas son capaces de cambiar y adaptarse, volviéndose ágiles a su ambiente que los rodea (Ahumada-Tello *et al.*, 2018).

En contraparte, Nowacki y Bachnik (2016) comentan que no es suficiente para una empresa adoptar la GC o sus herramientas para cosechar beneficios continuos. En el entorno empresarial el ambiente es demasiado volátil y perturbador; los clientes dudan demasiado y están dispuestos a cambiar de proveedor cuando la experiencia de compra no los satisface; los competidores aprovechan con entusiasmo el avance del pionero y explotan los errores de sus rivales. Todas estas circunstancias obligan a las empresas a pensar fuera de la caja y buscar mejoras o incluso soluciones innovadoras que les garanticen resultados superiores, aunque solo sea durante algún tiempo. Considerando lo anterior encontramos a Dykan *et al.* (2019), quienes proponen que el análisis de modelos existentes de GC ha llevado a la conclusión de que cada modelo requiere ciertas condiciones respecto a la posibilidad de su uso. Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos en la organización: (1) Presencia de una cultura organizacional estable en la empresa, (2) Un clima moral favorable, (3) La iniciativa de los empleados, la cual es un requisito previo para la creación de conocimiento, (4) Atención al valor del capital humano e intelectual en la parte de la gestión, 5) La posibilidad de acumular conocimientos para su posterior análisis, uso y mejora.

De acuerdo con lo anterior, Dykan *et al.* (2019) postulan que la GC incluye los siguientes componentes: la estimulación del crecimiento del conocimiento; selección y almacenamiento de información significativa desde el exterior a las fuentes de la organización; la conservación, clasificación, transformación, asegurando la disponibilidad de conocimiento; la difusión y el intercambio de conocimientos, incluso en el marco de la organización; conocimiento en los procesos del negocio, particularmente

en la toma de decisiones; la incorporación del conocimiento en productos, servicios, documentos, bases de datos y software; evaluación, medición y uso de activos intangibles de la organización; protegiendo el conocimiento mismo.

Conclusiones

Considerando las concepciones anteriores, podemos establecer como concepto de competitividad para el presente estudio a la capacidad que presenta una empresa local para procesar y transmitir la información aplicada en los procesos internos de la empresa. Esta capacidad le permite diferenciar sus servicios y productos de la competencia, manteniendo un posicionamiento en el mercado aprovechando los elementos tecnológicos, humanos y administrativos de los que dispone. El procesamiento y la experiencia que adquiere la empresa en la aplicación de dicha información dentro de sus procesos internos se entiende como conocimiento. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.

Bajo estas conceptualizaciones se debe entender además el contexto en el cual se desarrollaba este cambio en las empresas. Así se podrá considerar el nuevo perfil necesario para dirigir dichas organizaciones. Dicho perfil requiere de habilidades conceptuales que le permitan tratar con las ideas y los conceptos abstractos. Estas habilidades están relacionadas con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas. También representan las capacidades cognitivas que permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y encontrar oportunidades donde nadie lo ha hecho. Al mismo tiempo, se observa que desde una perspectiva general las habilidades directivas requeridas para enfrentar la nueva realidad del liderazgo son la iniciativa, la responsabilidad, la actitud para enfrentar el cambio y la comunicación.

Referencias

- Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S., Arias-Arciniegas, C., Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S., y Arias-Arciniegas, C. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3), 410-420. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000300410>
- Ahumada-Tello, E., Castanon-Puga, M., Evans, R. D., y Gaxiola-Pacheco, C. (2018). Contributions of Knowledge Management to Firm Competitiveness from a Complexity Approach. 2018 *IEEE Technology and Engineering Management Conference, TEMSCON 2018*. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2018.8488416>
- Alcaráz, R. R. (2011). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill
- Andriani, M., Samadhi, T. M. A. A., Siswanto, J., y Suryadi, K. (2019). Knowledge Management Strategy: An Organizational Development Approach. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1474-1490. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0191>
- Barbaroux, P., Attour, A., y Schenk, E. (2016). Innovation Processes, Innovation Capabilities and Knowledge Management. *Knowledge Management and Innovation*. <https://doi.org/10.1002/9781119330134.ch1>
- Bresani, A. (2012). *Influencia de la complejidad de tareas y redes sociales en el intercambio de conocimiento*. Universitat Ramon Llull.
- Bujanda, B., et al. (2014). Competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación: hacia la sostenibilidad de las mipymes centroamericanas. *Fundación Don Omar*. www.oitcinterfor.org
- Calvo, O. G. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Castells, M. (1996). *La era de la información*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill Interamericana.
- Chirinos, M. E., Fernández, L., y Sánchez, G. (2013). *Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables*. *Razón y Palabra*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524700002>
- Coronado, M. A. G., Leyva, A. B. C., Encinas, L. D. C. M., Rossetti, S. R. L., y Rojas, I. S. R. (2020). Habilidades que determinan el éxito del emprendedurismo del sector industrial de la ciudad de Hermosillo, Sonora. *Estudios Sociales*, 30(55).
- Corona, T. L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, 7(20), 55-65.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Review Press.
- De Groot, O. J. (2020). *Economía creativa*. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Baracaldo Martínez, D. del P., Gómez Balanta, K. L., y Jara Buitrago, O. I. (2022). *Gestión*

- del conocimiento para el fortalecimiento de habilidades gerenciales*. [Trabajo de Especialización]. Red de Repositorios Latinoamericanos.
- Dykan, V., Ovchinnikova, V., Dykan, V., Kalicheva, N., y Korin, M. (2019). Strategic Knowledge Management as Means of Ensuring the Competitiveness of Railway Transport Enterprises. *SHS Web of Conferences*, 67, 01003. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196701003>
- Ecan, C. D. P. V. (2022). Caracterización de la competitividad y productividad en las mype rubro boutiques para dama del centro comercial el Algarrobo Piura. [Trabajo de Grado]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Chimbote. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/26022>
- Edwards, P., Vaz-Serra, P., y Edwards, M. (2019). Project Risk Knowledge Management. *Managing Project Risks*, 215-243. <https://doi.org/10.1002/9781119489719.ch11>
- Encina, R. A. (2008). Gestión del conocimiento en la educación universitaria. *Población y Desarrollo* (35), 79-93.
- Escobar, C. A. C. (2017). El marketing mix y la competitividad de la empresa F45 E.I.R.L, SAN MIGUEL-LIMA 2017.
- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., y Mohammad Shafiee, M. (2020). How Competitiveness Factors Propel Smes to Achieve Competitive Advantage? *Competitiveness Review*, 30(3), 315-338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- Fomina, I. G., y Zvontsov, A. V. (2017). Creation of the Knowledge Management System to Increase the Competitiveness of the It Company. Proceedings of 2017 IEEE 6th Forum Strategic Partnership of Universities and Enterprises of Hi-Tech Branches (Science. Education. Innovations), SPUE 2017, 2018, 189-191. <https://doi.org/10.1109/IVForum.2017.8246088>
- Garcés, M., y Delgado, P. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVII(2), 120-132. <https://orcid.org/0000-0002-8120-3285>
- Gold, A. H., Malhotra, A., y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- González, G. G., Becerril, M. L. C., y Fonseca, A. M. (2018). El engagement como factor de formación y desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2448-85502018000200103
- González Macías, C. J., Villalobos Sánchez, K. I., Lozoya Muñoz, L. A., y Toscano Moctezuma, J. A. (2022). El papel de la adaptabilidad como impulsora de la competitividad y sostenibilidad económica: una revisión de literatura con enfoque descriptivo. *Revista Doxa Digital*, 12(22), 69-91. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.233>
- Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Jantarajaturapath, P., Imsuwan, T., y Wongsim, M. (2016). Knowledge Management, Organizational Innovativeness, Business Competitiveness and Potential Operations

- of Electrics and Electronics Businesses in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 42-53.
- Jiménez, M. H. R. (2006). Modelo de competitividad. *UMBral Científico*, 9, 115-125.
- Kianto, A., Vanhala, M., y Heilmann, P. (2016). The Impact of Knowledge Management On Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Lindblom, J., y Martins, J. T. (2022). Knowledge Transfer for RyD-sales Cross-functional Cooperation: Unpacking the Intersections between Institutional Expectations and Human Resource Practices. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.1726>
- Lisímaco, A., Martínez, P., Cristina, S., Erazo, R., y Valencia, M. E. (2022). Artículo de investigación Gestión del conocimiento e innovación organizacional: estado del arte para Latinoamérica. <https://doi.org/10.15665/dem>
- Londoño, H. H. (2018). *Gestión del conocimiento: fundamentos conceptuales y casos de aplicación en cuatro organizaciones colombianas*. Universidad del Valle.
- López, E. M. (2009). Del conocimiento tácito y codificado al conocimiento locacional-traslacional: aplicación a los distritos industriales. *Ingenio Working Paper Series*.
- Mahou, Á. L. F., y Díaz, S. P. de L. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, (407).
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., y Deng, Z. (2016). Information Technology Resource, Knowledge Management Capability, and Competitive Advantage: The Moderating Role of Resource Commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062-1074. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.001>
- Márquez, E. C. (2017). *La cuarta revolución industrial*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Sevilla.
- Martínez, F. R., y Carmona, G. O. (2009). Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones educativas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Mingaleva, Z., Deputatova, L., y Starkov, Y. (2020). Management of Organizational Knowledge as a Basis for the Competitiveness of Enterprises in the Digital Economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 78, 203-212. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22493-6_18
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127). <https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109007/html/>
- Mojibi, T., Khojasteh, Y., y Khojasteh-Ghamari, M. (2015). The Role of Infrastructure Factors in Knowledge Management Implementation. *Knowledge and Process Management*, 22(1), 34-40. <https://doi.org/10.1002/kpm.1459>
- Moreno-López, G., Giraldo, L., Gómez-Bayona, L., Valencia-Arias, A., Camilo, J., y Vanegas, P. (2022). Modelos de gestión de conocimiento en universidades: una revisión sistemática de literatura. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9803028>

- Mostafa, I. (2017). People, Space, Deliberation. *The World Bank*. <http://blogs.worldbank.org/publicsphere/publicsphere/competitive-advantage-knowledge-economy>.
- Nagore, A. I. (2012). *La movilidad internacional de los investigadores y sus redes científicas de colaboración: Dos dinámicas entrelazadas. Un estudio desde la economía del conocimiento*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Rey Juan Carlos. <http://hdl.handle.net/10115/11652>
- Nowacki, R., y Bachnik, K. (2016). Innovations within Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 69(5), 1577-1581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.020>
- Olivares, B. O., Cortez, A., y Munetones, A. C. (2016). Strategic Elements of Organizational Knowledge Management for Innovation Case: Agrometeorology Network. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria-RIDU*, 10(1), 68-81.
- Pedroza, R. F. (2018). La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.377>
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, 10(1), 46.
- Perasso, V. (2016). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). *BBC News Mundo*.
- Purizaca, C., López, G., del Milagro, J., Jiménez Boggio, M., y Johana, D. (2020). *Nivel de competitividad para la consolidación de la oferta exportable de los textiles del algodón nativo de la región Lambayeque*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad César Vallejo.
- Rajin, D., Petrović, M., Radojević, T., y Buténas, R. (2019). *The Role of Knowledge Management in Business Process and Competitiveness*. 43-49. <https://doi.org/10.15308/finiz-2019-43-49>
- Raymond, L. (2016). A Process-Based Classification of Knowledge Maps and Application Examples. *Knowledge and Process Management*, 23(2), 110-123. <https://doi.org/10.1002/kpm>
- Rodríguez Alvarado, G. A. (2022). Creación de valor como instrumento de productividad bajo sostenibilidad en cooperativas especializadas sin sección de ahorro en Bogotá. *Cooperativismo y Desarrollo*, 30(122), 1-39. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2022.01.06>
- Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). *El reto de la competitividad en la agricultura*. IICA.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. RandomHouse.
- Scott, C. (2017). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons Inc.
- Secretaría de Economía (2018). *Secretaría de Economía*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad>.
- Seong, B. H., Lee, H., y Kim, T. S. (2018). A Study on Knowledge Management System for Knowledge Competitiveness with One Stop Knowledge Service. *1st IEEE International Conference on Knowledge Innovation and Invention, ICKII 2018*, 373-376. <https://doi.org/10.1109/ICKII.2018.8569149>

- Sharma, D. D. (2021). A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3). <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.148>
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., y Ali, J. (2017). Strategic Management Model with Lens of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Review Approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0035>
- Terán, E. F. C. (2018). Sociedad del conocimiento y la economía. *INNOVA*, 3(5).
- Trujillo Narváez, W. S. R. (2016). *Memoria de curso especial de titulación "Dirección Empresarial"*. Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Tumenova, S. A., Kandrokova, M. M., Makhosheva, S. A., Batov, G. H., y Galachieva, S. V. (2018). Organizational Knowledge and its Role in Ensuring Competitiveness of Modern Socio-economic Systems. *Espacios*, 39(26).
- Unesco (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Informe Mundial de la UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>

8. Propuesta de una ruta de senderismo comunitario a través de la planeación participativa en el Rosario, BCS

DIANA ESPINOZA MEZA*

ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA**

JAVIER ALBERTO ARCE MEZA***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.08>

Resumen

Identificar, conocer y priorizar los atractivos turísticos de una comunidad permite generar herramientas de organización y planeación para el desarrollo local y su correcta promoción. Actualmente existe el interés de las comunidades de la región histórica de los pueblos mineros del sur del estado de Baja California Sur de aprovechar sus atributos naturales, históricos y culturales-productivos, con el propósito de ofrecer productos y servicios turísticos. Es por ello que, con base en una socialización previa en la comunidad de El Rosario, Baja California Sur, y a solicitud expresa de actores clave internos y externos, se trabajó en definir desde lo local un sendero turístico comunitario, con la intención de generar las bases para desarrollar una oferta turística integrada a partir de la identificación estratégica de la ruta, en este sentido, se pretende abordar de manera específica cómo fue el proceso comunitario y la vinculación efectiva entre los actores, a través de una relatoría descriptiva, bajo la proyección de un sistema turístico con enfoque en turismo comunitario y tomando en consideración las vocaciones del sitio.

* Maestra en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

** Doctor en Relaciones Transpacíficas. Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4338-9928>

*** Maestro en Ciencias. Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

Palabras clave: *planeación participativa, turismo comunitario, turismo alternativo, sistema turístico, senderos comunitarios.*

Introducción

Actualmente, México es reconocido de manera internacional por sus atributos innegables para la actividad turística, posicionándolo en uno de los principales destinos para visitar en América Latina en 2023. La Sectur estimó un incremento de 2.7% en el arribo de turistas internacionales al país en relación con el año anterior inmediato, traducido en 39.4 millones de turistas (Sectur, 2023).

Por su parte, la economía sudcaliforniana descansa primordialmente en las actividades relacionadas con el sector servicios. De acuerdo con su distribución en el producto interno bruto, para 2022, las actividades representaron su participación de la siguiente manera: primarias aportaron 4.3%, secundarias 27.1% y terciarias el 68.6% restante (INEGI, 2022, p. 2). En la ciudad de La Paz, capital del estado, el 80.4% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra ocupada en el sector terciario, por lo general en alguna actividad productiva vinculada al sector turístico (Setue, 2023, p. 6).

Para 2022, y tras la pandemia por SARS-CoV-2/COVID-19, Baja California Sur (BCS) obtuvo una ocupación hotelera al alza del 66%, luchando por posicionarse de nuevo en el mercado, al igual que los demás destinos turísticos a nivel global. Consiguió una estadía promedio por visitante de cuatro días y generó una derrama económica de 24 397 millones de pesos (Setue, 2023, p. 17), lo cual infiere una recuperación económica alentadora. La Organización Mundial del Turismo prevé buenas cifras de recuperación del sector, no obstante, existe un entorno que vislumbra retos próximos en materia económica, sanitaria y geopolítica (OMT, 2023). Bajo esta visión, podemos concebir al turismo como una actividad económica dinámica con características particulares y diferentes a las actividades primarias o secundarias, enfocándose en el consumo de bienes y servicios de múltiples dimensiones y aristas, con una base social, que incrementa la fragilidad de su integración, y que se subdivide en segmentos específicos con base en su

demanda, para lo cual se deben generar e implementar planes y estrategias adecuadas a cada segmento.

El deseo de los turistas en tiempos recientes de disfrutar experiencias únicas e inolvidables ha tenido un incremento, generando la diversificación de la oferta turística. El turismo en las comunidades rurales permite ese contacto con el entorno natural y con las localidades (Moral-Moral *et al.*, 2019, p. 10); por ende, los destinos turísticos del mundo también se encuentran en busca de innovación y competitividad turística, con mayor acercamiento en un enfoque de sostenibilidad y generación de impactos sociales, que suele considerarse como un motor para el desarrollo comunitario, sin embargo, existen puntos sensibles que pueden llegar a imposibilitar su éxito. Kieffer (2019, p. 46) realiza un análisis sobre los retos, alcances e implicaciones del turismo rural comunitario versus el desarrollo comunitario y expone que existen dos tendencias polarizadas en torno a las líneas de desarrollo que acompañan al turismo rural comunitario, ya que, por una parte, estudios consideran al turismo como una panacea que dará fin a los problemas del medio rural (Ashley *et al.*, 2001), argumentando que el turismo motiva el desarrollo económico de las localidades rurales, y por otra parte, se determina que no es una opción tan viable como se aparenta, puesto que de manera alterna el turismo provoca impactos negativos en las comunidades donde se implementa (Daltabuit *et al.*, 2000; Machuca, 2008; Vargas del Río y Brenner, 2013) y no siempre ocurre una derrama económica en el entorno local. Gascón (2022, p. 11), describe como un “dilema de la dualidad” a la disparidad en los resultados de investigación en torno a las consecuencias del turismo rural comunitario y enfatiza que existen factores contextuales e incluso coyunturales, que muchas veces se subestiman y que pueden determinar un resultado, incluso más allá del propio modelo turístico.

Por su parte, el turismo comunitario tiende a caracterizarse por ser un desarrollo de alcances muy localizados y a ser independiente de las grandes empresas o grandes touroperadores (Saavedra *et al.*, 2021, p. 19). En este orden de ideas, podemos identificar que las actividades turísticas están dadas dentro de un esquema sistemático y complejo, que pueden pasar de contribuir sosteniblemente a una economía local a causar graves daños sociales o ambientales si no son desarrolladas bajo un esquema de organización responsable y consciente, que sea acorde y congruente al entorno de

la propia zona donde se realizan y sobre todo que cuente con la apropiación o arraigo por parte de la comunidad local.

La participación de las comunidades receptoras es crucial y juega un papel fundamental para desplegar el eje de desarrollo desde la fase de planeación de progreso en algún territorio; la organización y ordenanza interdisciplinaria e intracomunitaria suelen ser complejas, por lo que su fomento debe ser bajo un esquema que promueva la participación activa de la comunidad y sus actores clave, que permita incrementar las posibilidades de éxito de cualquier plan; dicho por Saavedra *et al.* (2021, p. 30): “es importante que las iniciativas comunitarias se establezcan como un elemento que integre a toda la población local. Logrando así que las comunidades tengan beneficios y, a su vez, un papel bien definido”.

El presente artículo pretende describir el proceso de identificación de un sendero comunitario contemplando ciertos pasos y desde un esquema de participación comunitaria, atendiendo a una estrategia de turismo comunitario y con base en la tipología de turismo alternativo, contemplando la información generada por los trabajos previos en la región.

Marco contextual

El Rosario es una pequeña comunidad que fue fundada en 1730 como hacienda ganadera para posteriormente convertirse en establecimiento de los mineros que extraían oro de la región; se dice que fue sede de la Real Hacienda en la segunda mitad del siglo XVIII, encargada de proveer insumos a los comerciantes y mineros locales (Ibarra, 2016). Enclavada dentro de la subdelegación municipal del mismo nombre, El Rosario pertenece a la delegación de San Antonio, dentro del predio denominado Las Gallinas (Acosta, 2012, p. 77), municipio de La Paz, estado de Baja California Sur, México. El poblado está rodeado por terrenos ejidales correspondientes al ejido El Rosario, fundado en 1941 y ratificado en 1967 (Ibarra, 2016). Con base en los datos estadísticos del censo de población y vivienda de 2020 presentado por el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, El Rosario es una pequeña comunidad con un núcleo de población de 81 personas (INEGI, 2020). Su única vía de acceso es de forma terrestre por la

desviación del kilómetro 54 de la carretera Transpeninsular México 1, en el tramo La Paz-El Triunfo, a 50 minutos de La Paz.

Sus principales actividades productivas son las relativas a la ganadería extensiva (con ciertas limitaciones derivadas de la situación climática) y algunas actividades recientes procedentes del turismo. La zona de El Rosario, de acuerdo a la clasificación climática de Köppen modificada por García (1973), la ubica en una zona con un clima “semiseco del subtipo seco semicálido, con lluvias en verano” (Cipactli, 2020). La temporada de lluvias es de julio a octubre, mismas que se presentan de manera irregular.

El ejido de El Rosario cuenta con un área destinada voluntariamente a la conservación (ADV), debido a sus atributos ambientales, que alberga y salvaguarda especies emblemáticas de la región árida y semiárida en un recinto denominado “Santuario de los Cactus” con seis hectáreas para recorrer y muchas más de protección. El santuario cuenta con un circuito de senderos para avistamiento de la flora y fauna del sitio, así como con infraestructura básica como baños.

De manera reciente, en BCS existe trabajo colaborativo previo, por parte de instituciones públicas y privadas que han implementado la planeación participativa para el desarrollo local. Ejemplo de ello es el trabajo realizado en la zona sur de la entidad, en la otrora zona minera de San Antonio. Con dicho esfuerzo, se llevó a cabo un plan estratégico de turismo comunitario con resultados principales como: un curso taller acerca de su patrimonio histórico, cultural y natural; se diagnosticaron sus fortalezas a potencializar en torno al turismo comunitario; se realizó el recorrido de las rutas propuestas para ser geoposicionadas por los jóvenes del telebachillerato de la comunidad, por medio de dispositivos GPS. Así mismo, se obtuvieron datos técnicos de las rutas (nivel de dificultad, perfil de altura, longitud y marcaje de los sitios de interés de cada sendero) (Arce *et al.*, 2020, pp. 492-494).

Es importante mencionar que las características físicas, económicas, socioculturales y geográficas de la zona fueron pieza clave para determinar la estrategia a implementar.

Materiales y métodos

Se consideró dividir el esfuerzo para la actividad turística en dos vertientes, por una parte, se tomó como tipología de turismo el concepto de turismo alternativo definido por Sector como: “los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales” (Sector, 2002). Mismo que tiene tres ejes de acción: el turismo de aventuras, el ecoturismo y el turismo rural. Este tipo de turismo se adecua al sitio de estudio y podría ser la base para el diseño de un producto turístico completo, entendiendo este concepto como “un conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos o atractivos turísticos, infraestructura, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos para satisfacer motivaciones y expectativas, siendo percibidos como una experiencia turística” (Destinos del Perú, 2014, p. 12).

Para esta vertiente, se contempla la generación de la iniciativa de un sendero comunitario, estructurada con base en las fases sugeridas en la guía para el diseño y operación de senderos interpretativos de Sector (2005), haciendo énfasis en la fase 1 (de tres) de planeación participativa y diagnóstico del sendero, donde se considera el diagnóstico de la región, la delimitación del área de estudio del sendero, así como el inventario de atractivos, y la fase 2 (de tres) de diseño y construcción del sendero que contempla el diseño, la construcción del sendero, la capacidad de carga e impacto ambiental, entre otros puntos relevantes, sin embargo, para los límites del presente proyecto se contempló hasta el tema de diseño.

Por otra parte, además de la clasificación de las actividades como turismo alternativo, se definió como estrategia al turismo comunitario, entendiéndolo como un tipo de turismo que considera un modelo de gestión en el que la población local de un territorio rural, a través de formas organizativas, colaboran para ejercer una función en el control de su diseño, ejecución, gestión y distribución de beneficios Cañada (2015, p. 160). Existen diversas formas y herramientas para llevar a cabo una adecuada implementación de los planes o programas de turismo comunitario, sin embargo, para los fines

del presente estudio, se seleccionó la planeación participativa para la elaboración de la propuesta de sendero comunitario, partiendo de la premisa de fomentar la organización de la comunidad y la ordenanza del territorio de forma autogestiva, cuidando las sinergias necesarias entre turismo y cultura, considerando las necesidades generales de los residentes sin excluir las necesidades de las y los turistas, a quienes se puede considerar como residentes temporales (Espeso-Moliner, 2019). Un punto destacable de la planeación participativa es la manera en la que la comunidad incorpora sus saberes en los procesos de decisión y establecimiento de acciones, así como la generación de nuevos conocimientos al “estado de la técnica y del arte, para aprovechamiento y desarrollo de los participantes” (Sánchez *et al.*, 2020, p. 94). Se consideró al turismo como una actividad alterna o complementaria de desarrollo para productores agropecuarios de pequeña escala, procurando que, de manera contextualizada, conozcan las oportunidades y los riesgos de la actividad (CEDRSSA, 2019, p. 15).

Esta relatoría describe un esfuerzo colaborativo de campo, el cual está conformado por los actores clave de la comunidad: comisariado ejidal, excomisariado ejidal, subdelegada municipal, guías certificados en la NOM-09-TUR-2002 y habitantes de la comunidad; así como actores clave exógenos: la Secretaría de Turismo y Economía del estado, la Universidad Autónoma de Baja California Sur y la agencia de consultoría técnica ambiental contratada por el ejido El Rosario. Se buscó de manera conjunta identificar un sendero comunitario a través de la caracterización de atributos por los actores clave de El Rosario (desde su saber) para fomentar actividades dentro de un marco de turismo alternativo y con planeación participativa de la comunidad receptora, con un enfoque mixto de planificación turística comunitaria y sostenible.

Se identificó un esquema del sistema turístico con base en Varisco (2016, p. 155) y Ricaurte-Quijano (2009), que incluye la participación de sus elementos: la demanda, la oferta, la infraestructura, la comunidad receptora y la superestructura; cada uno con una función específica y relacionados entre sí, bajo cinco dimensiones: cultural, económica, social, ambiental y política, es decir, son directamente influenciados entre sí y se complementan con conceptos transversales como el territorio, desarrollo territorial y nueva ruralidad. El sistema turístico tiene como función cumplir con el propósito

de atraer y mantener a la demanda, cumpliendo a su vez con ciertos criterios asignados por los intereses locales. Ricaurte-Quijano (2009) menciona que como base metodológica, el sistema turístico debe atender cuatro pasos para su funcionamiento, que son (1) Ingreso de la materia o energía procedente del contexto, (2) Procesamiento de dichos insumos dentro del sistema, (3) Egreso del producto turístico terminado para ofertar, y (4) Retroalimentación del proceso.

Para poder llevar a cabo el desarrollo del objetivo planteado se efectuó el siguiente procedimiento metodológico de tipo cualitativo analítico por parte del grupo de trabajo:

1. Se realizó una búsqueda documental de investigaciones previas realizadas similares, de 2019 a la fecha, sobre turismo comunitario, turismo alternativo y turismo rural comunitario en diferentes motores de búsqueda, seleccionando los más afines. Asimismo se buscó material documental de la zona de El Rosario o aledañas y trabajos previos realizados en la zona.
2. Se llevó a cabo un primer acercamiento tipo entrevista informal con los representantes líderes del ejido y la comunidad en donde externaron su deseo de participar en actividades de turismo alternativo dentro de la comunidad como una alternativa de actividad económica. Cabe señalar que, para los fines de esta investigación, ya se contaba con un diagnóstico situacional previo de la zona de estudio.
3. El siguiente paso fue la identificación de los actores clave de la comunidad, basado en posición, interés e influencia, resultando los siguientes: subdelegada municipal, presidente del comisariado ejidal, miembros de la comunidad y del ejido vecino de San Antonio, académicos de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, servidores públicos del gobierno estatal y otros organismos externos. Es importante destacar que hay tres guías certificados en la NOM-09-TUR-2002.
4. Para la impartición del taller se elaboró la planeación del mismo, contemplando una parte teórico-práctico y una parte práctica, con apoyo de material audiovisual. La convocatoria de participación se realizó por parte de la autoridad municipal y ejidal correspondiente. En la dinámica del taller se dividió a los asistentes en tres equipos

para diversificar las respuestas y realizar una discusión cruzada con la información resultante, este ejercicio incentivó la caracterización de la zona y la descripción de los atractivos naturales y culturales identificados por los propios pobladores, con un mapeo de rutas tentativas. En el ejercicio de plenaria se valoró la cercanía, y la dificultad de acceso a los sitios, así como el grado de atractivo con base en los criterios de los participantes, como resultado se acordó una propuesta de ruta de sendero comunitario, y se agendó un recorrido de prueba para una fecha posterior.

5. Una vez identificada la propuesta consensuada del sendero, se efectuó por parte de miembros de la comunidad y de la UABCS el recorrido de la ruta, con la finalidad de ajustar tiempos, distancias, evaluar el nivel de dificultad y llevar a cabo la identificación en campo de los atractivos focales y secundarios de la ruta. Se identificaron las necesidades del sendero en términos de infraestructura, limpieza y señalización.
6. Como siguiente punto se llevaron a cabo dos reuniones de seguimiento, una para analizar los puntos necesarios para dar continuidad al proyecto y otra para reforzar la participación de los actores vinculados en el proceso.
7. Dentro de las reuniones de seguimiento se acordó que es necesario delimitar un plan estratégico para el desarrollo de los siguientes pasos.

Es importante destacar que, para el desarrollo de esta metodología, se tomaron en consideración las vocaciones comunitarias existentes. A continuación se describen las técnicas e instrumentos utilizados en la aplicación de la metodología y su relación con los pasos a seguir para el funcionamiento del sistema turístico propuesto por Ricaurte-Quijano (2009) (véase la tabla 8.1).

Tabla 8.1. *Relación de técnicas e instrumentos utilizados*

<i>Actividad/acción</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Paso del sistema turístico correspondiente*</i>
1. Búsqueda documental	Investigación bibliográfica	Base de datos Scielo, Elsevier, Redalyc, entre otras	1. Ingreso de la materia o energía procedente del contexto
2. Acercamiento comunitario	Visita de campo	Entrevista informal	1. Ingreso de la materia o energía procedente del contexto
3. Identificación de actores clave	Mapeo de actores basado en posición, interés e influencia	Encuesta semiestructurada	1. Ingreso de la materia o energía procedente del contexto
4. Taller teórico-práctico de senderismo comunitario	Taller participativo	Facilitadores con material visual y didáctico	2. Procesamiento de dichos insumos dentro del sistema
5. Recorrido de ruta	Visita de campo	Levantamiento de campo, análisis de información	2. Procesamiento de dichos insumos dentro del sistema
6. Seguimiento	Reunión de actores clave	Observación participante	2. Procesamiento de dichos insumos dentro del sistema
7. Siguiendo pasos	Reunión de actores clave	Plan estratégico	2. Procesamiento de dichos insumos dentro del sistema

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

- Se realizó la caracterización del sitio y de los actores clave: localización, área de estudio, densidad poblacional, aptitud del predio (ordenamientos, tenencias de la tierra, medio físico-natural, clima), e identificación de actores externos participantes.
- Con la impartición de un taller en las instalaciones del Santuario de los Cactus, y con la participación de los actores clave de la comunidad, se logró la coordinación para que los interesados realizaran un acuerdo formal entre ellos sobre desarrollar una propuesta de turismo alternativo.
- El trabajo de planeación participativa de índole constructiva, en una primera etapa dentro de la comunidad de El Rosario, permitió a través de grupos de trabajo, la identificación de un sendero comunitario con apoyo del grupo de investigación, en donde se acordaron las

principales opciones de rutas y la integración de sus recursos naturales, históricos y culturales.

- Con el recorrido por la propuesta consensuada, en conjunto con los actores clave, se ratificaron los principales puntos de interés, se estimaron tiempos del recorrido, tipo de sendero, dificultad y necesidades para su correcto funcionamiento.
- Se realizó un listado de atributos principales, focales, complementarios y de apoyo (Ceballos-Lascuráin, 1998, p. 1).
- Con la identificación del sendero propuesto, se generaron las bases para el diseño y posterior implementación del producto turístico.
- Dentro del proceso aplicado, tal como se mencionó anteriormente, se buscó cubrir los pasos a seguir del sistema turístico propuestos por Ricaurte-Quijano (2009) con un enfoque comunitario y sustentable, sin embargo, temas identificados como los siguientes pasos son: la narrativa del sendero, la gestión de infraestructura básica y complementaria, así como la implementación del producto turístico y plan de marketing, mismos que se relacionan a los pasos (3) Egreso del producto turístico terminado para ofertar y (4) Retroalimentación del proceso.

Discusión

Partiendo de la premisa de que es necesario pensar y construir una oferta turística basada en las especificidades locales de cada comunidad (Kieffer, 2019), es posible aseverar que, bajo un modelo de turismo rural comunitario, adecuado, a través de la participación social de los actores clave de la comunidad de El Rosario y con un proceso claro y ordenado, tal como lo menciona Gascón (2023), sería posible diversificar las actividades económicas de la zona e incrementar los ingresos económicos.

Con base en los resultados obtenidos, se distingue un avance significativo en los pasos a seguir para el funcionamiento del sistema turístico propuesto por Ricaurte-Quijano (2009), abarcando el cumplimiento del paso (1) Ingreso de la materia o energía procedente del contexto, y el paso (2) Procesamiento de dichos insumos dentro del sistema; se identifica un grupo

de la comunidad definido y en vías de organización, que cuenta con representación de la autoridad ejidal y municipal, con la intención de desarrollar el potencial turístico que infiere la zona de estudio.

Aún se requiere trabajo técnico, puesto que por la complejidad de las interrelaciones de las dimensiones y los elementos que conforman el sistema, es necesario no forzar los tiempos comunitarios, esto es, dar un seguimiento cercano a los procesos comunitarios pero no tratar de acelerarlos de manera externa ni unilateral, ya que podría menguar los esfuerzos y generar un efecto adverso al deseado. Derivado de ello, aún queda por cubrir el paso (3) Egreso del producto turístico terminado para ofertar; conviene enfatizar que es un proceso con cierto grado de avance puesto que se logró la propuesta de una ruta de sendero, sin embargo, es preciso continuar con el desarrollo del producto por parte del equipo de trabajo. Así mismo, una vez finalizado el producto turístico se deberá contemplar el cumplimiento del paso (4) Retroalimentación del proceso, que funcionará para reconocer las áreas de oportunidad generadas.

Este proyecto posibilita nuevas líneas de investigación en el sitio, como por ejemplo, temas que abarquen medición del potencial turístico, implementación de producto turístico, fortalecimiento de la integración social y de los actores que participan en la zona para ampliar el marco de vinculación, valoración adecuada de capacidad de carga del sitio, así como la generación de tácticas de asociatividad, bajo las consideraciones necesarias que contemplen las dimensiones del sistema turístico y los diversos tipos de capital comunitario (Varisco, 2016; Inostroza, 2008; Ricaurte-Quijano, 2009).

Conclusiones

Partiendo de los discursos de los autores citados en el presente documento es posible considerar que el desarrollo del turismo comunitario tenderá a funcionar como un espejo para el desarrollo de la comunidad, es decir, en medida de que su planeación y enfoque incluyan de manera asertiva la funcionalidad de todos los elementos del sistema y sus dimensiones, se reflejará directamente en su progreso socioeconómico y ambiental.

El mayor reto percibido en la presente propuesta es lograr el fortalecimiento de la organización comunitaria, identificando los canales de comunicación apropiados y las herramientas de autogestión que le permita al grupo comunitario interesado en la actividad turística generar una oferta integrada que cumpla con las necesidades del mercado actual en temas de calidad en el servicio, creación de experiencias únicas vivenciales, infraestructura básica, entre otros; por ello, la implementación de metodologías participativas es un tema decisivo para fomentar el liderazgo, una visión compartida hacia lograr objetivos en común y facilitar los vínculos con actores exógenos interesados.

Referencias

- Acosta Mendía, E. (2012). *Ambiente, ganadería y desarrollo sustentable en el ejido El Rosario, Baja California Sur*. Archivo histórico B.C.S. http://archivohistorico.bcs.gob.mx/el_Rosario/El%20Rosario.pdf
- Arce Meza, J. A., Torres García, A. F., y Cruz Chávez, G. R. (2020). Turismo comunitario como estrategia de reactivación económica en la comunidad de San Antonio, Baja California Sur. En Font Barnet, A.(coord), *Coodtur IV. Turismo, desarrollo territorial, innovación y gobernanza, ¿hacia dónde vamos?* (pp. 489-497). Publicacions URV. <http://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/view/453/470/1056-2>
- Ceballos-Lascuráin, H. (1998). Elaboración de inventarios de atractivos ecoturísticos. En *Ecoturismo. Naturaleza y desarrollo sostenible* (p. 38). <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/Ceballos-Lascurain.pdf>
- CEDRSSA (2019). *El turismo rural, una alternativa sustentable para los pequeños productores agropecuarios*. CEDRSSA. http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/13/73Turismo_rural.pdf.
- Cipactli (2020). Plan de manejo área destinada voluntariamente a la conservación, santuario de los cactus, Ejido El Rosario B.C.S. Agencia de Restauración Forestal y Vida Silvestre S.C. y Ejido El Rosario.
- Destinos del Perú (2014). *Manual para la planificación de productos turísticos [iniciativa apoyada por la Cooperación Suiza-SECO en convenio con Mincetur y PromPerú, Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico]*. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Manual-Planificacion-ProductosTuristicos-2014.pdf>
- Espeso-Molinero, P. (2019). Tendencias del turismo cultural. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(6), 1101-1112. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.076>
- Gascón, J. (2022). Turismo rural comunitario en destinos de rutas turísticas: Un caso en

- el circuito del Sur Andino Peruano. *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*, 16(2), 1-15. <https://doi.org/10.17979/rotur.2022.16.2.9005>
- . (2023). El proceso participativo en el turismo rural comunitario: Un análisis etnográfico. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 18(1), 41-65. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8936894.pdf>
- Ibarra Rivera, G. (2016). *Diccionario sudcaliforniano historia, geografía y biografías de Baja California Sur*. Instituto Sudcaliforniano de Cultura.
- INEGI (2020). Censo de población y vivienda 2020. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/cpv/2020/resultadosrapidos/default.html?texto=>
- . (2022). Principales resultados para Baja California Sur. Comunicado de Prensa. Anuncia el INEGI la publicación del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/PIBEF/PIBEF_BCS.pdf
- Inostroza, G. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la región Andina. *Gestión Turística*, 10, 77-90. <https://www.redalyc.org/pdf/2233/223314985006.pdf>
- Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), 43-63. <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>
- Moral-Moral, M., Fernández-Alles, M. T., y Sánchez-Franco, M. J. (2019). Análisis del turismo rural y de la sostenibilidad de los alojamientos rurales. *Revista Espacios*, 40(1), 1-13. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/19400103.html>
- OMT (2023). El turismo va camino de recuperar los niveles prepandémicos en algunas regiones en 2023. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-va-camino-de-recuperar-los-niveles-prepandemicos-en-algunas-regiones-en-2023>
- Ricaurte Quijano, C. V. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local*. DSpace en ESPOL, 1-50. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/8300>
- Saavedra Camargo, J. A., García Revilla, R., Martínez Moure, O., y Mora Forero, J. A. (2021). *Análisis del turismo rural comunitario en Colombia y España: estudio de casos*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/875333.pdf>
- Sánchez López, L. V., Cervantes López, M. N., Gómez Campos, Y., Castillo Ramírez, G., Flores Coyotecatl, S., y González Farías, M. (2020). La planeación participativa como directriz para el logro del desarrollo comunitario y la autogestión de las poblaciones en la Cuenca Zahuapan-Atoyac. *Revista Latinoamericana el Ambiente y las Ciencias*, 11(28), 93-96. <https://rlac.buap.mx/sites/default/files/11%20%2828%29-20.pdf>
- Sectur (2002). Fascículo 1. Serie Turismo Alternativo. CEDOC. <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/006145.pdf>
- . (2005). Fascículo 5. Serie Turismo Alternativo. Guía para el diseño y operación de senderos interpretativos. CEDOC. <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/002012Pri0000.pdf>
- . (2023). Comunicado 054/2023. México captará 31 mil 169 millones de dólares por visitantes internacionales en 2023 de acuerdo a expectativas. Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-captara-31-mil-169-millones-de-dolares-por-visitantes-internacionales-en-2023-de-acuerdo-a-expectativas>

SETUE (2023). Información estratégica, La Paz 2023. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/administrador/biblioteca/publicaciones/pdf/Estrategico_2023_La_Paz.pdf

—. (2023). Información estratégica, Baja California Sur. Biblioteca SETUE B.C.S. https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/administrador/biblioteca/publicaciones/pdf/Estrategico_2023_BCS.pdf

Varisco, C. A. (2016). Turismo rural: Propuesta metodológica para un enfoque sistémico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 153-167. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/11160/PS_14_1_%282016%29_10.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

9. Propuesta de marca ciudad alternativa para el desarrollo turístico de Loreto, Baja California Sur

ALEJANDRO GONZÁLEZ VIDALES*

FRANCISCO ISAÍAS RUIZ CESEÑA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.09>

Resumen

En el contexto actual de globalización y competencia creciente entre destinos turísticos, la creación de una identidad distintiva se ha vuelto crucial para el desarrollo sostenible de las comunidades locales. Esta investigación se centra en la elaboración de una estrategia integral de marca ciudad para Loreto, Baja California Sur, con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado turístico y fomentar un desarrollo sostenible. Para ello, se propone una marca ciudad mediante la metodología de *place branding*, basada en los atractivos turísticos de Loreto, como una alternativa para impulsar el desarrollo turístico. La estrategia busca no solo atraer a más visitantes, sino también mejorar la percepción del destino, fomentar la cohesión social y promover un desarrollo económico y ambientalmente sostenible. Para alcanzar este objetivo, se utilizó la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para realizar una revisión sistemática de la literatura existente sobre *branding* de destinos turísticos. Este enfoque se complementa con un análisis socioeconómico y turístico de Loreto, que incluye la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. Además, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con actores

* Maestro en administración estratégica por parte de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador tiempo completo definitivo adscrito al Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4306-5555>

clave, como funcionarios de turismo, empresarios locales y turistas, para obtener una comprensión completa de la percepción del destino. El análisis se centró en identificar las variables clave para construir una marca ciudad efectiva. Estas variables incluyen los atributos únicos del destino, como su biodiversidad marina, sitios históricos y cultura local, así como la percepción actual de los visitantes y residentes; estas variables se basan directamente en la metodología del hexágono de Anholt, el cual cuenta con seis elementos: *turismo, gobernanza, exportación, gente, cultura e inmigración e inversión*. Gracias a la revisión literaria fue posible crear una propuesta en la cual se ampliará el modelo con dos variable más: *imagen y experiencia y nivel de satisfacción*. La revisión sistemática permitió seleccionar estudios relevantes y de alta calidad, asegurando una base sólida para la propuesta de *branding*.

Palabras clave: *globalización, competencia, desarrollo sostenible, marca ciudad, cohesión social, hexágono de Anholt.*

Introducción

Estrategias de marca ciudad para potenciar el turismo sostenible en Loreto, Baja California Sur

En el contexto actual de la globalización y ante la competencia creciente entre destinos turísticos, la creación de una identidad distintiva y única se ha convertido en un elemento crucial para el desarrollo sostenible de las comunidades locales, ya que genera una diferenciación competitiva en el mercado turístico, así como una valoración de los recursos locales, de igual manera fomenta el orgullo y la cohesión social, entre otras ventajas que brinda la aplicación de la herramienta. En este sentido, la elaboración de una propuesta a una marca ciudad en específico surge como una estrategia fundamental para promover, promocionar y posicionar un destino turístico en el mercado nacional e internacional.

Con la ejecución de un proyecto de este tipo, es decir, la implementación de estrategias de mercadotecnia enfocadas a la herramienta de marca ciudad

de Loreto, Baja California Sur, brindará mejores oportunidades a los habitantes, acceso a una amplia gama de oportunidades laborales y profesionales, lo que les permitirá aspirar a mejorar su calidad de vida. A pesar de contar con un valioso legado natural, cultural e histórico que lo posiciona como un lugar de interés tanto para turistas nacionales como internacionales, Loreto se enfrenta al desafío de diferenciarse en un mercado saturado y competitivo, lo que hace necesario encontrar un referente diferenciador en el mismo. En este sentido, el concepto de marca ciudad emerge como una herramienta estratégica que puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la identidad local y a la promoción del turismo sostenible.

El objetivo principal de la presente investigación es proponer una estrategia integral de marca ciudad que capture la esencia única de Loreto, resalte sus principales atributos y valores, y establecer una conexión emocional con sus potenciales visitantes. Para alcanzar este propósito, se llevará a cabo un análisis exhaustivo del contexto socioeconómico, cultural y ambiental de Loreto, así como un estudio de mercado y una evaluación de la percepción actual de la ciudad como destino turístico.

A través de este estudio, se buscan alternativas que contribuyan al desarrollo económico y social de Loreto, fomentando un turismo responsable y respetuoso con el entorno, y situando a la ciudad como un destino único y memorable en el escenario turístico internacional.

La importancia del *branding* en el turismo y el desarrollo de ciudades y países

La conceptualización de la marca ciudad se origina en el concepto general de marca, distinguiéndose en la necesidad de los lugares de diferenciarse y afirmar su identidad en busca de diversos objetivos. Empresas han empleado este concepto al tratar productos o servicios regionales, donde se valoran aspectos como la conciencia de marca, calidad percibida, actitudes, lealtad, confianza, compromiso y singularidad (Won, 2020). Esta herramienta puede impulsar valores clave y transformaciones inteligentes en un lugar, impactando positivamente en aspectos socioeconómicos y en la imagen proyectada y percibida del destino (Martinez, 2018). La implementación de una

estrategia de marca ciudad implica la creación de una identidad distintiva para el destino, transmitiendo una promesa de experiencia única y memorable para influir en las decisiones de los consumidores sobre visitar el lugar nuevamente (Vidyastuti, 2021).

La correlación entre la marca ciudad y el turismo da lugar al concepto de marca turística, identificada como un signo que destaca un lugar como destino turístico (Sernatur, 2007). En este ámbito, las marcas turísticas buscan diferenciarse y agregar valor, influyendo en la percepción del precio y representando las características y experiencias únicas del destino (Folgado *et al.*, 2011). La imagen de marca de un destino turístico se basa en las experiencias y percepciones de los turistas, pudiendo cambiar con el tiempo y requiriendo resiliencia adaptativa por parte del destino (Gutauskas, 2019).

El *branding*, centrado en la construcción y gestión de la marca para respaldar las ventas y establecer relaciones coherentes con los consumidores, incluye aspectos como la personalidad, la imagen corporativa y la identidad de marca (Castelló, 2011). El *branding* interno, que implica la participación de actores turísticos en la gestión de la marca de un destino, busca cohesionar esfuerzos para definir y lograr objetivos comunes (Nahar *et al.*, 2021). La marca de una ciudad está vinculada a la imagen y reputación del país en su conjunto, y su éxito puede beneficiar tanto al destino individual como a la percepción global del país como destino turístico (Tovmasyan, 2020).

El *Country Branding* implica que las naciones gestionan su propia marca para mejorar su imagen y competir en el mercado global, atrayendo turistas e inversiones (Anholt, 2016). Este proceso incluye la construcción y gestión de la reputación de un país, brindando beneficios como mayor poder de negociación, crecimiento económico y capacidad de influencia internacional (Boan, 2022). Si bien es un concepto relativamente nuevo, el *branding* de naciones busca promover y gestionar la reputación de un estado en el contexto global (Dašić y Dašić, 2021).

Objetivos

Esta parte del documento se centra en los objetivos de la investigación, que son fundamentales para guiar el estudio y alcanzar los resultados deseados. Aquí está una explicación de cada objetivo:

Objetivo general

El objetivo general de este estudio es proponer una marca de ciudad para Loreto utilizando la metodología de *place branding*. Esta propuesta se basará en los atractivos turísticos de la región, con el propósito de estimular el desarrollo del turismo en el área.

Objetivos específicos

- Identificar las variables relevantes que intervienen en la construcción de la marca ciudad, considerando las características socioeconómicas y turísticas específicas de Loreto. Este paso es crucial para comprender qué aspectos deben ser destacados en la marca para atraer turistas y promover el desarrollo económico local.
- Analizar la marca ciudad actual de Loreto para comprender su identidad y la percepción que tienen tanto los residentes como los visitantes sobre ella. Este análisis proporcionará información valiosa sobre los puntos fuertes y débiles de la marca actual, lo que servirá de base para la propuesta de una nueva marca.
- Generar una marca ciudad alternativa que se posicione como destino turístico a nivel internacional. Esto implica desarrollar una propuesta de marca que sea atractiva y distintiva en el mercado global del turismo, con el objetivo de aumentar la visibilidad y la atracción de visitantes hacia Loreto.

Importancia en la investigación

Estos objetivos son fundamentales para el éxito de la investigación por varias razones:

- *Dirección del estudio:* Los objetivos proporcionan una dirección clara y específica para el estudio, ayudando a enfocar los esfuerzos de investigación en áreas clave.
- *Relevancia del estudio:* Al identificar las variables pertinentes y analizar la marca actual, se asegura que la propuesta de marca sea relevante y efectiva para el contexto de Loreto.
- *Impacto potencial:* La generación de una marca ciudad alternativa tiene el potencial de impulsar el desarrollo turístico y económico de Loreto, lo que podría tener un impacto significativo en la comunidad local.

En resumen, los objetivos establecidos en esta sección son esenciales para guiar el proceso de investigación y garantizar que se logren los resultados deseados, con el objetivo último de contribuir al desarrollo sostenible de Loreto como destino turístico.

Metodología

La metodología empleada en este estudio es de carácter cuantitativo, centrándose en un análisis estadístico de la imagen de Loreto, Baja California Sur, México, desde la perspectiva de tres grupos clave en la actividad turística: turistas nacionales e internacionales y residentes locales. Este análisis se llevará a cabo mediante encuestas diseñadas para evaluar tanto la percepción como la proyección de la imagen del lugar, así como el nivel de experiencia ofrecido por su entorno turístico y natural. Estas percepciones serán sometidas a análisis cuantitativos utilizando un paquete estadístico para respaldar las respuestas de los encuestados. Además, se realizaron entrevistas con expertos del sector público y privado y se recopiló información

de medios masivos para identificar las herramientas de marketing utilizadas por las empresas turísticas.

El enfoque de investigación adoptado es no experimental, ya que las variables no son manipuladas por el investigador, sino que se basan en la interpretación y observación de datos y la interacción entre los diferentes actores. Se utilizará un diseño transversal para comparar diferentes criterios entre sujetos en un momento específico, así como un estudio correlacional para identificar la relación entre la experiencia del turista y la oferta turística.

La metodología del *branding* se aborda desde un enfoque inductivo, comenzando por comprender cómo se percibe el destino turístico tanto por los residentes como por los turistas, para luego desarrollar una propuesta de marca ciudad que capture la esencia única de Loreto y establezca una conexión emocional con los visitantes potenciales.

Descripción de las técnicas

Para cumplir con el primer objetivo de identificar las variables que respalden la creación de una propuesta de marca ciudad basada en las características socioeconómicas de Loreto, Baja California Sur, se plantea la utilización de diversas herramientas del ámbito del *branding*. Esto implica el análisis de los resultados de las encuestas que se llevarán a cabo en la localidad, así como la exploración y evaluación de las variables presentadas en el modelo propuesto por Simon Anholt.

La elección de la herramienta de *place branding* de Simon Anholt se justifica por las características específicas del destino turístico de Loreto. Esta elección se fundamenta en las particularidades que definen la oferta turística del lugar, centrándose en sus aspectos positivos distintivos. El proyecto se dirige hacia el desarrollo de actividades vinculadas al turismo alternativo, como el turismo rural, de aventura y ecoturismo, que son inherentes a este destino en particular.

El hexágono de Anholt es un marco conceptual desarrollado por Simon Anholt que identifica seis factores clave que contribuyen a definir un destino turístico (véase la figura 9.1). Estos factores son: turismo, gente, cultura, gobernanza, inversión y exportación. Cada uno de estos elementos ayuda a

comprender las características distintivas de una ciudad específica, como Loreto en este caso.

1. *Turismo*: Representa el nivel de interés que genera un país y la atracción de sus lugares turísticos.
2. *Gente*: Se refiere a la reputación que tienen las personas que viven en y visitan la ciudad en términos de competencia, apertura y amabilidad.
3. *Cultura*: Incluye el patrimonio cultural de la ciudad y sus atributos únicos.
4. *Gobernanza*: Refleja la opinión pública sobre la eficacia y equidad del gobierno nacional en la toma de decisiones.
5. *Inversión*: Evalúa la capacidad del lugar para atraer residentes, trabajadores o estudiantes.
6. *Exportación*: Es la imagen pública de los productos y servicios ofrecidos por la ciudad.

Estos factores proporcionan una comprensión integral de la identidad y la percepción de la ciudad, lo que permite desarrollar estrategias efectivas de *branding* y promoción turística.



Para mejorar la precisión del modelo en esta investigación se introducen dos factores adicionales. En primer lugar, se incluye la variable independiente de “imagen”, que tiene un impacto significativo en las decisiones de los potenciales turistas para visitar o no el destino. Esta variable se centra en la implementación de una imagen de marca que busca destacar en el mercado y ser distintiva en su identidad, con el objetivo de ser reconocida como única en el mercado, según investigaciones previas (Vidyastuti, 2021; Folgado *et al.*, 2011).

Además, se considera la variable de “experiencia y nivel de satisfacción”, ya que se busca ofrecer promesas de un viaje memorable para los turistas, con la esperanza de crear recuerdos positivos que influyen en su decisión de volver al destino en el futuro. Esta variable se basa en la idea de proporcionar experiencias placenteras que generen un nivel alto de satisfacción entre los visitantes, como se ha señalado en estudios anteriores (Martínez, 2018).

- *Imagen*: hace referencia a cómo los turistas, residentes locales y proveedores perciben la ciudad.
- *Experiencias y nivel de satisfacción*: se trata de una medida que refleja el grado de satisfacción o insatisfacción experimentado por los

Figura 9.2. Hexágono de Anholt ampliado a Octágono



Fuente: Elaboración propia, 2023.

consumidores en función de su vivencia en la ciudad, específicamente en el caso de estudio de Loreto.

Es fundamental resaltar que el propósito no es modificar el modelo actual, sino sugerir la inclusión de las dos variables identificadas en la figura 9.2 en esta investigación, especialmente para el destino turístico de Loreto, Baja California Sur. El objetivo es presentar una nueva propuesta para la ciudad basada en una metodología ya establecida.

Diseño de la muestra

Se emplea un método de muestreo aleatorio simple, ya que se adapta a las necesidades específicas de la investigación. Este método se aplicará a los turistas mayores de 18 años que tienen la capacidad económica para disfrutar de una experiencia memorable. En cuanto a los residentes de Loreto, se realizará un censo familiar, lo que implica la administración de un cuestionario por cada unidad familiar. Este enfoque se elige para garantizar la consistencia en la recopilación de datos.

Selección de la muestra

Se mantiene a un nivel de significancia de 90%, con una $Z=1.96$; y por último un margen de error del 5 por ciento.

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$$

Donde:

n : Tamaño de muestra buscado.

N : Tamaño de población o universo.

Z : Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC).

e : Error de estimación máximo aceptado.

p : Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q : $(1-p)$ = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Los pasos consecutivos establecidos para la implementación de este estudio son los siguientes:

- Cobertura geográfica: Loreto, Baja California Sur.
- Público objetivo: Personas mayores de 18 años (turistas y excursionistas) que hayan interactuado con los servicios del lugar (requiriendo al menos un día de presencia en el destino); habitantes de la localidad (uno por familia); y expertos del sector público y privado.
- Técnica: Lugares de concentración.
- Método de evaluación: Personal.
- Muestreo: Muestreo aleatorio simple.
- Distribución de la muestra: Asignación de recolección en fines de semana.
- Prueba piloto del instrumento: 30 turistas, lo correspondiente al 11% de la muestra entre locales y turistas.
- Tamaño de las poblaciones de estudio: Se define en el siguiente apartado.

Población de estudio

- Turistas nacionales y extranjeros: Por medio del documento Loreto Información Estratégica se conoce el dato del número de turistas en el año 2022 por medio de la ocupación hotelera, por un total de 142 938 personas, de las cuales el turista residente representa el 59.5% y una participación creciente del visitante internacional.
- Habitantes de la localidad: Con base en el censo de población y vivienda del año 2020, el cual indica la población de la ciudad de Loreto, es de 16 311 habitantes, siendo el 90.4% de la población del municipio.
- Expertos que formen parte del sector privado y público: De acuerdo con el documento estratégico de la Setue, existen 37 hoteles regis-

trados en la ciudad de Loreto. Para la presente variable de estudio, no es necesario calcular una muestra representativa, ya que la cantidad de expertos es muy baja, lo que se busca es entrevistar a la mayor cantidad posible, con el objetivo de obtener datos duros al respecto.

- Cálculo de la muestra (véase la tabla 9.1)

Tabla 9.1. *Cálculo de la muestra*

Locales			Turista		
	Parámetro	Valor		Parámetro	Valor
	N	16 311		N	142 938
	Z	1.96		Z	1.96
	P	90%		P	90%
	Q	10%		Q	10%
	e	5%		e	5%
	numerador	5639.430384		numerador	49419.955873
	denominador	41.120744		denominador	357.688244
	muestra	137.143199160015		muestra	138.164887163583

Fuente: Elaboración propia, 2023.

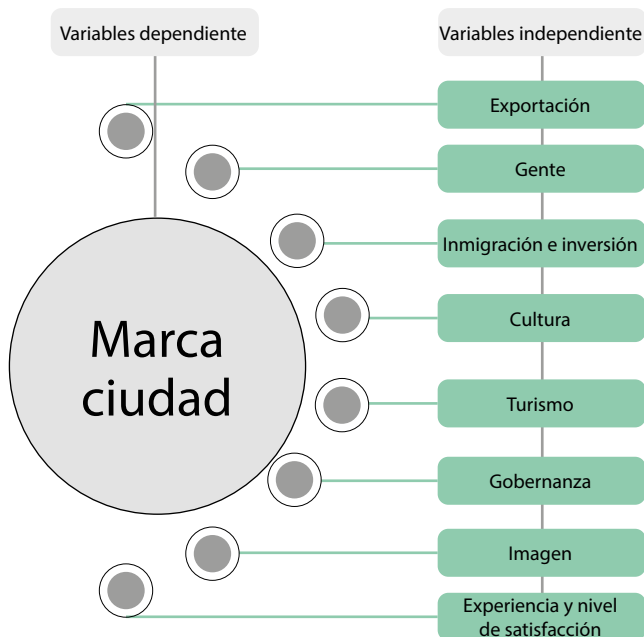
Con el objetivo de definir las variables independientes y la variable dependiente de la investigación se presenta la figura 9.3, gráfico representativo de variables dependientes e independientes, de tal forma que se logre captar la relación que tienen.

La metodología de Simon Anholt se emplea para identificar las variables independientes que contribuyen a desarrollar la propuesta de una marca ciudad para Loreto, Baja California Sur, en su situación actual. Estas variables independientes, que incluyen turismo, población, cultura, gobernanza, inversión y exportación, así como imagen y experiencias junto con el nivel de satisfacción, jugarán un papel fundamental en la creación de la marca del destino.

Prueba piloto

- La realización de una prueba piloto es un aspecto fundamental en el diseño de investigación, especialmente cuando se pretende evaluar

Figura 9.3. Gráfico representativo de variables dependientes e independientes



Fuente: Elaboración propia, 2023.

cómo los habitantes y turistas perciben los atributos de la ciudad de Loreto. Esta etapa preliminar se considera esencial en el proceso de desarrollo y validación de la encuesta diseñada para capturar de manera precisa y confiable las percepciones de la muestra de la población objetivo.

- La ciudad de Loreto, con sus características distintivas y propiedades específicas, ofrece un entorno valioso para examinar cómo sus residentes y visitantes perciben su entorno urbano. Entender cómo la población vive y valora los componentes urbanos puede proporcionar información valiosa sobre áreas que requieren mejoras, así como sobre las fortalezas existentes, contribuyendo al progreso sostenible y al bienestar de la comunidad.
- Dada la complejidad inherente a la medición de percepciones, es necesario abordar con cuidado el diseño de la encuesta. Por lo tanto, la prueba piloto se presenta como una herramienta indispensable para evaluar la efectividad y relevancia de las preguntas planteadas, así

como para identificar posibles obstáculos en la interpretación por parte de los participantes.

- Los objetivos específicos de esta fase inicial incluyen evaluar la claridad y comprensión de las preguntas, determinar la duración adecuada de la encuesta, identificar posibles sesgos en la formulación de las preguntas y recopilar retroalimentación cualitativa valiosa de los participantes.
- Al perfeccionar la encuesta a través de la prueba piloto, se busca garantizar la fiabilidad y validez de los datos recopilados. Este proceso de refinamiento es crucial para obtener resultados precisos y significativos que reflejen fielmente la percepción de la población respecto a los atributos de la ciudad.
- En resumen, la prueba piloto representa una fase crítica en el desarrollo de la investigación, ya que permite mejorar la herramienta de recolección de datos y, por ende, fortalecer la calidad y credibilidad de los resultados obtenidos. Los pasos subsiguientes establecidos para la implementación de la prueba piloto fueron los siguientes: determinación del número de encuestas a aplicar, que representó el 11% de la muestra (turistas y habitantes), equivalente a 30 individuos. La fecha de aplicación fue del 6 al 9 de octubre de 2023, en la ciudad de Loreto, Baja California Sur.

Aplicación de encuestas

- La realización de encuestas para la recopilación de datos es un elemento fundamental en la investigación por diversas razones que resaltan la importancia de este enfoque metodológico. En primer lugar, permite obtener datos primarios directamente de los sujetos de estudio, lo que proporciona información específica y relevante para el tema de interés. Estos datos son indispensables para respaldar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.
- Además, las encuestas pueden ser adaptadas para recopilar información específica sobre distintos aspectos de la investigación. Desde preguntas abiertas que permiten respuestas detalladas hasta preguntas

cerradas que facilitan el análisis cuantitativo, la flexibilidad de las encuestas permite personalizar el cuestionario de acuerdo con las necesidades del estudio.

- Asimismo, las encuestas tienen el potencial de alcanzar a una amplia gama de participantes, lo que facilita la obtención de una muestra representativa de la población objetivo, en este caso, los turistas y residentes del destino turístico. Esto es crucial para asegurar la validez y la generalización de los hallazgos de la investigación.
- Esta fase inicial se considera esencial en el proceso de diseño y validación de la encuesta utilizada en la prueba piloto, con el fin de obtener información precisa y confiable basada en las percepciones de la población investigada. Se determinó que el número de encuestas a aplicar sería el 80% de la muestra (turistas y residentes), lo que equivale a 228 individuos. La aplicación de las encuestas tuvo lugar del 6 al 11 de enero de 2024, en la ciudad de Loreto, Baja California Sur.

Conclusiones

La propuesta de marca ciudad para Loreto representa un paso crucial hacia el desarrollo sostenible del destino. Al resaltar sus atributos distintivos y promover una experiencia memorable para los visitantes, se busca situar a Loreto como un destino turístico de referencia a nivel internacional. El éxito de esta estrategia dependerá de la implementación efectiva de las acciones propuestas y del compromiso de los actores locales y regionales en su ejecución.

Aunque el apartado de resultados aún está en proceso de desarrollo, es fundamental reconocer la importancia de este componente para la validación y el éxito de la propuesta de marca ciudad. Los resultados proporcionarán información crítica sobre la percepción actual de Loreto como destino turístico, así como *insights* valiosos sobre las preferencias y expectativas de los visitantes y residentes. Este conocimiento será fundamental para afinar la estrategia de *branding* y garantizar que se alinee de manera efectiva con las necesidades y los deseos del mercado objetivo.

Es crucial destacar que el desarrollo de una marca ciudad alternativa ofrece oportunidades significativas para Loreto, tanto en términos de crecimiento económico como de desarrollo social y ambiental. Sin embargo, para aprovechar plenamente estos beneficios, será necesario contar con datos sólidos y análisis detallados que respalden la toma de decisiones informadas. Por lo tanto, la finalización del apartado de resultados es una prioridad clave en el proceso de investigación.

En última instancia, la propuesta de marca ciudad para Loreto busca no solo impulsar el desarrollo turístico, sino también enriquecer la experiencia de los visitantes, preservar la identidad cultural y promover la armonía entre el crecimiento económico y la conservación del medio ambiente. Loreto tiene el potencial de convertirse en un destino turístico emblemático, reconocido por su belleza natural, su rica historia y su hospitalidad única. Con un enfoque estratégico y un compromiso compartido con la excelencia, Loreto puede abrirse camino hacia un futuro próspero y sostenible en la industria del turismo.

Referencias

- Anholt, S. (2006). *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230627727>
- Brooke, B. (2022). Nation Branding: The Case for Marketing Strategy in International Relations. *Senior Theses*, 532.
- Castelló Martínez, A. (2011). Estrategias empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online. *Club Universitario*.
- Dašić, D., y Dašić, B. (2021). Branding of States and Nations in (Post) Covid 19 Era. *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja-TISC*, 6(1), 162-179. <https://doi.org/10.52370/TISC21162DD>
- Folgado Fernández, J. A., Oliveira Duarte, P. A., y Hernández Mogollón, P. A. (2011). Imagen del destino y marca turística: sinergias e implicaciones. *Tourism 6 Management Studies*, 1(1), 904-914.
- Gutauskas, A. F., y Valdez, R. (2019). Comunicación responsable de una marca turística en crisis: El caso de Villa la Angostura en la erupción del volcán Puyehue. *Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres REDER*, 3(1), 53-68.
- Martínez, J. (2018). Propuesta de una estrategia de place branding para la Purísima y San Isidro Baja California Sur. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Baja California Sur.

- Nahar, A. H., Jaziri, D., y Rather, R. A. (2021). *Destination Branding in Tourism: Insights from Social Identifiaction, Attachment and Experience Theories*. En S. K. Dixit (ed.). *Tourism in India: Marketing Perspectives* (1ª ed.). Taylor & Francis Group.
- Sernatur (2007). Marca de destinos turísticos. <https://es.slideshare.net/rOrroBrianToo-th/sesin-09-marca-turstica>
- Tovmasyan, G. (2020). Raising the Effectiveness of Tourism Marketing and Branding: Evidence from Armenia. *Marketing and Management of Innovations*, 1(1), 167-181. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-13>.
- Vidyastuti, A. (2021). Influence of the Services Marketing Mix and Place Branding on Tourism Destination Image. [Magister Management Program]. *STIE EKUITAS*.
- Won, J. (2020). Influences of SNS (Social Network Service) Uses and Musical Consumption on City Branding: A Focus on Broadway, New York and the West End, London. *City Branding. Sustainability*, 12, 1-10.

10. Diagnóstico preliminar de la calidad de vida y sostenibilidad del turismo en un destino de Baja California Sur en fase de exploración

REYNA MARÍA IBÁÑEZ PÉREZ*

ISMAEL SÁNCHEZ BRITO**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.10>

Resumen

México es uno de los principales receptores de visitantes. La implementación de diversos programas le ha permitido diversificar su oferta turística más allá de los centros tradicionales de playa. Sin embargo, independientemente del tipo de desarrollo o programa con que se asocie, es necesario generar información actualizada para minimizar sus impactos adversos, particularmente en destinos que inician su desarrollo gracias a la adquisición de nombramientos como el de Pueblos Mágicos (PM). El objetivo fue elaborar un diagnóstico preliminar sobre las condiciones de la calidad de vida y los factores que inciden en el desarrollo sostenible del turismo en el PM de Santa Rosalía, Baja California Sur. El trabajo es exploratorio y documental. Los resultados preliminares indican la ausencia de información para determinar el grado de competitividad del destino desde la perspectiva del visitante y de la comunidad receptora, en paralelo con la existencia de una amplia variedad de grupos vulnerables que pueden verse beneficiados directa o indirectamente por la actividad, así como la oferta turística responsable, la correcta planificación del desarrollo local y la realización de investigaciones futuras asociadas a las capacidades de emprendimiento y capacidad de

* Doctora en Ciencias. Profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9392-3490>; Scopus: 57192431956

** Doctor en Ciencias Marinas y Costeras con orientación en Manejo Sustentable de Recursos. Profesor de asignatura de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3811-0814>

carga, pueden impactar favorablemente en el bienestar socioambiental del sitio. La relevancia de este estudio radica en la generación de información que permitirá ampliar y sentar las bases para fortalecer el conocimiento del estado actual del turismo sostenible en un destino que inicia su desarrollo turístico y que se encuentra en fase de exploración.

Palabras clave: *calidad de vida, diagnóstico, exploración, pueblos mágicos, Rosalía.*

Introducción

En México, destaca como una de las principales fuentes de empleo y de generación de divisas. Actualmente, nuestra nación se clasifica como séptima más visitada del mundo (Organización Mundial de Turismo[OMT], 2024). Esta dinámica genera la percepción de que el turismo genera un efecto multiplicador en la economía; por ende, eleva el bienestar, despertando el interés de diversos sectores, que apuestan en su desarrollo. No obstante, cuando su implementación no se cimienta en una planeación integral e involucramiento de las comunidades receptoras, los resultados no son los esperados (Ibáñez, 2016).

En la actualidad, la implementación de diversos programas le ha permitido diversificar paulatinamente su oferta turística. Sin embargo, se requiere generar información actualizada para minimizar sus impactos adversos, particularmente en sitios turísticos y PM con alta riqueza natural y cultural.

En este contexto, el Programa de Pueblos Mágicos (PPM); ha favorecido la diversificación de la oferta turística nacional mediante la generación de oportunidades para aprovechar los atributos culturales y medioambientales de algunas de las poblaciones más representativas de las diferentes regiones que integran el país (Secretaría de Turismo [Sectur], 2020a). Del mismo modo, busca ser una plataforma para promocionar ciudades históricas y emblemáticas de gran prestigio y reconocimiento, ampliando así las alternativas de turismo cultural, ecológico, de aventura y rural (Almendarez *et al.*, 2021).

Sin embargo, a casi 25 años de su arranque, el programa no ha podido consolidarse como polos de desarrollo local y con resultados positivos que coadyuven en la mejora de la calidad de vida de la población. Resultados de la estrategia nacional de turismo en PM indican que los sitios que poseen este nombramiento presentan un nivel de bienestar por debajo del promedio nacional (Sectur, 2020b). Pese a lo anterior, a la fecha existen 177 PM, tres de ellos se ubican en Baja California Sur (BCS): Todos Santos, Loreto y Santa Rosalía (Sectur, 2023a).

Ante tales datos, es indispensable conocer las condiciones de vida, los rasgos y variables asociadas al desarrollo del turismo; en particular, sobre temas como el perfil y nivel de satisfacción de los visitantes, a fin de implementar acciones oportunas para mejorar la calidad de vida, competitividad y sostenibilidad turística en los destinos receptores que forman parte del PPM (Ibañez, 2024; Almendarez *et al.*, 2021). En particular, de aquellos sitios que recién inician su desarrollo y que se les ubica en la fase inicial de exploración.

Cabe precisar que, con base en trabajos de Butler (1980, 1996, 2001), las fases que atraviesa un destino son: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive. Si bien cada etapa exhibe una serie de rasgos característicos en cuanto a la situación de la demanda, la oferta, la comercialización y la competencia (Harrison, 1995), nos abocaremos a describir la etapa inicial, toda vez que la zona tomada como objeto de estudio se ubica dentro de esta.

Con base en García *et al.* (2013), el ciclo del destino comienza “en la fase de exploración, en la que se descubre el destino y es visitado por un número reducido de personas que huyen de los viajes masivos. En esta etapa los destinos son poco accesibles y sin instalaciones turísticas” (p. 79).

Como se aprecia, la etapa anterior es crucial para planear el desarrollo turístico y prever sus posibles impactos.

En contraparte, se han detectado vacíos de información que se asocian con: indicadores ambientales, de vulnerabilidad multidimensional, sobre el impacto de la actividad a sectores vulnerables, sobre las características de los visitantes y la percepción de actores claves en relación con temas con la sostenibilidad y competitividad (Barrón *et al.*, 2021), lo que limita la posibilidad de implementar estrategias que aumenten los beneficios económicos

y sociales del desarrollo de dicha actividad. En el estudio realizado por Ibáñez *et al.* (2022), se reporta que menos de un tercio de estos sitios contaba con algún estudio de dicha naturaleza.

Tomando como referencia lo anterior, el objetivo fue elaborar un diagnóstico preliminar sobre las condiciones de la calidad de vida y los factores que inciden en el desarrollo sostenible del turismo en el PM de Santa Rosalía, Baja California Sur.

Es importante destacar que el estudio realizado se encuadra desde lo local en el análisis de problemas y el diseño de acciones con las líneas de generación y aplicación de conocimiento (LGAC) institucionales de la UABCS, asociadas a los rubros de crecimiento económico, temas transversales, sistemas socioecológicos y de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2050. Específicamente su incidencia se vincula a las metas relacionadas con trabajo decente, crecimiento económico, igualdad de género, ciudades sustentables, por mencionar algunas (Ibáñez, 2024).

La información al interior de este documento se presenta en cinco segmentos, el primero corresponde a la contextualización de la investigación y tiene como propósito presentar aspectos introductorios. En el segundo, describen los rasgos generales de la zona de estudio y de la metodología empleada. En el tercero, se relatan los hallazgos preliminares. En el penúltimo, se discuten los resultados con hallazgos de otras investigaciones. Finalmente, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones.

Zona de estudio y metodología

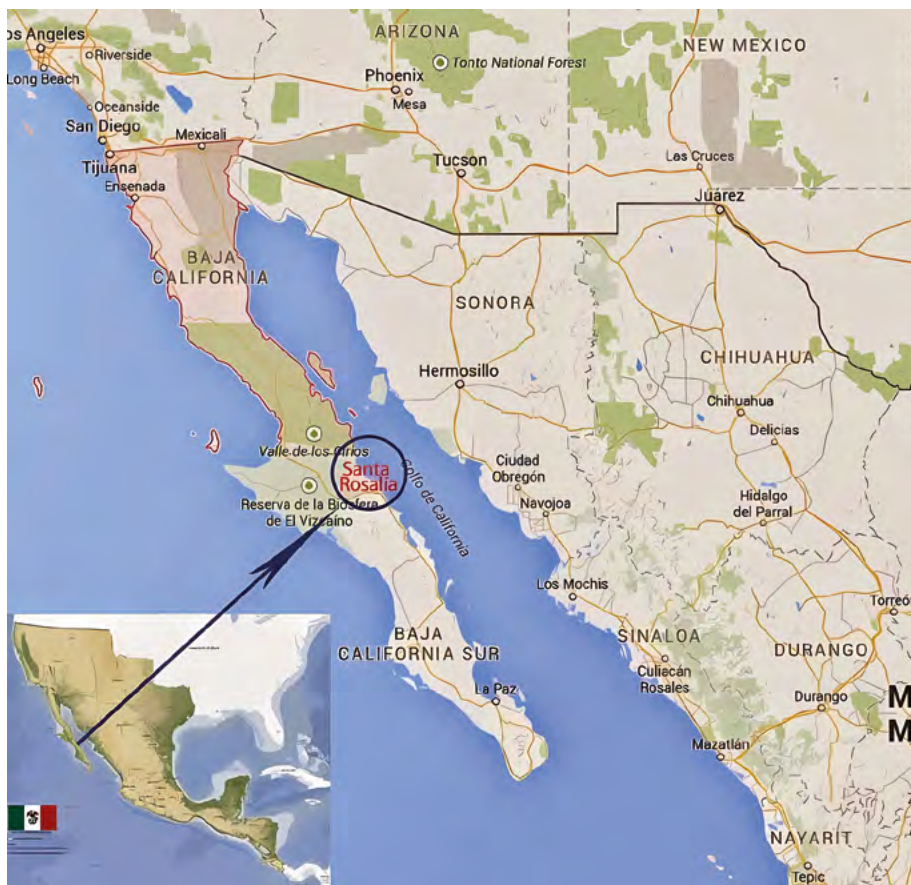
Caracterización de la zona

Santa Rosalía es una localidad con gran historia. Actualmente, se constituye como la capital del municipio de Mulegé, sus orígenes datan de 1705 cuando el padre jesuita Juan María Basaldúa fundó la misión de Santa Rosalía (en una localidad cercana). En 1885 renace con la fundación de la antigua compañía minera El Boleo (Hinojosa, 1986; Mathes, 1997).

Se ubica en el municipio Mulegé en las coordenadas geográficas latitud 27.338889 y longitud -112.266944 a una mediana altura de 10 metros sobre

el nivel del mar; colinda con el golfo de California (mar de Cortés), al oeste con el océano Pacífico, al noroeste con Baja California Norte y al sureste con Loreto (Instituto Sudcaliforniano de Cultura [ISC], 2024) y se encuentra comunicado con otras ciudades a través de la carretera transpeninsular (véase la figura 10.1).

Figura 10.1. Localización de Santa Rosalía



Fuente: Tomado de Martínez (2014).

Metodología empleada

Ante insuficiente literatura sobre estudios relacionados con el objetivo en la zona, el presente trabajo es exploratorio, sincrónico y documental.

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en dos etapas, la primera corresponde al acopio, análisis y síntesis de documentos, y la segunda consistió en la clasificación de elementos internos y externos dentro de un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

En lo que corresponde a investigación de gabinete, la búsqueda de información se focalizó en bases de datos científicas, libros electrónicos, artículos, capítulos, informes e información localizada en hemerotecas; sobre temas relacionados con economía, sociedad, sostenibilidad y turismo realizados en los últimos veinte años. Lo anterior permitió construir el estado del arte, diagnósticos preliminares de carácter turístico, social y ambiental, además, permitió la identificación del alcance de esta investigación.

En lo relativo al análisis FODA, este se construyó a partir del análisis y clasificación de la información recaudada, de tal manera que fue posible construir un cuadro con los aspectos que influyen favorable y desfavorablemente en la calidad de vida, el desarrollo sostenible y competitivo del turismo en el PM analizado; así también, fue utilizado como referencia para proponer estrategias generales.

Resultados

Diagnóstico socioeconómico

En lo que refiere a la dinámica poblacional, el aumento del número de habitantes ha sido constante; comparando los años 2000 y 2020, el incremento porcentual alcanzó un 35.3% totalizando en ese último periodo, 14 357 habitantes, de los cuales 54.4% son hombres y 45.6% mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2000; 2020). Sin embargo, el ritmo de crecimiento se encuentra por debajo de la media estatal y es significativamente inferior que en otros municipios turísticos de la entidad.

Además, se localiza en el municipio con menor densidad de población y participación de la mujer como jefatura de familia, menor densidad poblacional y con mayor población hablante de lengua indígena, en condiciones de analfabetismo, rezago educativo y presenta menor escolaridad en comparación con la media estatal (Gobierno del estado de Baja California Sur, 2023).

Las actividades económicas predominantes son la agricultura (en zonas aledañas), la pesca, ganadería, industria, actividad minera (con la extracción de carbón, cuya producción alcanzó las 17 000 toneladas en 2020 y 11 000 toneladas en 2021), servicios (educación, comercio, comunales y turismo) (Gobierno del estado de Baja California Sur, 2023) y recientemente se apuesta al turismo como una actividad que puede incidir positivamente en el desarrollo local.

Rasgos asociados al desarrollo turístico

En el sitio destaca la oferta de ecoturismo y turismo cultural; en gran medida se percibe que conserva aún rasgos de historia y arquitectura del siglo XIX (Gobierno del estado de Baja California Sur, 2023).

Adicionalmente, el pueblo mantiene cercanía con una reserva de la biosfera y unidades de manejo ambiental, posee también los servicios incipientes pero necesarios para los pequeños flujos de visitantes que recibe, tal es el caso de alojamientos, restaurantes, campos para casas rodantes, marina, aeropuerto nacional, terminales de autobuses de pasajeros y transbordadores (API-BCS, 2024; Secretaría de Marina [Semar], s/f).

Entre sus principales atractivos turísticos se encuentran (Forbes, 2023): su arquitectura, de estilo galo e inspiración francesa, la iglesia de Santa Bárbara, edificada por Gustavo Eiffel, así como edificios que se han conservado a lo largo de los años como su palacio y archivo municipal, el museo histórico, la misión, la biblioteca Mahatma Gandhi y el hotel Francés (véase la figura 10.2).

Así también, su gastronomía, su tranquilidad, la gran cantidad de sitios cercanos con enorme biodiversidad como islas, especies, volcanes, playas, entre otras (Sectur, 2024), en donde es posible realizar actividades acuáti-

cas (buceo, esnórquel, surf) y terrestres (senderismo y turismo rural) (Sectur, 2024).

Figura 10.2. *Algunos de los sitios y atractivos turísticos de Santa Rosalía*



Fuente: MexicoDesconocido, 2024.

Los atributos arriba señalados le permitieron en gran medida alcanzar la denominación como PM en junio de 2023, constituyéndose como el tercero en su categoría para BCS.

Con ello, además de otros beneficios enmarcados en el PMM, se podría generar un aumento anual de 8% del valor agregado censal bruto del destino (Sectur, 2023b). Aunque no se encontraron estadísticas anuales consistentes, por temporada y origen, se estima que en periodos vacacionales

altos recibe hasta 12 207 visitantes (Gobierno del estado de Baja California Sur, 2024).

Cabe precisar que en BCS el número de visitantes supera los cuatro millones y en PM cercanos esta cifra oscila entre 150 y 250 000 turistas, lo que nos indica que la afluencia en Santa Rosalía es aún incipiente (Ibáñez *et al.*, 2022; Gobierno del estado de Baja California Sur, 2022).

Por otra parte, en el ámbito turístico las problemáticas prevalecientes se asocian a fenómenos de migración a otros municipios, aislamiento geográfico del sitio en relación con destinos ancla (Pérez, 2015), escasa evidencia de una larga estadía del visitante, la existencia de pocos estudios sobre el perfil y expectativas de los visitantes, la aplicación de estrategias fallidas que permitan detonar mayores beneficios de la actividad turística (Olmos *et al.*, 2020; 2021), conflictos medioambientales y presencia de variedad de grupos en situación de vulnerabilidad.

Tomando en consideración lo anterior, es posible argumentar que si bien, en lo individual, este destino posee problemáticas similares a otros PM de BCS, en lo específico también exhibe carencia de datos actualizados sobre conflictos socioambientales, condiciones de aislamiento, características de sus corrientes turísticas y de los grupos vulnerables que inciden directa o indirectamente con la actividad turística y factores que inciden en la competitividad y sostenibilidad del turismo local.

Análisis FODA de la calidad de vida y sostenibilidad del turismo

En la tabla 10.1 se resume el diagnóstico de los aspectos internos y externos que inciden en la calidad de vida, la competitividad y sostenibilidad del destino analizado (véase la tabla 10.1).

Tabla 10.1. *Diagnóstico de las FODA de la calidad de vida y la sostenibilidad del turismo en el PM de Santa Rosalía, BCS*

Fortalezas	Debilidades
Presencia de atractivos naturales y culturales	Lejanía con relación centros turísticos consolidados
Seguridad y baja incidencia de delictiva	Carencia de servicios de traslado masivo de visitantes
Ecosistemas vírgenes	Escasa planificación, tecnificación y certificación turística
Disposición institucional y comunitaria para impulsar el turismo	Crecientes problemáticas ambientales asociadas con la actividad turística
Reconocimiento como PM	Insuficiente diversificación de la oferta turística
Amabilidad y hospitalidad local	Inexistencia de estudios e indicadores de capacidad de carga, riesgos climáticos, nivel de sustentabilidad, perfil y satisfacción del visitante
Posee infraestructura educativa para la capacitación turística	Insipiente participación en la vida económica de grupos vulnerables (mujeres)
Cuenta con elementos para integrar paquetes turísticos que prolonguen la estadía y el gasto	Problemas socioambientales complejos
Crecimiento poblacional moderado	Tendencia a la migración por parte de la población local
Niveles de marginación aceptables	Insuficiente infraestructura turística y deficientes servicios públicos locales
Destino turístico en fase de exploración	No se posee vasta experiencia en la planificación y el manejo de la actividad turística
Oportunidades	Amenazas
Creciente demanda de actividades turísticas en entornos no masivos	Reducción de los recursos financieros para los PM
Reconocimiento de México como potencia turística	Presencia de fenómenos naturales
Interés e intención de visita potencial en PM	Nula continuidad de políticas públicas turísticas por cambios de gobierno
Entorno favorables para crear alianzas estratégicas	Impactos económicos del turismo más pobres en relación con los esperados
Programas destinados al combate a la pobreza y el apoyo a grupos vulnerables	Incremento de los niveles de marginación y del número de miembros de grupos vulnerables

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio realizado por Ibáñez (2024).

Discusión

Existen diversos autores que se centran en el debate del impacto del turismo en PM; un estudio mencionado con antelación es el que realizó la misma Sectur (2020b), donde se reconoce que los impactos en el bienestar de las comunidades receptoras que forman parte del PPM, son pobres.

Por otro lado, Milán y Cota (2021) señalan que la adquisición del nombramiento como PM contribuye a elevar la dinámica económica, además, se

asocia con mecanismos de distribución inequitativa de remuneraciones, y finalmente, enfatizan que “el impacto sobre la reducción de la pobreza, aunque efectivo, es marginal” (p. 1). El estudio se centra en el análisis de indicadores de bienestar convencional y no aborda aspectos puntuales relacionados con la sostenibilidad ambiental, a diferencia de esta investigación, donde se retoma el fenómeno turístico de manera integral, no obstante, no se cuenta con datos suficientes para concluir tal como lo hacen los autores mencionados, si el decreto de PM en Santa Rosalía ha generado una mejora en la población, toda vez que su reconocimiento data de hace menos de un año y para evaluar dicho argumento se requieren datos agrupados en mayores horizontes de tiempo. No obstante, el análisis aquí presentado sirve de base para conocer el estado y resto que actualmente afronta el destino.

Por su parte, Guillen (2021) aborda el impacto del PPM en las economías locales, sostiene que los beneficios favorables se reflejan en imagen urbana e infraestructura, la ampliación de las actividades productivas relacionadas con los servicios y enfatiza en que no todos los beneficios se han democratizado a todos los miembros de las comunidades. El autor, al igual que otros investigadores, revela la tendencia del programa a generar efectos marginales en el bienestar de la población. Los hallazgos anteriores no revelan una situación imperante en Santa Rosalía, pero debe tomarse en consideración dentro del diseño e implementación de medidas y estrategias turísticas de corto y largo plazos.

Por otra parte, en la investigación realizada por Montaña y Martínez (2023), se analiza el aporte del PPM en algunos sitios, pero bajo la perspectiva económica y de género con la finalidad de determinar la existencia de asimetrías entre las remuneraciones que recibían hombres y mujeres a partir de los emprendimientos turísticos, encontrando que existían diferencias de ingreso persistentes y mayores en los varones. En el caso de Santa Rosalía, se estima que las mujeres representan la menor cantidad de las jefaturas de familia y empleo. Por lo cual, en periodos posteriores, es deseable evaluar el impacto del programa en cuanto a la inserción de las mujeres y desde luego en las brechas de género.

El impacto en la sostenibilidad también ha sido abordado; en particular, en sitios de Sinaloa, donde Ibarra y Velarde (2016) concluyen que los efectos son predominantes ya que se observa un nulo interés por parte de los

tomadores de decisiones en la conservación del patrimonio cultural del lugar y son limitados los esfuerzos en la creación de productos turísticos realmente sustentables. El escenario que describen los autores, no es limitativo de las zonas que estudiaron, sino que sirven como referencia a los recién nombrados PM; tal es el caso de Santa Rosalía, a fin de no replicar casos similares.

En síntesis, existe literatura diversa en relación con las posturas respecto a los impactos de la actividad turística en PM. No así en el caso de Santa Rosalía. Sin embargo, las experiencias de otros destinos puede constituir un tema de análisis que lleve a la generación de alternativas oportunas en dicho destino.

Conclusiones

Las condiciones naturales del sitio y el poco aporte a la calidad de vida de actividades como la minería han agudizado las problemáticas prevalecientes; tal es el caso de la migración, conflictos y contaminación medioambiental, presencia de grupos en situación de vulnerabilidad; características, que lo llevan a formar parte de uno de los municipios de sudcalifornia con menor participación de la mujer en la vida productiva.

En este sentido, las actividades turísticas pueden incidir favorablemente albergando alternativas de empleo y emprendimiento para estos grupos: mujeres, personas con discapacidad, víctimas del delito, entre otras.

Al mismo tiempo, una de las ventajas que posee el sitio analizado es que se encuentra en una fase donde es posible planificar adecuadamente el desarrollo turístico.

No obstante, de no implementar acciones para mitigar o solucionar la existencia de severas problemáticas sociales y económicas, la presencia de escasa evidencia de una larga estadía del visitante, insuficiente infraestructura y medios tecnológicos, la carencia de protocolos de conservación y sostenibilidad turística local, la insuficiente incorporación de medidas de mitigación y adaptación climática en la planeación municipal, la existencia de pocos estudios sobre el perfil y expectativas de los visitantes, incipiente diversificación de la oferta turística y de salud. Se contribuiría a la aplicación de estrategias fallidas que permitan detonar mayores beneficios de

la actividad turística. Lo anterior podría ocasionar que los beneficios generados por el turismo sean más pobres en comparación con los esperados.

Tomando en cuenta lo anterior, algunos aspectos que pueden fortalecer la calidad de vida y la sostenibilidad del destino son las siguientes (Ibáñez *et al.*, 2024): (1) Planeación turística estratégica de largo plazo, (2) Integración de las THC en la promoción del destino, (3) Diseño de protocolos de conservación y sostenibilidad turística local, (4) Ampliación de la oferta turística y opciones de recreación, (5) Incorporación de medidas de mitigación y adaptación climática en la planeación municipal, (6) Formulación de estrategias específicas de inclusión de grupos vulnerables en la actividad turística, (7) Formación de alianzas estratégicas con entidades certificadoras y capacitadoras de prestadores de servicios y empresas, (8) Promoción de prácticas social y ambientalmente responsables en los establecimientos, (9) Diseño de acciones de sensibilización en relación con las implicaciones de vivir en un PM, (10) Impulso de acciones de mejora de caminos e imagen urbana y (11) Aplicación rigurosa de multas y sanciones por contaminar espacios públicos.

Este documento genera información que puede servir para introducir mejoras que permitan preservar los valores culturales y naturales e involucrar de manera más activa a las comunidades locales y organizaciones sociales (en especial, aquellos considerados como vulnerables) y gubernamentales.

Finalmente, precisar que lo anterior suma a las acciones en pro de un turismo sostenible en el destino, así también a los esfuerzos institucionales en materia de investigación de impacto que atienda a problemas existentes en la economía de sudcalifornia y del mismo modo contribuye desde lo local al logro de ODS donde se enmarca dicha actividad.

Referencias

- Almendarez-Hernández, M. A., Ibáñez-Pérez, R. M., y Olmos-Martínez, E. (2021). Atributos que influyen en la elección del visitante en cuatro pueblos mágicos del noroeste mexicano. *CienciaUAT*, 16(1), 73-85. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i1.1542>
- API-BCS (2024). Puerto de Santa Rosalía. <https://apibcs.com.mx/puerto-de-santa-rosalia/>.
- Barrón, K., Moreno, L., y Obombo, K. (2021). *Pueblos Mágicos. Empleo, empresa y cali-*

- dad de vida*. Universidad Autónoma de Nayarit-Secularte A. C. Servicios de Educación, Cultura y Arte.
- Butler, R. (2001). The Resort Cycle Two Decades On. En *Tourism in the 21st Century. Lessons from Experience* (284-289). Chichester: John Wiley & Sons.
- . (1996). The Concept of Carrying Capacity for Tourism Destinations: Dead or Merely buried. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2(3-4), 283-293.
- . (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Forbes (2023). Así es Santa Rosalía, el nuevo Pueblo Mágico en Baja California Sur. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/viajes-santa-rosalia-nuevo-pueblo-magico-en-baja-california-sur/>
- García, B., Reinares, E. y Armellini, G. (2013). Ciclo de vida de los destinos turísticos y estrategias de comunicación: los casos de España y Chile. Tourist Destinations' Life Cycle & Communication Strategies: The Cases of Spain And Chile. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 7(7), 76-93. <https://doi.org/10.7263/ADR.004.01.5>.
- Gobierno del estado de Baja California Sur (2024). Pueblos mágicos fortalecen el turismo en B.C.S. <https://www.bcs.gob.mx/pueblos-magicos-fortalecen-el-turismo-en-bcs/>.
- . (2023). Información estratégica del ayuntamiento de Mulegé. https://www.setues.bcs.Estrategico_2023_Mulege.pdf
- . (2022). Loreto información estratégica 2022. Fecha de consulta: 18 de enero de 2023. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/loreto-baja-california-sur-210374#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%3A,y%20el%20Mar%20de%20Cort%C3%A9s>
- Guilén, M. (2021). El programa Pueblos Mágicos y algunos de sus efectos locales. *Dimensiones Turísticas*, 5(8), 131-141. <https://doi.org/10.47557/MJCU3028>
- Harrison, D. (1995). Development of Tourism in Swaziland. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 135-156.
- Hinojosa, S. (1986). La arquitectura misional en Baja California Sur. La Paz, Baja California Sur, Gobierno del estado de Baja California Sur, 68.
- Ibáñez, R. (2024). *Proyecto de investigación interno: Sostenibilidad y competitividad del turismo en el Pueblo Mágico de Santa Rosalía: alternativas de inclusión a grupos vulnerables mediante la participación de agentes claves*. Departamento de Investigación y Posgrado, UABCS, México (sin publicar).
- . (2016). Capacidad de carga turística como base para el manejo sustentable de actividades ecoturísticas en Unidades de Manejo Ambiental (UMA) de Baja California Sur (B.C.S.). *El Periplo Sustentable*, (30), 38-76.
- Ibáñez, R., Olmos, E., Sánchez, I., y Santoyo, D. (2024). Foundations for Generating Alternatives in Favor of Sustainability and Competitiveness of Tourism in Magical Towns. En Jimenez, A., Rudkouskaya, S., y Bhartiya, S. (eds.). *Building Sustainable Tourism Communities: A Blueprint for the Future* (pp. 1-17). Routledge (en revisión).
- Ibáñez, R., Oropeza, G., Lauterio, C. (2022). Características y satisfacción del visitante en un Pueblo Mágico de México. *Revista Opción*, (28), 375-405. <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7278569>

- Ibarra, J. P., y Velarde, M. (2016). El programa Pueblos Mágicos y la sustentabilidad turística; el caso de Cosalá y los eventos "Cosaltazo" y "Cosalazo". *El Periplo Sustentable*, (31), 00004. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362016000200004&lng=es&tying=es
- INEGI (2020). Censo de población y vivienda 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- . (2000). Censo de población y vivienda 2000. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825157357>
- ISC (2024). Santa Rosalía (lugar de interés). <https://www.culturabcs.gob.mx/recinto/39>
- Martínez, C. (2014). Santa Rosalía. Un pueblo mexicano con aroma francés. <https://carloselviajero.com/santa-rosalia-pueblo-mexicano-y-frances/>
- Mathes, M. (1997). *Las misiones de Baja California*. Editorial Aristos.
- México Desconocido (2024). Acerca de Santa Rosalía. <https://pueblosmagicos.mexico-desconocido.com.mx/baja-california-sur/santa-rosalia/>
- Millán, H., y Cota, C. (2021). Pueblos Mágicos: pobreza y desigualdad. *Dimensiones Turísticas*, 5(8), 63-86. <https://doi.org/10.47557/WXYU8819>
- Montaño, A., y Martínez, G. (2023). Impacto del programa Pueblos Mágicos en la región de Todos Santos y Loreto-México: Análisis del ingreso de las empresas por género. *Revista Económica*, 11(2), 85-94. <https://doi.org/10.54753/rve.v11i2.1857>
- Sectur (2024). Santa Rosalía. Pueblos Mágicos. <https://pueblosmagicos.mexico-desconocido.com.mx/baja-california-sur/santa-rosalia/>
- . (2023a). México con 45 nuevos Pueblos Mágicos. *Revista Turismo Digital*. https://sistemas.sectur.gob.mx/revista_digital_turismo/revista_digital_turismo_julio_2023.pdf
- . (2023b). *Revista Turismo Digital*. https://sistemas.sectur.gob.mx/revista_digital_turismo/revista_digital_turismo_julio_2023.pdf
- . (2020a). Pueblos Mágicos de México. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528>.
- . (2020b). Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos. <https://sistemas.sectur.gob.mx/pueblosmagicos/formatos/ENPM.pdf>
- Semar (s. f). Santa Rosalía, B.C.S. <https://digaohm.semar.gob.mx/cuestionarios/cnario-Rosalia.pdf>
- Olmos, E., Ibarra, J. P., y Velarde, M. (2020). La percepción del desempeño de la actividad turística rumbo a la sostenibilidad en Loreto, Baja California Sur, México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(5), 721-736.
- Olmos, E., Armendáez, M., e Ibáñez, R. (2021). Satisfacción del visitante a partir de los atributos de pueblos mágicos del noroeste mexicano. *Nova Scientia*, 26(13), 1-39.
- OMT (2024). *Barómetro mundial del turismo*. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-01/UNWTO_Barom24_01_January_Excerpt.pdf
- Pérez, V. (2015). Santa Rosalía, Baja California Sur. Entre huellas mineras: la historia de extractivismo de un pueblo incomunicado queriendo ser mágico. En López, L., et al., (eds.). *Pueblos Mágicos: una visión interdisciplinaria*. Universidad Autónoma Metropolitana, 441-468.

11. El turismo en zonas áridas. Una mirada desde la justicia hídrica en entornos turistificados de Baja California Sur

MAYRA VIOLETA GUADALUPE GUTIÉRREZ GONZÁLEZ*

ALBA ERITREA GÁMEZ VÁZQUEZ**

RICARDO BÓRQUEZ REYES***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.11>

Resumen

La excesiva presión humana sobre los ecosistemas afecta negativamente los ciclos de la naturaleza y condiciona el bienestar de la población. Así, el crecimiento ocasionado por sectores económicos altamente demandantes de recursos naturales, como el turismo, puede incrementar la vulnerabilidad humana. Esto es particularmente notorio en las zonas áridas, caracterizadas por sequedad, escasa precipitación y limitada disponibilidad de agua. El turismo es un fenómeno económico, social y cultural de gran dinamismo y potencial que es impulsado por su efecto en el crecimiento de la inversión y el empleo, pero que ejerce presión sobre el entorno, tanto en espacios prístinos como urbanos. En las ciudades, algunos efectos son la desigualdad en el acceso y calidad del agua, lo que se convierte en un problema de justicia. En este texto se presenta un análisis para dos localidades de alto crecimiento poblacional y turístico: Cabo San Lucas (municipio de Los Cabos) y La Paz (municipio de La Paz), ambas en Baja California Sur, México, en las que la priorización del uso turístico del agua sobre el personal y doméstico limita el derecho humano al agua y al saneamiento de la población.

* Doctora en Ciencias Sociales. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6923-1008>

** Doctora en Relaciones Internacionales. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4324-0384>

*** Doctor en Ciencias Marinas y Costeras. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7575-673X>

Palabras clave: *justicia hídrica, crecimiento urbano, turismo, derechos humanos.*

Introducción

El turismo como fenómeno social, económico y ecológico está presente en todo el mundo en distintas escalas (ONU-Turismo, 2018). Ante la promesa de generar mejores condiciones de vida para quienes habitan los destinos turísticos, la actividad se ha expandido en zonas urbanas y rurales. En el caso de México, el turismo representa 8.5% del producto interno bruto y tiene un énfasis prioritario en los planes de desarrollo gubernamentales en los distintos niveles; para 2022 la economía relacionada con el turismo creció 14.4% y aunque en 2020-2021 tuvo un fuerte descenso por la pandemia de COVID-19, en años recientes ha logrado recuperarse, incluso con mayor vigor (INEGI, 2022).

El aprovechamiento de los bienes naturales y culturales de un lugar son base para el desarrollo de la actividad turística, pues parte de las causas del desplazamiento turístico al destino y escenario que concentra los productos, servicios y experiencias demandadas por las personas visitantes. El auge turístico favorece el desplazamiento de población que se emplea en las diversas actividades que el sector turístico demanda, así como de otras partes actoras: inversionistas, residentes permanentes o temporales y empresas, entre otros. Las características del destino y el interés que surja hacia él tienen en lo anterior un rol central, como en el caso de las zonas áridas costeras, que combinan un paisaje desértico-marino.

En el nivel global las zonas áridas están habitadas por una cuarta parte de la población mundial y representan 43% de la superficie, considerando al África subsahariana, el Cercano Oriente, África del Norte, América Central y Asia Central (FAO, 2020). Destinos turísticos como Las Vegas (Estados Unidos), Lima (Perú), desierto de Atacama (Chile), Marrakech (Marruecos), El Cairo (Egipto), Dubái (Emiratos Árabes Unidos), por mencionar algunos, son ejemplo de escenarios áridos turistizados. En Latinoamérica, las zonas áridas conforman 18% del territorio, ubicadas en países como Perú, Chile, El Salvador, Argentina y México. En el último caso, 65% del territorio mexicano es árido, principalmente Baja California, Baja California Sur,

Chihuahua y Nuevo León, en los que habita 18% de la población nacional (Unesco, 2010; Conafor, 2018).

Como en cualquier otra actividad económica, del turismo derivan impactos positivos o negativos, directos e indirectos. En el caso de los espacios urbanos turísticos en zonas áridas, los conflictos están asociados al agua; principalmente respecto a la disponibilidad y usos de ese bien finito, por la sequedad y poca precipitación en la región. Los factores que pueden intensificar la presión sobre los bienes hídricos están ligados al aumento de la población, la presencia de actividades económicas altamente consumidoras de agua, así como la falta de obras de recarga y de buenas prácticas por todos los usuarios, por mencionar algunos. A largo plazo, el uso no sustentable del agua puede limitar el sostenimiento del sistema económico (Arrojo, 2019) y la fragmentación misma de la ciudad. Abrir oportunidades a actividades económicas también requiere de la consolidación de infraestructura que mejore las condiciones de vida en determinado destino.

En zonas donde se privilegia el uso del agua para satisfacer la demanda de los distintos sectores económicos, su escasez se hace presente en asentamientos humanos irregulares ante la falta de infraestructura urbana o su deficiencia. Como sostiene Del Viso (2011), esto es parte de los conflictos socioecológicos que limitan el ejercicio de un derecho fundamental para la vida, como lo es el agua. En el tema de los derechos humanos, en los acuerdos internacionales es notoria su progresividad; el reconocimiento del agua desde los aspectos jurídicos inició en 1966 a través del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, aunque como derecho autónomo data de 2008. Países como México lo incluyen en su Constitución Política en 2012 (Gutiérrez-González *et al.*, 2023); sin embargo, a la fecha existen situaciones que ponen en desventaja a ciertos grupos de la población, más en zonas donde no existen fuentes superficiales de agua, por lo que hay una dependencia a la infraestructura y servicios públicos de agua.

Respecto al tema del agua surgen interrogantes, como cuáles son las cargas que el destino turístico y quien lo habita deben soportar; si la infraestructura existente para la distribución es suficiente y eficiente; si el servicio ofrecido por los organismos operadores de los sistemas de agua potable y alcantarillado (OOMSAPA) municipales es de calidad; si como población anfitriona se tienen las capacidades domésticas de gestión del agua (lo que

representa una carga más a la economía familiar y las buenas prácticas de cuidado); si se tiene la capacidad del manejo y tratamiento de aguas residuales para ciertos usos; y si el Estado, principal responsable de administrar este bien escaso, favorece el uso privado. En las siguientes secciones se propone una reflexión sobre los procesos políticos y económicos relacionados con el ejercicio del derecho humano al agua y al saneamiento, en tanto justicia ambiental, en Baja California Sur (BCS), región árida donde predomina el turismo masivo de sol-playa.

Acercamiento conceptual y contextual del agua urbana y los derechos humanos

Para la aproximación hacia el entendimiento de los distintos y complejos procesos sobre el agua en un contexto urbano en zonas áridas, así como su respuesta a procesos globales es necesario ampliar la perspectiva hacia un análisis más profundo de equidad y su opuesto, sobre el despojo y la mercantilización de la naturaleza, de las crisis y la transformación de los ciclos hidrosociales para comprender los fines de la justicia hídrica. El agua en las zonas urbanizadas tiene procesos distintos que, en los espacios rurales, principalmente por la modificación del territorio y la concepción de la relación humano-agua. En el escenario que Swyngedow (2002) denomina territorios hidrosociales se reúnen distintos engranajes que realizan procesos en un espacio urbano y uno rural sincronizados por las actividades sociales, económicas, políticas y ecológicas, por lo que lo que sucede en cada territorio no puede analizarse con la misma perspectiva.

Los territorios hidrosociales urbanos en zonas áridas se diferencian principalmente por la ausencia de fuentes superficiales de agua. En ese sentido es que puede entenderse una desconexión social, ya que el agua se encuentra presente de manera subterránea pero no visible. Tampoco la población, en general, tiene conocimiento de toda la infraestructura que se requiere para la extracción y distribución del agua. Aunado a esto, el propio crecimiento de la ciudad genera un aumento en la demanda. Sin embargo, también ello modifica el llamado ciclo natural del agua. La pavimentación impide la infiltración por la impermeabilización del suelo y modifica los cauces

de arroyos (flujos temporales de agua). Esto favorece que el agua se vaya directamente al mar y, por el propio aumento en la temperatura de las ciudades, las islas de calor aumentan la evaporación (Estellar, 2020). Vale la pena mencionar que, en zonas áridas *per se*, la baja precipitación es una condición que favorece la sequedad y la baja disponibilidad de agua.

Con base en lo anterior, la equidad que hace referencia a la igualdad y a la ecuanimidad sobre un bien, en este caso el agua, puede verse afectado que cada persona pueda recibir la misma cantidad del vital líquido y la calidad en el servicio de distribución en cuanto al agua urbana se refiere (Ferro y Lentini, 2012). La ausencia de equidad tiene que ver con la discriminación y exclusión de ciertos sectores de la población, tanto respecto a la distribución y acceso al líquido por fallas en la infraestructura o, bien, la inexistencia de esta. En ese sentido, la discusión sobre cómo mejorar la asignación del agua se hace presente, quién debe gestionarlo, cómo debe hacerlo y qué prioridades debería tener su uso. Como proponen Graciano *et al.* (2019), la depredación y privatización de bienes comunes globales responde a un modelo extractivista que se asocia con la mercantilización de la naturaleza y el despojo de bienes comunes como el agua. El enfoque desde los derechos humanos promueve como una línea de derecho natural el mantener la vida humana, de ahí que el uso personal y doméstico del agua sean la base de la discusión sobre la priorización sobre los demás usos (Anglés, 2016; CNDH, 2014).

En la búsqueda de condiciones más equitativas respecto al agua es que la justicia hídrica se propone como un concepto construido históricamente. Es así que se interpreta principalmente como la manera en que las instituciones (que fueron creadas por las sociedades) distribuyen los derechos y los deberes para determinar la manera en que las ventajas se dividen entre los miembros del grupo (Jacobo-Marín, 2020). Dicho de otra forma, la justicia se edifica a partir de las bases establecidas por grupos sociales y del valor que se otorga a cada uno de los elementos que se consideran valiosos. El agua representa un bien de gran valor en todo sistema árido. Especialmente en los sistemas urbanos, el manejo del agua se relaciona con los flujos de poder. Aunque legalmente el agua es de dominio público y uso común, en la práctica se evidencian las inequidades sociales en su acceso (Aboites *et al.*, 2010; Budds, 2011; ISCH, 2012).

La justicia reúne varias dimensiones: distributiva, procesal y de reconocimiento. En términos hídricos, la justicia distributiva se refiere a la equidad y la distribución justa del agua, en las que intervienen factores propios del territorio. La justicia procesal, también llamada participativa o política, hace referencia a cómo se gestiona el bien (en este caso el agua): si es desde el derecho a la igualdad en todos los procesos y de qué manera se vive la apropiación del agua. La tercera dimensión, la justicia de reconocimiento, resalta la participación de las distintas personas, comunidades y sociedades sobre la toma de decisiones basadas en sus características culturales e identitarias sobre el agua (Bullard y Wright, 1990; Ranganathan y Balazs, 2015; Balvanera *et al.*, 2017; Kuehn, 2000). Las tres dimensiones en su conjunto dejan ver que el aspecto más amplio de la justicia hídrica —que va más allá de tener agua en casa— es que las acciones en lo horizontal y en lo vertical de la gestión del agua se realicen desde la equidad en el uso de un bien que es colectivo y un derecho.

Concebir el acceso y uso del agua como un derecho humano es aceptar que ante cualquier otro uso se ha de priorizar la prerrogativa personal y colectiva, en el entendido de que los derechos surgen para garantizar la vida digna de la población. Es ahí donde en la máxima de alcanzar el vivir dignamente el agua deberá tratarse como un bien social y cultural por encima de la idea de que es solo un bien económico sujeto a ser mercantilizado; es decir, es analizarlo desde la mirada de la justicia hídrica. Una manera de visibilizar lo anterior es mediante mecanismos que apoyen a identificar si la población de zonas complejas tiene el acceso al agua de acuerdo con lo estipulado legalmente; por ejemplo, en cantidad, calidad, vía de acceso, disponibilidad y tipo de uso prioritario. Esto permitiría analizar la forma en que la apropiación del agua es justa y parte del reconocimiento de un derecho legítimo.

Ruta metodológica

Para el desarrollo del objetivo se siguió una ruta metodológica en dos vías: observación y aplicación de encuestas, ambas desarrolladas durante el trabajo de campo de la tesis doctoral *Derecho humano al agua y al saneamiento*

*en zonas de vulnerabilidad social e hídrica: los casos de La Paz y Cabo San Lucas, Baja California Sur, México;*¹ así como del proyecto de investigación *Sistema agroacuícola integrado sostenible e incluyente para comedores comunitarios en zonas urbanas y periurbanas: “Un nuevo modelo para lograr la soberanía alimentaria en México”*.²

Para ambas metodologías se consideraron cuatro grupos de indicadores propuestos desde la teoría crítica de la ecología política urbana de Swyngedouw (2002) como la vía para el entendimiento de las interacciones entre los distintos factores sociales, políticos, económicos y naturales en la producción y reproducción de espacios urbanos, y la apropiación de los bienes utilizados para tales fines (Castro, 2007). Los indicadores se incorporaron a los instrumentos del trabajo de campo en materia de agua en Cabo San Lucas (CSL) y La Paz, en los municipios de Los Cabos, y La Paz, respectivamente (tabla 11.1) para el análisis de la justicia hídrica en los mencionados destinos turísticos en BCS.

Tabla 11.1. Grupos de indicadores de justicia hídrica propuestos por la Ecología Política Urbana

1) Cambios en la gobernanza urbana del agua	Participación social
2) Infraestructura hídrica	Accesibilidad y justicia distributiva
3) Prácticas cotidianas alternativas de acceso al agua	Cultura y manejo del agua
4) Urbanización, segregación socioespacial y acceso desigual al agua	Calidad y seguridad del agua

Fuente: Elaboración propia con datos de Swyngedouw *et al.* (2002).

Para conocer la percepción de las personas encuestadas se diseñaron preguntas a partir de la base teórica del derecho humano al agua y al saneamiento que está contenida en la Carta Magna (2012) y que atiende criterios

¹ Investigación doctoral de Mayra Violeta Guadalupe Gutiérrez González, posgrado en Ciencias Sociales: Desarrollo Sustentable y Globalización, UABCS (2020-2024). En proceso.

² Proyecto Conacyt (Pronace), bajo la responsabilidad de la doctora Paola Magallón, investigadora del Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, en colaboración con la UABCS.

del reconocimiento jurídico fundamental para todos los seres humanos como: calidad percibida, cantidad mínima recibida, accesibilidad física y económica y la disponibilidad que tiene que ver con el agua del subsuelo (véanse preguntas en la tabla 11.2). Otras metodologías que contribuyen al análisis de la situación social del agua fueron: Naciones Unidas (2012), Justo (2013), Domínguez *et al.* (2013), Graciano (2018) y Escobar e IMTA (2022) a través de indicadores estructurales, de proceso y de resultados. Incluso, metodologías más recientes de 2022 utilizan una escala a nivel local, comparada con las propuestas oficiales anteriores. Sin embargo, la urgencia de medir con una mirada crítica y en la escala *colonia* respecto a la apropiación del agua llevó a plantear otra ruta desde una línea teórica basada en la justicia.

Tabla 11.2. Cuestionario de encuesta a población en general de los casos de estudio

Cuestionario	Colonia de residencia y días a la semana que recibe agua
	¿Cuántos litros de agua se consumen al día en las actividades personales y domésticas en el domicilio? (0-50 litros, 51-100 litros, 101-199 litros, Más de 200 litros, No lo sé)
	¿Para qué utilizo el agua en mi domicilio principalmente? (Uso personal, uso doméstico, negocio comercial, producción de alimentos)
	En mi domicilio, ¿cómo recibo principalmente el agua? (Red de distribución de agua, por pipa, compra de agua de garrafón o del domicilio de un vecino)
	La calidad del agua que recibo es: (Excelente, Buena, Regular, Mala)
	¿Sé que el agua y el saneamiento son un derecho humano incluido en el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos?

Fuente: Elaboración propia.

Para la observación no participante y aplicación de encuestas de los dos destinos turísticos estudiados se consideraron siete colonias y una zona periurbana, de acuerdo con el criterio de periodicidad por tandeo publicado en el periodo 2021-2022 por los organismos operadores municipales del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado (OOMSAPA) del municipio de La Paz y de Los Cabos (figura 11.1). En el caso del instrumento de percepción, a través de la recopilación de datos por medio de encuestas, el cuestionario estuvo compuesto por una batería de 21 preguntas, además de información sociodemográfica. Así, se aplicaron 432 encuestas con una muestra de tipo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad y falta de seguridad personal para el trabajo de campo en algunas zonas. Para los fines de este documento se toman únicamente cinco indicadores con el

propósito de analizar la justicia hídrica en zonas turistificadas.³ Las encuestas fueron aplicadas en el caso de CSL en: Cangrejos, Caribe Bajo, Centro y Mesa Colorada; para La Paz en: Centenario, Centro, Márquez de León y Santa Fe.

Figura 11.1. Mapa de los estudios de caso de la zona árida de Baja California Sur



Fuente: Captura realizada desde el sistema de información geográfica de Google Earth, 2022.

Las visitas a campo se realizaron en los meses de mayo, junio, septiembre y octubre de 2022, y en octubre, noviembre y diciembre de 2023. En la aplicación de las encuestas participaron y tuvieron capacitación cinco estudiantes de la extensión académica Los Cabos y ocho del campus La Paz de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, como parte de su servicio social y estancias de investigación.

Para identificar la periodicidad con la que las colonias de ambos destinos turísticos reciben agua, se diseñó un modelo semáforo de mayor (verde) a

³ La demás información recopilada está comprometida con las investigaciones citadas en el texto.

menor frecuencia (rojo) en la distribución del líquido, de acuerdo con datos publicados a través de las redes sociales de los OOMSAPA en el periodo de enero a junio de 2022 y el mismo periodo en 2023 que se analiza en la siguiente sección (figuras 11.2 y 11.3).

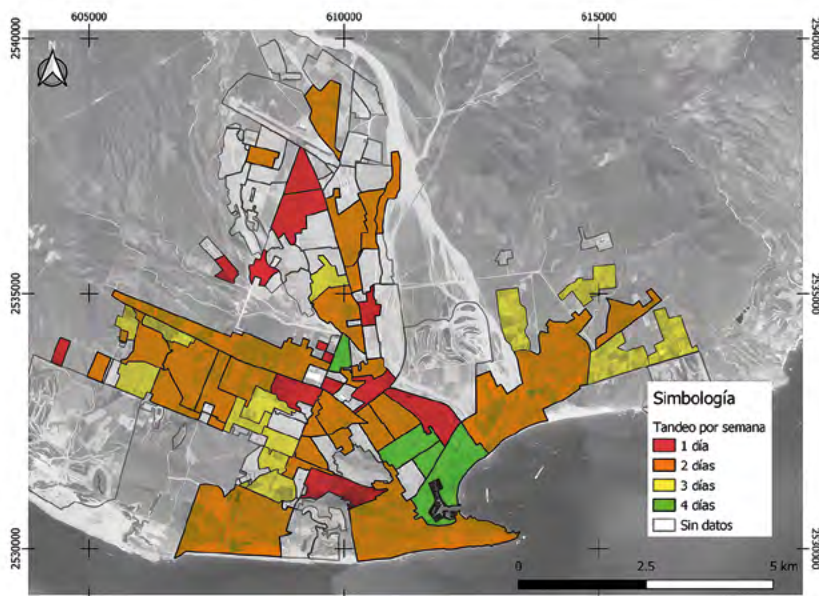
Agua: la otra realidad de los entornos turistificados

En esta sección se muestran los resultados de los caminos metodológicos recorridos para comprender la dinámica sobre el uso y la apropiación del agua en los dos casos de estudio. En el primer grupo de indicadores: *Urbanización, segregación socioespacial y acceso desigual al agua* se consideró la distribución de agua por medio del tandeo que es operado por los OOMSAPA de cada municipio y el acceso en cantidad al vital líquido. El mapeo de distribución municipal del agua potable en las ciudades Cabo San Lucas y La Paz permite visibilizar geográficamente la justicia distributiva. Es relevante mencionar que las colonias se posicionaron en el AGEB correspondiente; sin embargo, los datos publicados no muestran una cobertura total, lo que puede interpretarse como ausencia del dato en la publicación original.

Para el caso de Cabo San Lucas se identifica alta periodicidad (figura 11.3: color verde) en aquellas áreas donde principalmente se establecen los servicios turísticos y comerciales, así como la llamada zona Centro y El Tezal. El resto de la ciudad recibe agua de dos a tres días a la semana en promedio, siendo 26 colonias las que reciben agua una vez por semana. Para la ciudad de La Paz el escenario es distinto: únicamente cinco colonias reciben agua con alta periodicidad y se encuentran dispersamente situadas. La mayor parte de las colonias (146) reciben agua tres días a la semana, en promedio; y 10 colonias son las menos favorecidas con agua una vez por semana (figura 11.3).

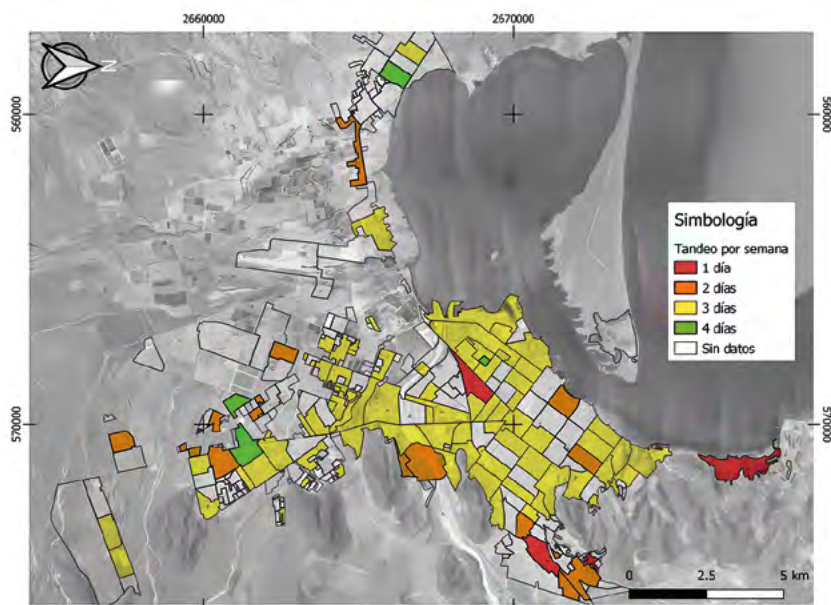
Parte del primer ejercicio de análisis de tandeo y ubicación geográfica de los resultados apoyó la realización del trabajo de campo con la aplicación de las encuestas a 69% mujeres y 31% hombres, en edades promedio de 37 y 41 años. En ambas ciudades el mayor porcentaje de personas encuestadas fueron mujeres (figuras 11.4 y 11.5), lo que cobra sentido al ser el

Figura 11.2. Mapa de periodicidad del tandeo en Cabo San Lucas



Fuente: Elaboración propia.

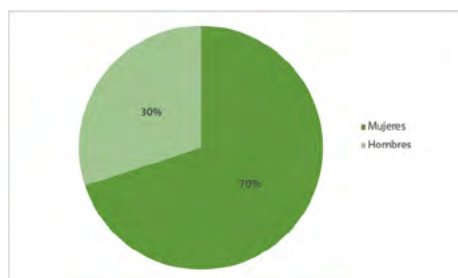
Figura 11.3. Mapa de periodicidad del tandeo en La Paz



Fuente: Elaboración propia.

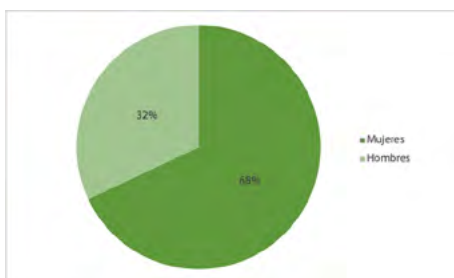
horario matutino en el que se realizó el trabajo de campo y porque 78% expresó que se dedicaba a la atención del hogar. Son las mujeres, también, las que asumen la mayor responsabilidad sobre la administración del agua dentro del domicilio, desde la supervisión de su arribo, almacenaje, distribución para los distintos usos y buenas prácticas, lo que se retomará más adelante.

Figura 11.4. *Personas encuestadas por género en Cabo San Lucas*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11.5. *Personas encuestadas por género en La Paz*



Fuente: Elaboración propia.

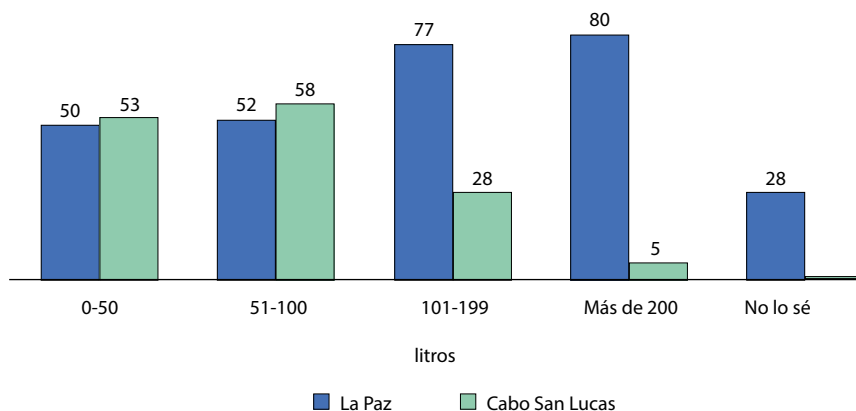
En los indicadores *Accesibilidad y Seguridad del Agua* se consideró la cantidad de agua que es utilizada de manera individual por las personas encuestadas. Para ello se definieron rangos, de los cuales dos están dentro de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud de 100 litros para satisfacer necesidades de consumo e higiene (OMS, 2019). Asimismo, se considera lo establecido en el derecho humano al agua y al saneamiento con un mínimo de 50 litros por persona al día, de acuerdo con lo dispuesto por la Asamblea General de Naciones Unidas⁴ (UN, 2010). Cabo San Lucas, con diferencia mínima, se divide en su mayoría entre quienes no utilizan el agua mínima recomendada y quienes sí la consumen. En La Paz es notorio que un alto porcentaje está sobre la recomendación y el acuerdo internacional (figura 11.6).

La calidad del agua percibida también es un indicador de este grupo, para lo que en ambos casos de estudio la mayoría de las personas encues-

⁴ Resolución 64/292. El derecho humano al agua y el saneamiento.

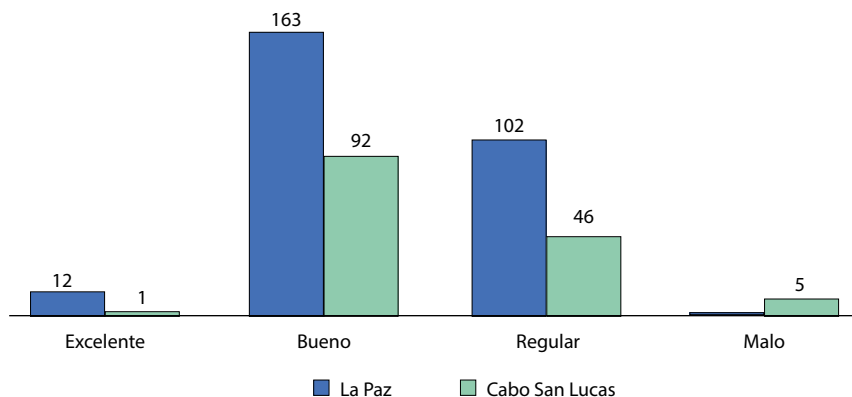
tadas calificó el agua como buena con 57% en la Paz y 68% en CSL, seguida de regular con 35% en el primer caso y 28% en el segundo (figura 11.7).

Figura 11.6. Gasto de agua promedio por persona



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11.7. Calidad de agua percibida



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto a analizar en el grupo de indicadores de *Prácticas cotidianas alternativas de acceso al agua* fue el uso principal del agua adquirida, que de acuerdo con datos de la Comisión Nacional del Agua (Conagua, 2021) incluye los usos consultivos directos por usuarios domésticos: uso personal, uso doméstico, producción de alimentos y comercio. Las personas encuestadas los ordenaron en función de la constancia de su uso para tal

fin como: de uso frecuente (U1), uso medio (U2) y uso esporádico (U3). Del total de las personas encuestadas en ambos casos la prioridad con más de 90% fue el uso personal, seguido de uso doméstico con más de 80%, y en menor uso el comercial o para la producción de alimentos (tabla 11.3). Estos datos revelan los usos prioritarios dentro de los domicilios y la necesidad de garantizar que puedan mantenerse a través del fomento de la cultura de uso responsable de agua. En BCS el uso doméstico, consuntivo, representa 0.08% del volumen concesionado o 30'070 793.45 m²/año; en tanto que los usos con mayor volumen son el agrícola y el de usos múltiples (Conagua, 2021).

Tabla 11.3. Porcentaje de prioridades de usos del agua en los domicilios

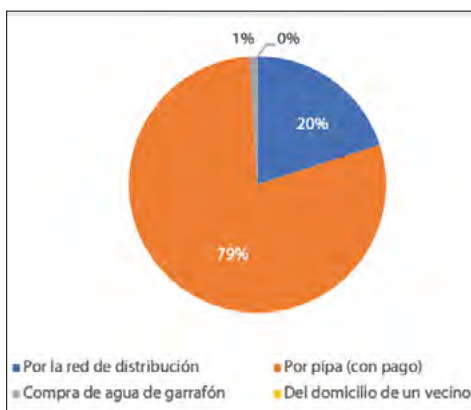
Usos del agua	Cabo San Lucas			La Paz		
	U1	U2	U3	U1	U2	U3
Uso personal: ducha, sanitario, beber	92	0	0	91	0	0
Uso doméstico: lavar ropa, limpiar casa, lavar trastes, lavar el patio, etc.	8	85	12	8	84	15
Negocio comercial	0	0	1	0	0	0
Producción de alimentos	0	0	0	0	0	2
Total de personas encuestadas	144	122	18	286	242	50

Fuente: Elaboración propia.

En el grupo *Infraestructura hídrica*, como parte del criterio de *Accesibilidad* que se relaciona con la justicia distributiva, se consideraron las principales maneras por las que la población encuestada disponía de agua en su domicilio. Así, en el caso de Cabo San Lucas, 79% recibe el vital líquido por medio de pipa que las mismas personas adquieren, seguido de 20% que quienes la reciben por la red de distribución (figuras 11.8 y 11.9). Si bien este resultado tiene mucho que ver por las colonias en las que se hizo el levantamiento, es necesario comentar que en ellas habita la población trabajadora en el sector servicios y construcción principalmente, que sostienen el sistema turístico en ese destino. Para el caso de La Paz, 97% de las personas encuestadas recibe el agua en su domicilio por la red de distribución de agua. Este último porcentaje se relaciona más con los datos estatales de INEGI en 2020, cuando la cobertura por la red de distribución se presume en 93.2%; no obstante, la realidad que se vive en algunos de los asentamientos da testimonio de lo contrario.

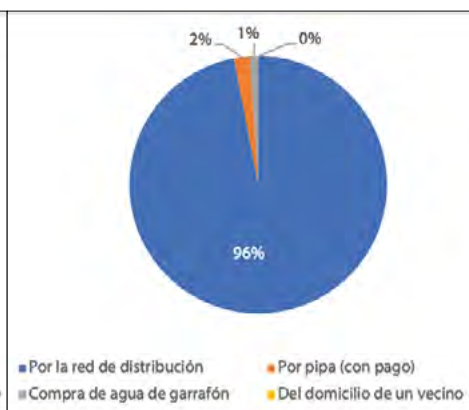
En suma, los resultados obtenidos dan cuenta de la situación que se vive en el nivel colonia en los dos destinos turísticos más relevantes de BCS, y en qué medida esta población está viviendo una situación contraria a lo que desde la justicia hídrica y el derecho humano se refiere. En la siguiente sección se analizan estas incongruencias en comparación con otros casos y los datos oficiales.

Figura 11.8. *Vías de acceso al agua potable en Cabo San Lucas*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11.9. *Vías de acceso al agua potable en La Paz*



Fuente: Elaboración propia.

Entornos turistificados y bienes hídricos

Primeramente, vale la pena retomar que el derecho humano al agua es indispensable para vivir dignamente (art. 1 constitucional) y es condición previa para la realización de otros derechos humanos. Es por eso por lo que el agua debe tratarse fundamentalmente como un bien social y cultural, y no solo como un bien económico (CNDH, 2014). Aunque existe dependencia del mercado del agua para los distintos procesos económicos, es relevante identificar cuáles son los límites de ese uso y las maneras en que estos otros usos sin medida pueden contraponerse a la propia vida.

En entornos donde el turismo ha sido propuesto como una actividad económica prioritaria como lo es BCS, hay un aumento en la demanda de servicios y el uso de ciertos bienes que, debido a su aprovechamiento, tam-

bién se convierten en atractivos turísticos. En zonas áridas los cambios en la estructura económica y la reconfiguración de la dinámica en el entorno se viven de manera distinta, aunque la diversificación en las actividades económicas disminuye su vulnerabilidad, a su vez que genera mayores presiones a los ecosistemas de por sí sensibles, lo que también aumenta la demanda y la disputa por los bienes que son más escasos.

El modelo turístico que impera en BCS data de 1970, cuando a través de los proyectos del Fondo Nacional para el Turismo (Fonatur) se inició con la denominación de los Centros Integralmente Planeados (CIP). Estos fueron propuestos por ser territorios que debido a sus atractivos naturales y culturales podían tener alternativas económicas en respuesta a su poca producción económica, escasa población y bajas alternativas al desarrollo, además de condiciones para favorecer servicios, conexión terrestre y aérea, así como tener belleza paisajística, siendo para BCS propuestos La Paz, Los Cabos y Loreto (Hiernaux, 1985; Tulio y Santamaría, 2015). Tal crecimiento trajo consigo modificación de la línea costera principalmente, contaminación de suelos, aumento en la demanda de agua y afectación a los ecosistemas de estas zonas áridas; mientras que en el aspecto social los efectos son delincuencia, explosión demográfica, y drogadicción, por mencionar algunos.

La modificación de los territorios hidrosociales iniciada en 1970 se acentuó con el aumento de la población en los últimos 20 años, que ha generado un mayor impacto en la demanda de bienes escasos y en la transformación propia de los usos del agua. La mayor población fue uno de los efectos, en este caso por la demanda de personal para atender un sector creciente (Ángeles *et al.*, 2012). En el caso de La Paz, de los años 2000 a 2020 la población creció 53%, en tanto que en CSL lo hizo 434% en el mismo periodo (INEGI, 2020). Este aumento significa que, en dos décadas, ambos municipios debieron acrecentar y fortalecer sus capacidades de atención a los servicios básicos como vivienda, agua, educación y salud, entre otros, lo que no se ha realizado al ritmo de las necesidades de la población.

La extracción de agua para abastecer los usos no domésticos y los domésticos se ha mantenido, desde 2002, en promedio, en el mismo volumen tanto para el municipio de La Paz como para Los Cabos (Conagua, 2021; DOF, 2020). Sin embargo, la recarga media anual se ha visto comprometida por las lluvias cada vez menos frecuentes (Kirtman *et al.*, 2013; IMTA, 2015;

Semarnat, 2015). Lo anterior pone en duda la suficiencia del volumen real del agua requerida. El modelo turístico existente también es altamente demandante del bien escaso: en 2023, con un crecimiento de 9.7% con respecto al año anterior, se recibieron cuatro millones de turistas solo por vía aérea, que dejaron una derrama económica de 22 078 millones de pesos en su estadía promedio de cuatro días (BCS Noticias, 2024). Estos turistas llegaron a lo largo de la entidad, pero se concentran en los casos de estudios aquí analizados. En contraste, la población residente en BCS es de casi 870 000 personas (Conapo, 2023).

De lo anterior surge la pregunta: ¿de qué manera se puede seguir manteniendo un creciente y demandante sector turístico si los bienes presentes son escasos?, ¿quién absorbe las cargas de recibir en demasía visitantes? Si bien La Paz y CSL son ciudades que responden a las características propias de una zona árida, el agua de por sí ya se encuentra comprometida, por lo que aunado a problemas en la gestión del agua que presentan los OOMSAPAS vuelve más complicado que la población haga uso efectivo de su derecho humano. Ante el constructo de la escasez, el agua se convierte en un privilegio al cual no todos tienen acceso, se promueve la conservación de los bienes para ciertos fines, pero se deja con una cobertura ineficiente a quienes habitan el territorio hidrosocial árido.

Puede afirmarse entonces que las condiciones actuales son insostenibles ecológica, económica y socialmente hablando. En el último punto y retomando lo que Martínez (2006) expone para España, el territorio tiene límites de crecimiento y el modelo vigente no puede ser sostenido. Otro caso es el de Paracas, en Perú (zona árida también), en el cual el aumento en la extracción de agua se hace presente por la actividad turística y agrícola, siendo que son los que pagan la tarifa más baja por el servicio. En el caso del turismo, son las y los visitantes grandes consumidores de agua: en promedio de tres a cuatro veces más que un local (De Stefano, 2004; Pérez-Liu, 2022), esto debido a los servicios complementarios dentro de los establecimientos de hospedaje principalmente, como las albercas, jacuzzis, tinas y la propia presión de las regaderas.

En contraste, entre las limitantes de la población habitante de un destino turístico sobre un bien común y el acceso ilimitado a los visitantes, la ausencia de justicia hídrica se hace presente; ante la ausencia en las restric-

ciones de los usos de agua más allá de doméstico evidencia que los flujos de poder favorecen la mercantilización de un bien escaso como lo es el agua, sobre el uso humano. Por ello es urgente analizar una distribución equitativa y favorecer la infraestructura hídrica que permita que el agua llegue a más colonias, que se respeten los tandeos y puedan fortalecerse las capacidades de los OOMSAPA para otorgar servicios de calidad. A la par, es relevante fomentar las buenas costumbres en el uso doméstico del bien escaso y, especialmente, identificar los mecanismos de regulación al crecimiento desproporcionado. De otro modo, no existirán bienes y servicios suficientes para la progresiva demanda.

Conclusiones

En el territorio árido de BCS, la justicia hídrica parece inalcanzable para ciertos grupos. Datos oficiales muestran una amplia cobertura de los servicios de agua potable, pero en el nivel subnacional no se representa la misma realidad. La infraestructura hídrica no es accesible para todas las zonas, por lo que parte de la población adquiere el agua por servicios privados caros en el contexto del ingreso familiar. En zonas donde el agua es escasa y el costo de tenerla es mayor, las buenas prácticas sobre el cuidado del agua son una necesidad. La urbanización y los procesos económicos globales favorecen la segregación y la apropiación desigual, lo que es visible con el tandeo y la cantidad de agua distribuida en zonas periféricas de las ciudades turistificadas que no cumplen los criterios de los derechos humanos.

Los resultados obtenidos evidencian que la distribución del agua en las zonas turísticas de BCS con mayor arribo de visitantes no es equitativa. Los procesos de urbanización y turistización han modificado los territorios hidrosociales y, con ello, la relación humano-agua. Esto favorece nuevas formas de apropiación que responden a las estructuras de poder que rigen, y que no son congruentes con las características áridas de la región. Las acciones en torno al agua están condicionadas por fuerzas políticas y económicas que favorecen el individualismo y a los grupos de poder que conducen los flujos del agua. Ello hace relevante adoptar medidas en la planeación urbana y económica que sean congruentes con las características de esta zona árida.

Referencias

- Aboites, L., Birrichiga, D., y Garay, J. A. (2010). El manejo de las aguas mexicanas en el siglo xx. En Jiménez, B., Torregrosa, M. L., y Aboites, L. (eds.), *El agua en México: cauces y encauces*. Academia Mexicana de Ciencias/Conagua.
- Ángeles, M., Gámez, A. E., e Ivanova, A. (2012). Baja California Sur: Crecimiento Turístico y Desarrollo Humano. *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medioambiente-RESTMA*, 14.
- Arrojo, P. (2019). *La privatización del agua: "transformar la necesidad social en negocio privado"*. Entrevistado por AttacTV. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gbNECENI1I0>.
- Balvanera, P., Astier, M., Gurri, F., y Zermeño, I. (2017). Resiliencia, vulnerabilidad y sustentabilidad Delaware sistemas socioecológicos en México. *Revista Mexicana Delaware Biodiversidad*. Instituto de Biología, UNAM.
- BCS Noticias (2024). B.C.S. recibió más de 4 millones de turistas en 2023; la cifra creció 9.7 % con respecto al 2022. *BCS Noticias*, 2 enero. <https://www.bcsnoticias.mx/bcs-recibio-mas-de-4-millones-de-turistas-en-2023-la-cifra-crecio-9-7-con-respecto-al-2022/>
- Budds, J. (2011). *Relaciones sociales de poder y producción de paisajes hídricos*. En Boelens, R., Cremers Budds, L., y Zwarteveen, M. (eds.). *Justicia hídrica, acumulación, conflicto y acción social*. Pontificia Universidad Católica del Perú/ Instituto de Estudios Peruanos/ Alianza Internacional Justicia Hídrica.
- Bullard, R. D., y Wright, B. H. (1990). La búsqueda de la equidad ambiental: movilización de la comunidad afroamericana para el cambio social. *Sociedad y Recursos Naturales*, 3.
- Castro, José (2007). La privatización de los servicios de agua y saneamiento en América Latina. *Nueva sociedad*, 207. <https://nuso.org/articulo/la-privatizacion-de-los-servicios-de-agua-y-saneamiento-en-america-latina/>
- Comisión Nacional del Agua (Conagua) (2021). Registro público de Derechos de Agua-Repda.
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) (2014). *El derecho humano al agua potable y saneamiento*, 24. <https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-08/Derecho-Humano-Agua-PS.pdf>
- Comisión Nacional Forestal (Conafor) (2018). Las zonas áridas son más que desierto. <https://www.gob.mx/conafor/es/articulos/las-zonas-aridas-son-mas-que-desierto?idiom=es>.
- Consejo Nacional de Población (Conapo) (2023). Proyecciones de la población de México y de las entidades federativas 2020 a 2070 (a mitad de año). Gobierno de México. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/887092/03BajaCalifornia-Sur2024.pdf>
- De Stefano, L. (2004). Freshwater and Tourism in the Mediterranean. *World Wildlife*

- Fund. https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/medpotourismreportfinal_ofnc.pdf
- Del Viso, N., Ramiro, P., y González Bustelo, M. (2011). *Conflictos socioecológicos: retos y perspectivas*. Centro de Investigación para la Paz. <http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2013/06/conflictos-socioecologicos-retos-y-perspectivas.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF)* (2020). Acuerdo por el que se actualiza la disponibilidad media anual de agua subterránea de los 653 acuíferos de los Estados Unidos Mexicanos, mismos que forman parte de las regiones hidrológico-administrativas que se indican. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5600593y fecha=17/09/2020
- Domínguez, J., Martínez D., Palacios A., y Peña A. (2013). *El monitoreo social del derecho humano al agua y saneamiento*. El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales-Instituto de Desarrollo Social.
- Escobar, C. (2022). Indicadores de derechos humanos al agua y al saneamiento: un salto cualitativo para su cumplimiento efectivo. *Perspectivas*, IMTA-Instituto Mexicano de Tecnología del Agua. <https://doi.org/10.24850/b-imta-perspectivas-2022-05>
- Estellar, M. V. (2020). *Conferencia: El ciclo del agua en la ciudad: Retos y oportunidades*, Instituto Interamericano de Tecnologías y Ciencias del Agua (IITCA), de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx). <https://agua.org.mx/biblioteca/el-ciclo-del-agua-en-la-ciudad-retos-y-oportunidades-video/>
- Ferro, G., y Lentini, E. (2012). *Infraestructura y equidad social: Experiencias en agua potable, saneamiento y transporte urbano de pasajeros en América Latina*. Serie Recursos Naturales e Infraestructura. CEPAL.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2020). Hacia un programa mundial de agricultura sostenible en zonas áridas. Comité de Agricultura. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/73a08416-d960-4ecd-89dc-30391e554c42/content>
- Graciano, J. C. (2018). *Uso, manejo y apropiación del agua en destinos turísticos. El caso del municipio de Los Cabos, Baja California Sur*. [Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Baja California Sur]. <http://rep.uabcs.mx/bitstream/23080/334/1/te3905.pdf>
- Graciano, J. C., Ángeles, M., y Gámez, A. E. (2019). A Critical Geography Approach to Land and Water Use in the Tourism Economy in Los Cabos, Baja California Sur, Mexico. *Journal of Land Use Science*. <https://doi.org/10.1080/1747423X.2019.1699613>
- Gutiérrez-González, M., Gámez V. A. E., e Ivanova, B. A. (2023). El derecho humano al agua y saneamiento. Una revisión histórica de su centralidad. *Panorama 72, Panorama digital* 14. Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Hiernaux, N., Daniel (1985). Diez años de polos de desarrollo turístico en México: experiencias y perspectivas. https://www.researchgate.net/publication/299487067_Diez_anos_de_polos_de_desarrollo_turistico_en_Mexico_experiencias_y_perspectivas
- Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA) (2015). Atlas de vulnerabilidad hídri-

- ca en México ante el cambio climático. IMTA. https://www.imta.gob.mx/biblioteca/libros_html/atlas-2016/files/assets/basic-html/index.html.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. <https://www.inegi.org.mx/default.html>
- . (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. <https://www.inegi.org.mx/default.html>.
- (2022). *Economía y sectores productivos-cuenta satélite del turismo en México*. <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/>
- Isch, E. (2012). Justicia hídrica: una sistematización conceptual introductoria. En Edgar Isch, Rutgerd Boelens y Francisco Peña (eds.). *Agua, injusticia y conflictos*. Lima, Alianza Internacional Justicia Hídrica/Centro Bartolomé de La Casas/Pontificia Universidad Católica del Perú/ Instituto de Estudios Peruanos.
- Jacobo-Marí, D. (2016). Régimen jurídico y gestión del agua de la ciudad de San Luis Potosí. En Santacruz, G., y Peña, F. (coords.). *Problemática y desigualdad en la gestión del agua en la cuenca semiárida y urbanizada del valle de San Luis Potosí*. San Luis Potosí: El Colegio de San Luis.
- Justo, J. B. (2013). El derecho humano al agua y al saneamiento frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Documentos de Proyectos, ONU, núm. 53678.
- Kirtman, B., S. B., Power, J. A., Adedoyin, G. J., Boer, R., Bojariu, I., Camilloni, F. J., Doblas-Reyes, A. M., Fiore, M., Kimoto, G. A., Meehl, M., Prather, A., Sarr, C., Schär, R., Sutton, G. J., van Oldenborgh, G., Vecchi y H. J. Wang. (2013). Near-term Climate Change: Projections and Predictability. En Stocker, T. F., D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S. K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex y P. M. Midgley (eds.). *Climate Change (2013): The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press, 1137-1215. https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/wg1/WG1AR5_Chapter11_FINAL.pdf
- Kuehn, R. R. (2000). A Taxonomy of Environmental Justice. *Environmental Law Reporter*, (30), 10681-10703. <https://core.ac.uk/download/pdf/61689017.pdf>
- Martínez, F., J. (2006). Agua y sostenibilidad: algunas claves desde los sistemas áridos. *Polis*, 14. <http://journals.openedition.org/polis/5096>
- Organización de la Naciones Unidas, Turismo (ONU Turismo) (2018). *Glosario de términos de turismo*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>.
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2012). *Indicadores de Derechos Humanos, Guía para la medición y la aplicación*. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.
- Pérez-Liu, R. (2022). Agua y capacidad de carga económica del turismo en Paracas, Perú. *Natura@economía*, 7(1), 47-62. <http://dx.doi.org/10.21704/ne.v7i1.2060>
- Ranganathan, M., y Balazs, C. (2015). Marginación del agua en la periferia urbana: justicia ambiental y ecología política urbana en la división norte-sur, *Geografía urbana*, 36(3), 403-423. <https://doi.org/10.1080/02723638.2015.1005414>.
- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) (2015). *Informe de la situación del medio ambiente en México*. Semarnat. www.gob.mx/semarnat.
- Swyngedouw, E., y Bovarnick, A. (1994). *Guayaquil futuro. La crisis del abastecimiento*

de agua en la Ciudad de Guayaquil. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.

Swyngedouw, E., Kaika, M., y Castro, J. (2002). *Agua urbana: una perspectiva ecológico-política*. Waterlat-Gobacit Network Working Papers.

Tulio, I., Marco, Santamaría, G., Arturo (2015). Los centros integralmente planeados (CIP) en México. *Latino Am. Turismología*, 1(1), 36-53. <https://periodicos.ufff.br/index.php/rlaturismologia/article/view/9966/4567>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2010). Atlas de zonas áridas de América Latina y el Caribe. Proyecto Elaboración del Mapa de Zonas Áridas, Semiáridas y Subhúmedas de América Latina y el Caribe. Cazalac. Documentos Técnicos del PHI-LAC, 25. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000216333>

12. Amartya Sen y la idea del bienestar social: un análisis de los colectivos sociales como agentes que preludian la creación de políticas públicas

ARELY DEL CARMEN SALGADO SALGADO*

BRENDA ELIZABETH RAMÍREZ DÍAZ**

JUDITH JUÁREZ MANCILLA***

REBECA LIZETTE BUENROSTRO GUTIÉRREZ****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.12>

Resumen

El presente texto expone la propuesta que el filósofo y economista Amartya Sen formula en torno a la idea del bienestar social y de la comprensión de la teoría de las capacidades, como ejemplo que propicia estudiar la manera en la que diversos grupos sociales se manifiestan para construir un suelo común, instaurando a través de sus propias capacidades y canales de bienestar social. La proposición de Sen considera que el bienestar no se comprende en la contabilización de bienes sino en la búsqueda de prerrogativas que permitan que los individuos puedan cumplir las necesidades elementales de la condición de existir, así como compartir escenarios comunitarios que den lugar a la experiencia de un bienestar alcanzado a través de la propia decisión de actuar bajo un espíritu plural. Las acciones que se valoran con mayor acentuación son los movimientos sociales, los cuales se consideran agentes y defensores de derechos humanos que actúan y propician brechas de bienestar plural.

* Licenciada en Filosofía por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1135-2609>

** Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3192-4438>

*** Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable. Profesora-investigadora del Departamento Académico de Economía en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3168-5026>

**** Doctora en Derecho por la Universidad Autónoma de Baja California, México.

Palabras clave: *bienestar social, teoría de las capacidades, políticas públicas, movimientos sociales, defensores de derechos humanos.*

Introducción

¿Es el Estado la única extensión responsable de propiciar canales de bienestar a los diversos fragmentos de la sociedad o existe otra fuerza creadora que legitime proteger a las personas en función de un tratamiento digno? La atmósfera social de la agitada década de los años setenta consiguió dar respuesta concreta al cuestionamiento que se expresa con antelación, esto a través de observar la capacidad de acción que en el entramado de las acciones y del discurso colectivo se cristaliza y da lugar a la génesis de los derechos humanos y a la posibilidad de experimentar otra vía de acceso al bienestar que no es el Estado. Ante la acepción filosófica de bienestar de la sociedad que se relaciona con la ciencia económica sin apartarse del elemento ético surge la pregunta elemental de la ética socrática: ¿Cómo hay que vivir?, es decir ¿cuál es la buena vida?, y la ética responde que la buena vida es la que acontece entre los seres humanos que se enfrentan y se relacionan de cara a la experiencia de la libertad. Por su parte, la economía asumida como una ciencia encaminada a la comprensión del bienestar medido bajo el parámetro de posesiones materiales fue interpretada también desde el punto de vista aristotélico, que encontraba en la ciencia económica la necesidad de cuestionar los bienes necesarios para ejercer la vida.

Hoy las acciones que dan lugar al bienestar social no se enlazan a la mera condición de poseer un objeto materializado puesto que se relaciona con las acciones que las personas desarrollan para tal alcance. Entre dichas acciones se encuentran las que diversos grupos sociales promulgan a través de sus propias capacidades. Un ejemplo que cristaliza la capacidad humana de la acción es el caso de los movimientos sociales, comprendidos como la comunión colectiva cuya fuerza de acción y decisión ha sido “capaz de cambiar las cosas por el esfuerzo propio” (Arendt, 2015), por el deseo de la experiencia de la justicia y en respuesta a la noción de que sí existe otro camino; el trazado por grupos de personas que se manifiestan en las calles, corroborando que un acontecimiento desgarrador

azota a la sociedad y que este se encuentra necesitado de ser atendido y resuelto.

El propósito de este trabajo es, entonces, detectar la idea del bienestar aunada a la teoría de las capacidades dentro de las acciones colectivas y notar los alcances que algunos actores sociales tienen en el devenir de la historia y en el acontecer del presente. Para comprender las acepciones de este objetivo se analiza la idea que Amartya Sen construye en torno a la concepción del bienestar social y de la teoría de las capacidades; estas a su vez se observan en el entramado de diversos actores sociales, como las sufragistas, las esclavas negras, el feminismo, y diversos movimientos sociales consagrados en la década de los años sesenta y considerados hoy como defensores de los derechos humanos. Finalmente se expone la relación lograda entre los agentes sociales que actúan y dan lugar al hecho de legitimar la permanencia de un derecho a través del reajuste de la agenda pública.

Materiales y métodos

La comprensión del bienestar social a partir de las formulaciones teóricas de Amartya Sen

Una de las comprensiones más recientes en torno a la idea de bienestar social es la formulada por el economista y filósofo indio Amartya Sen, quien nació en Bengala en 1933 cuando esta formaba parte del imperio británico. En su infancia, el autor estudió en Calcuta, bajo una atmósfera de altercados entre hindúes y musulmanes y en medio de la precariedad cristalizada en los modos de vida de los pobres y los desprotegidos. Durante la década de 1950, Sen se trasladó a Inglaterra, impulsado por el deseo de estudiar; desde entonces ha consagrado una vida comprometida al estudio, la impartición de clases y a la investigación. En 1998 fue laureado con el premio Nobel de Economía en virtud de los trabajos dedicados “a la explicación y al combate de uno de los fenómenos sociales más desgarradores y en los que lamentablemente su país de origen destaca a nivel mundial: la pobreza y la desigualdad” (Di Castro, 1998).

El universo de la década de los setenta, caracterizado por significativas agitaciones sociales, manifestaciones y marchas de diversos grupos que dio lugar a movimientos sociales, cuya premisa principal continúa siendo la lucha por los derechos, significó el nacimiento de la preocupación por la economía del bienestar y por lo tanto la comprensión del entramado social al propiciar material para la construcción del bienestar. Diez años después, Amartya Sen se ocupa estrictamente de problemas de corte ético. En los últimos años la mayor inspiración de Sen “ha sido un hombre renacentista: Adam Smith” (Wallace, 2004), en quien encuentra el relieve moral del cual estuvo desprovista durante mucho tiempo la disciplina de la economía.

Frente a la formulación de la evaluación del bienestar, el filósofo apostó por la premisa de “evaluar el bienestar individual y colectivo por medio de las capacidades” (Di Castro, 2008) que cada persona posee, o bien, que cada individuo es capaz de fraguar a partir de sus propias acciones que además repercuten en el entramado social y en cambio no de la posesión de bienes. La propuesta de Sen es, pues, evaluar el bienestar a partir de lo que las personas logran a través de aquellos bienes que poseen. En su forma más elemental, el bienestar social asume en las acciones de los individuos el principio de capacidad, advirtiendo que ese es un requerimiento de la acción y que la dinámica de ambas da lugar al nacimiento de canales para la experiencia del bienestar en los grupos sociales.

A pesar de que en su origen la interpretación del bienestar social se vinculaba con los objetos materiales, la posición económica y el nivel de ingresos, la experiencia de los años sesenta cuyo estandarte versaba en la exigencia de los derechos humanos a la urgente necesidad de atender los problemas, tales como las desapariciones forzadas, la brecha de desigualdad, el declive económico. La gran recesión dio lugar a que en los años setenta instituciones del calibre de la ONU iniciaran “la construcción de los denominados indicadores sociales en forma alternativa” (Di Pascali, 2008) al sistema anterior, el cual consagraba la exclusividad hacia los indicadores económicos.

El giro del reforzado concepto de bienestar alcanzó solidez teórica luego de una ponencia que Sen presentó en las conferencias de Tanner en 1979, consiguiendo así la superación de la antigua concepción de la economía tradicional. Dentro de un sistema de logros alcanzados, la innovadora aportación del bienestar social, tomaba en cuenta para su evaluación el desarrollo

ulteriormente personal. En concreto, las expresiones de Eugenio Actis Di Pascali solidifican esta intención al sostener que “el logro de bienestar incluiría las realizaciones personales, y la libertad para lograrlas estaría dada por las capacidades propias de los individuos” (Di Pascali, 2008), se trata pues de un proceso deliberativo donde el individuo, a través del ejercicio de la libertad, decide la *acción*¹ que realizará en virtud de alguna de sus múltiples capacidades y a partir de la magnitud del deseo de vivir en el seno de una justicia social que se construye a sí misma.

Uno de los pilares conceptuales sobre los que se asienta la idea del bienestar social es el de la capacidad, o bien, la teoría de las capacidades, formulada por Sen y esencialmente importante en la evaluación de las capacidades humanas, de manera que la relación lograda en la concepción inglesa de la palabra mostraba la existencia de dos axiomas que en el uso común se comprendían como sinónimos, y que una vez disuelta en la discusión filosófica dominaba la imagen de dos significados distintos: *welfare and well being* (Di Pascali, 2008). El primero “se refiere al sistema de asistencia social que dio origen al estado benefactor en el mundo occidental” (Di Pascali, 2008) tal es el placer de las necesidades y la atmósfera, donde los bienes se comprenden a partir de las mercancías y los recursos que conducen la vida de una persona son lo que importa. El caso del segundo se enlaza más con la condición de las personas, unida estrechamente a “aspectos como capacidades, oportunidades, ventajas y otros elementos que no son posibles cuantificar” (Di Pascali, 2008), y que se presentan como una serie de alternativas que las personas pueden ser o hacer desde el escenario donde se fraguan los motivos de los que parte el individuo para actuar de una determinada manera.

En otra acepción sobre la formulación de las capacidades humanas, Martha Nussbaum,² asida de la apuesta teórica de Sen, insta a que la comprensión de una capacidad verse sobre la definición que afirma que “la capacidad de una persona corresponde a su libertad sustancial, a la opor-

¹ El concepto de *acción*, especialmente interpretado por Hannah Arendt, posee una relación de primer orden con las formulaciones que Sen establece en torno al bienestar social. La interpretación de la *acción* como una decisión asume que “actuar, en su sentido más general, significa tomar una iniciativa, comenzar (como indica la palabra griega *archein*, “comenzar”, “conducir” y finalmente gobernar), poner algo en movimiento”. Arendt, H. (1993).

² Martha Craven Nussbaum nació en Nueva York, Estados Unidos, en 1947. Es una destacada filósofa.

tunidad de libertad u oportunidad real que tiene para llevar un determinado estilo de vida” (Fraile, 2023). Ligado a las ideas reafirmadas por Sen, Fraile encuentra que en la puesta en escena de una o más capacidades ocurre una realización activa que es posible y que se cristaliza bajo la medida en que cada individuo decide actuar para lograr hacer algo o ser algo en el entramado de la condición de existir.

Para comprender los alcances de las acciones humanas en un sistema de capacidades que da lugar a la condensación del bienestar social, se encuentra la orientación ética. De acuerdo con la cosmovisión de la tradición, es Sócrates quien revela con brío peculiar la urgente necesidad de llevar a la mesa del diálogo interno el ejercicio de la reflexión en torno a las acciones desarrolladas de cara a la sociedad y a las decisiones tomadas en aras del singular inefable que cada persona posee, el cual mantiene como una responsabilidad ética el hecho de proteger la costumbre de analizar cómo vives tu vida y cuáles son las acciones que con soporte de las capacidades se desarrollan en el entramado social, dando lugar a horizontes de bienestar social.

Resultados

Análisis de los agentes sociales como defensores de derechos humanos

Los potenciales aportes de los colectivos sociales no han sido digeridos de la misma manera en las épocas transitadas por el contingente social. En el desbroce minucioso de la historia, la particularidad de los avatares sociales se organiza toda una procesión de conceptos germinados en los terrenos de la injusticia y la subestimación. A pesar de la proeza conceptual de la libertad como un asunto de la mayoría de los ciudadanos, la antigüedad no es una época que salga adelante, puesto que la gran desviación del siglo democrático entre los atenienses no tomaba en cuenta a mujeres, esclavos, extranjeros y niños.

Durante el extenso tratamiento de la Edad Media, la atmósfera de desintegración social fue voraz, disipando además la idea de la libertad. Sin embargo, tras 10 siglos de oscurantismo, a principios del siglo xvi el monje

alemán Martín Lutero,³ profundamente ligado a Dios y a la religión, encaraba al desequilibrado poder eclesiástico, cuya administración se caracterizaba por la desintegrada traducción de los textos sagrados que la Iglesia comunicaba a la sociedad debido al deseo pernicioso de mantenerla lejos de la condición de pensar y por lo tanto de los contenidos veraces. Como consecuencia de esta manera de suspender a la sociedad, “el 31 de octubre de 1517, clavó 95 tesis en las puertas de la iglesia de Wittenberg” (Zaga, 2021).

El escenario comprendido en la manifestación luterana demandaba el proyecto de cobro de indulgencias⁴ por parte del principio eclesiástico, así como la desajustada traducción de la Biblia a partir del hebreo y griego, y el poco acercamiento social a dichos núcleos lingüísticos. Las acciones emprendidas por el autor lo condenaron a un exilio solitario pero fértil que germinó en la traducción de la Biblia al alemán, permitiendo que las personas comprendieran en lo verosímil el texto sagrado. En concreto, la Reforma protestante, iniciada por Lutero y continuada por Calvino, dio lugar a la “reestructuración en el ejercicio del poder en Alemania” (Zaga, 2021), y al nacimiento de derechos como el de la libertad de expresión, de creencia y de reunión.

Del mismo modo en que Alemania se articulaba a la sociedad en un sistema próximo de derechos, Italia, por su parte, atravesaba una atmósfera del mismo corte, donde las agitaciones sociales a tenor de la inspiración griega dieron lugar a la época renacentista, la cual reafirmaba al hombre como un ente capaz de inmiscuirse en los asuntos políticos de una sociedad que a través del ideal de libertad exigía. Más tarde, con la entrada del suelo común que instó la Modernidad, pensadores del calibre de John Locke en el siglo xvi y Jean Jacques Rousseau en el siglo xvii desarrollaron con énfasis social un proyecto que ponía en la cumbre a las personas como entes libres, con dignidad y derechos, como lo fue la prerrogativa de que “toda tierra que un hombre labre, plante, mejore, cultive y cuyos productos pueda él usar será en tal medida su propiedad” (Locke, 2011).

³ Las intervenciones que Lutero desarrolló a principios del siglo xvi son consideradas acciones sociales de primer orden para valorar ese acontecimiento como la chispa que nace ahí y que se mantiene al día de hoy.

⁴ Las indulgencias representaron una cuota que durante la Edad Media la sociedad pagaba a la Iglesia para ser perdonado o salvado, según fuese la necesidad.

Ampliando el significado del proyecto Moderno, el posterior siglo XVIII, reconocido por el estallamiento de revoluciones, colectivos y avances tecnológicos, prosiguió con el testimonio de los derechos humanos. Durante este periodo las condiciones de los estratos sociales mantenían la chispa que desde finales de la Edad Media había sido encendida por Lutero, y sobre los cimientos del escenario de la Ilustración como una apuesta que defendía la premisa de “tratar al hombre quien ahora es algo más que una máquina, conforme a sus dignidad” (Kant, 2016), de acuerdo con esta idea, el filósofo alemán Immanuel Kant ejerció énfasis en la necesidad de procurar una ley en la que “haya una mejora lo antes posible; que todo ciudadano, especialmente los clérigos sean libres” (Kant, 2016), no en vano es un idealista que creció en una atmósfera pietista y sagrada, en tanto se conciben como expertos que a través de los canales de expresión son capaces de establecer observaciones sobre defectos encontrados en ciertas instituciones, formulando también la necesidad de proteger a los colectivos cuya finalidad de encuentros es la reivindicación de reformas institucionales.

Un mismo tenor permanecía y en los tiempos del filósofo prusiano, específicamente en 1789, la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, consecuencia de la experiencia revolucionaria, revelaba el menoscabo de las mujeres en el ejercicio de la democracia, suspendiendo el derecho al voto y, al igual que en la antigüedad, determinando la vida de las mujeres en el universo correspondiente a la rigurosidad de las exigencias del hogar. Lo anterior dio lugar a que grupos de mujeres se reunieran para hacer frente a la magnitud de la injusticia que ponía de cabeza la dignidad de estas. Para 1791, Olympe de Gauges, autora de la Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana y movilizadora por la justicia social de las mujeres:

Defendió la igualdad entre el hombre y la mujer en todos los aspectos de la vida pública y privada, incluyendo el derecho al voto, el acceso al trabajo público y a la vida política, el derecho a poseer y controlar propiedades, a formar parte del ejército, a la educación y a la igualdad de poder en el ámbito familiar y eclesiástico. Abogó por la supresión del matrimonio y a la instauración del divorcio, por el reconocimiento de los niños nacidos fuera del matrimonio, y propuso un contrato anual renovable a firmar por los cónyuges [CNDH].

Dos años después la respuesta de Olympe frente al sistema opresor concluyó con la desafortunada condena a la guillotina, no obstante, el germen de la declaración de la finada Olympe logró permanecer incólume entre la sociedad de las mujeres quienes a través del eco de la justicia gestionaron una serie de movilizaciones las cuales se convirtieron en la denominada primera ola del feminismo, cuya fuerza se impulsaba de la lucha por el voto, el acceso a la educación y al trabajo remunerado. Son cuatro olas del feminismo y todas sostienen la reivindicación de las mujeres como personas que se movilizan por la justicia social.

Durante el siglo XIX, las mujeres, todavía desprovistas de la legitimación acerca de la exigencia de derechos, reforzaban la unidad colectiva de modo que los acontecimientos suscitados en Inglaterra ante el encuentro de grupos de mujeres, conformaron la lucha sufragista en aras de la legitimación del voto femenino, la eliminación de la esclavitud y la erradicación del racismo en Estados Unidos. De cara a la acidez que imperaba en el universo fracturado de las esclavas negras, el eco del sufragismo resonaba bajo un clima de lucha y resistencia. El escenario de las proclamaciones mantenía un suelo común no de uso exclusivo del contingente sino de la apuesta por la experiencia plural de las mujeres. En 1840, la fortificada corriente sufragista se presenta en Londres ante el Congreso Antiesclavista Mundial, no obstante “el Congreso rehusó reconocer como delegadas a cuatro mujeres y en 1848 en una convención se aprobó la Declaración de Séneca Falls” (Alcívar, 2021).

A pesar de que el diagnóstico desenbocaba en un auge devastador para las mujeres, otra respuesta de cara a las injusticias predominantes, fue el discurso que Sojourner Truth, una mujer negra, quien después de haber sido sometida como esclava en una plantación, “dedicó su vida libre a la lucha por la abolición de la esclavitud” (Salazar, y Alonso, 2022) y a la evidencia de que con pocos recursos pero bastantes agallas la libertad no es negociable. Los contenidos del texto que Truth pronunció en 1851 durante la Convención de los Derechos de la Mujer en Ohio ponían el acento en la ácida experiencia que percibía en medio del fenómeno de la exclusión, la discriminación y los escenarios de violencia que la propia revelación del color de la piel a través de los ojos del ropaje que otra pigmentación desde la trinchera del privilegio y el poder suscribía.

Las lúcidas acciones del proyecto sufragista y la desafiante posición enfrentaban al sistema determinante de la composición de una vida consagrada a la condición de una vida privada que excluía toda clase de aparición pública. El atisbo significativo de uno de los triunfos fundamentales en el movimiento es la aprobación del voto. Estados Unidos formó parte de los primeros escenarios para las mujeres en la democracia y para 1920 las mujeres estadounidenses votaron.

Más tarde, en 1928, las inglesas votaban en el Estado nación. En el conjunto de prerrogativas universales, las mujeres y nadie más, mostraban a la sociedad y al complejo institucional que la fuerza de esta marea alcanzaba para hacer notar que la capacidad de acción bajo los cimientos del impulso colectivo se manifestaba también en el acontecer del ejercicio de un derecho como el voto, intrínseco, como una de las formas de ejercitar la democracia. Tan en la línea de la vulneración como menoscabo a las mujeres, en el XIX las obreras de las fábricas, del mismo modo que los obreros, percibían una remuneración económica por su trabajo, no obstante, el pago que recibirán los hombres era mucho más alto que el entregado a las mujeres, quienes, al igual que los obreros, laboraban una equilibrada cantidad de horas.

La vulneración del salario de las trabajadoras, las decisiones que desde la imposición masculina afectaba a las mujeres y las condicionaba a una determinada e impuesta forma de vivir, dio lugar al nacimiento de corrientes como el marxismo y el feminismo, muy parecidas entre sí, salvo la profunda diferencia lingüística de nombrar al fenómeno. A pesar de que “el marxismo ha seguido inspirando a numerosos analistas de la acción colectiva que continúa asignando un papel central al concepto de clases social” (Della Porta, 2011), la discusión marxista de cara a la áspera situación de las mujeres no bastaba en tanto se quedaba sin nombrar al fenómeno, en cambio, el feminismo nombraba el fenómeno: patriarcado de modo que el parecido entre estas dos corrientes es que hay quienes dominan y hay dominadores, no obstante, el marxismo carece del elemento conceptual.

El comportamiento de la acción colectiva entre esclavas y obreras pronunció grandes avances en el derecho al voto y a la educación, así como a la comprensión de que la participación política en las mujeres era una prerrogativa de primer orden. Particularmente, la tercera ola de un feminismo encaminado a la recuperación de las prerrogativas jurídico-sociales dio lugar

al establecimiento del feminismo radical y feminismo de la diferencia, que apostaba por la libertad de la mujer y a la abolición del nuevo concepto: el patriarcado. Las reflexiones de la novedosa observación en las acciones de las mujeres comprendió la formulación de teorías en obras fundamentales “publicadas en 1970: *Política sexual* de Kate Millet y *La dialéctica de la sexualidad* de Sulamith Firestone, obras que acuñaron conceptos fundamentales para el análisis feminista posterior, como patriarcado” (Ricoy, 2015).

Las siguientes olas de la contienda feminista fueron dos más, la tercera que afianzaba al patriarcado como modelo conceptual de la problemática. En ese espacio las mujeres podían ya publicar, crear y ejercer algunos de los horizontes de la libertad legitimada como los derechos en el matrimonio y la posibilidad de renunciar a ello a través del divorcio. El axioma de la cuarta ola se caracterizó por la denuncia del concepto a través de marchas y manifestaciones en las calles. La globalización del movimiento feminista amplió la gama de expectativas entre las manifestantes y, por medio de agrupaciones organizadas y colectivas, fijaron objetivos comunes como el fin a la violencia sexual y la eliminación de la brecha salarial, desmontando así la antigua comprensión que primero los griegos promulgaron al destinar a las mujeres al *oikos*⁵ y a un papel donde la mujer “se relegaba únicamente a la casa” (Fuentes, 2012), y que prosiguió en la Edad Media bajo limitaciones donde imperaba la precariedad social. Los tiempos siguientes se han tomado como elementos de gran valor y de primer orden para comprender que en el escenario de los acontecimientos mundiales que atraviesa la sociedad, las mujeres y nadie más, han salido a buscar lo que por una cuestión de dignidad les corresponde.

La lucha de las mujeres en el devenir histórico ha sido desarticulada y desgarradora, no obstante la chispa de la voluntad y la capacidad constituye una bisagra entre la lucha por un derecho y el ejercicio de otro. El feminismo, como una corriente que apuesta porque las mujeres se incorporen en

⁵ En la Grecia clásica desde donde brota la idea de democracia, no solo en el voto sino también en la vida pública donde se compartían argumentos de la vida común y se discutían los contenidos de los conceptos, las mujeres no eran candidatas a dicha participación. El orden de sus días se encontraba dedicado a las labores del hogar y al cuidado de los hijos jugando un papel fundamental en la enseñanza de normas y valores constituyentes de un ciudadano griego. Esta condición fue practicada en la antigüedad y el *oikos* era considerado como una actividad exclusiva de las mujeres.

la brecha de igualdad, se ha presentado como uno de los movimientos sociales de gran impacto jurídico, el cual ha obligado a las instituciones jurisdiccionales a reformular conceptos a partir de las distintas épocas históricas, donde el papel de la mujer ha sido objeto de menoscabo. Este movimiento compuesto exclusivamente por mujeres se compone de personas que desde el terreno constitucional son consideradas como defensoras de derechos humanos, que a través de sus capacidades fraguan el bienestar social propio y plural.

Discusión

Movimientos sociales, feminismo y políticas públicas

Se ha hablado bastante de los filósofos de la modernidad y las teorías que trataron de implementar en las novedosas formas de vida; el conjunto de toda una procesión de ideas como la igualdad, la justicia y la dignidad que fueron llevadas a los modos de vida de la sociedad moderna; al trabajo, al hogar, a las escuelas, dicho de otro modo, a la proposición de elegir el camino deseado y que la duración del recorrido sea tratado bajo dichos ideales, comprendidos en ese suelo común como derechos del hombre. Si bien es cierto que las rebeliones y revoluciones han dado lugar al hecho de que las personas logren el cometido como lo fue la Revolución francesa precedida por Rousseau, quien formulaba que “el estado natural del hombre era un estado de inocencia y libertad” (Rousseau), en tanto que la libertad era la voluntad de decidir y actuar entre todos, posible si se respetan los derechos de los demás.

De modo que si nos preguntamos: ¿dónde se encuentra la chispa de las agitaciones sociales?, las respuestas serían bastas, puesto que las ideas igualmente lo son. En primer lugar la libertad de creencia como un proyecto iniciado por Lutero y continuado por Calvino, que dio lugar a un derecho cuando las personas unidas se enfrentaron a las imposiciones desalentadoras que el reino de la institución eclesiástica exigía en el eterno y aletargado paso de la Edad Media. En segundo lugar, ¿no sería preciso valorar el Renacimiento y el Romanticismo? Definitivamente la Modernidad y el germen de

las revoluciones a la altura de la conquista de derechos a través de su capacidad de acción y de organización,⁶ ocasión para la génesis de nuevos movimientos impulsados por la fuerza, que desde los tiempos de la comunicación humana ha representado la unión.

Como se ha tratado a lo largo del texto, el entramado de sucesos de las épocas siguientes como la lucha de los obreros, la organizada lucha sufragista, así como las acciones desarrolladas por las negras y esclavas hicieron resonancia y en la década de los setenta la asimilación de un mundo heredado de las sociedades históricamente oprimidas gestionaba un nuevo orden para enfrentar la coerción delineada por el menoscabo de la consigna suspendida, es decir, la libertad. Un manera sofisticada de narrar el comportamiento de la acción colectiva y el nacimiento de los derechos humanos es la apuesta formulada por Samuel Moyn, quien a partir de la interrogante surgida en el XIX donde se indaga si “el Estado era necesario para crear política de los derechos”, observa que los derechos humanos podían emerger de otros estratos y no precisamente los de corte institucional, así mismo reafirma que a pesar del desarrollo de la razón, esta no alcanzaba para compartir el suelo común con el total de los miembros de la sociedad (Moyn, 2015).

En las historias convencionales el “cosmopolitismo” de los estoicos siempre se presenta como el mayor salto a las concepciones modernas. Para estos filósofos y poetas griegos romanos, la razón gobierna al mundo; como todos los seres humanos comparten razón, entonces pertenecen a la misma comunidad política. De hecho, fueron los romanos —cuyos pensadores más importantes fueron profundamente influenciados por nociones estoicas— quienes acuñaron el propio concepto de “humanidad” (*humanitas*). Sin embargo, ni las implicaciones del cosmopolitismo de los estoicos ni del concepto original de humanidad eran remotamente similares a las versiones contemporáneas. El tipo de prácticas sociales excluyentes incentivadas y toleradas en la cultura romana, adoptadas por los estoicos en principio, sustentan fácilmente este punto en virtud de las actitudes y el tratamiento hacia los extranjeros, mujeres

⁶ Hannah Arendt encuentra ese atributo al observar los movimientos de los estudiantes en el siglo pasado.

y esclavos. La “cosmópolis” estoica unía a todos los hombres pero no lo hacía alrededor de un proyecto político reformista; por el contrario, los conducía a una esfera trascendental de la razón divorciada del ascenso social [Moyn, 2015].

La forma trascendental de observación frente a las raíces de alguna manera oficiales de los derechos humanos no se encuentra en las profecías de la civilización griega; la sociedad de los estoicos podría configurarse como el origen de la idea de derechos humanos, no obstante, en la existencia de una historia alternativa se ha formulado que los derechos humanos no son la consecuencia de una filosofía griega ni de una religión monoteísta, tampoco son una respuesta al holocausto, su origen es aún más reciente y anida en la acción colectiva. Particularmente, la tesis que Moyn defiende es la peculiar agitación mundial de la década de los setenta, donde diversos grupos de personas salieron a la esfera pública a manifestar una prerrogativa que el carácter institucional obstruía o negaba, de modo que reunidos, unidos y organizados, adoptaron un nuevo enunciado: los derechos humanos, dando lugar a la génesis de un nuevo orden que daba respuesta al cuestionamiento que indagaba por otra vía de acceso para el alcance de los derechos de las personas en un suelo común y sin diferencias.

Si bien es cierto que los estudios de Hannah Arendt dedicados al tema de la filosofía política como una práctica de la libertad han sido engarzados a la idea de las revoluciones, es justamente bajo la agitada década de los años setenta que una de las observaciones formuladas por la autora daba lugar al tratamiento de la impresionante capacidad de acción que en el movimiento revolucionario estudiantil encontraba. A pesar de que no localiza potenciales aportes de carácter revolucionario en dicho colectivo, descubre en cambio “su determinación de actuar por la acción, la seguridad de ser capaz de cambiar las cosas por el esfuerzo propio” (Arendt, 2015).

En el estudio de los movimientos sociales, Donatella della Porta ha formulado una serie de explicaciones sobre el principio organizador del fenómeno, durante el periodo de la década protagónica; la autora reafirma en los nuevos movimientos y en contraposición con el movimiento obrero, “una ideología crítica con el modernismo y el progreso; estructuras organizativas descentralizadas y participativas; la defensa de una solidaridad interpersonal contra las grandes burocracias; y la demanda de espacios

autónomos por encima de las demandas materiales” (Della Porta, 2023). De manera que parte de la formulación de Della Porta radica en el caso concreto de las actuales manifestaciones antisistémicas, articuladas de canal en canal a la gran resonancia patentada por los grupos sociales que a partir de los años setenta se deslizaron por el escenario de la esfera pública, impulsados por la ardua tarea de mantener con vida la idea de dignidad.

Para Judith Butler, la esencia de los colectivos sociales se sostiene del derecho a la asamblea, y en esta, hace mención a una serie de rubros que poseen también las manifestaciones antisistémicas. Sujetada de la premisa griega de la libertad, Butler formula que “el derecho a la asamblea, tiene lugar, tiene sentido, solo cuando una asamblea pueda existir, cuando existe” (Butler, 2021), de manera que el ejercicio del derecho requerirá de la aparición y de la pluralidad de los cuerpos que se manifiestan a través del discurso y la capacidad de actuar impulsados de la desafiante búsqueda de horizontes de justicia. Para que esto ocurra, es indispensable el poder colectivo. La autora lo expone así:

En particular, cuando la gente hace acto de presencia en asambleas o manifestaciones que no han sido autorizadas, está afirmando un derecho que no está recogido o aprobado por la ley. No se trata del derecho de un individuo o un grupo (así que no necesitamos aquí una teoría del sujeto individual o colectivo) sino de un derecho que nace de la relación social que evidencia y sanciona; un derecho que nace del poder colectivo de reunirse, esto es, de la relación entre personas; una relación que distingue y vincula, al mismo tiempo, que está en peligro de ruptura, que cuesta trabajo mantener y reparar [Butler, 2021].

Desde este punto de vista, es preciso asumir que la noción de la autora se desprende de los ideales democráticos de la antigüedad; el planteamiento más sobresaliente radica en los alcances de la capacidad de reunión; triunfos que los actores sociales obtienen frente a la idea lúcida y sobresaliente de democracia, es decir que la capacidad de reunión triunfa frente a la legitimación institucional. Uno de los movimientos sociales de gran resistencia y de una potencial capacidad de reunión es el feminismo. El movimiento de masas configurado por las mujeres, quienes se posicionan como uno de los tantos grupos en resistir a los canales que vulneran su dignidad, sendas

por las que en repetidas ocasiones transitan. Las mareas del feminismo poseen la raíz del sufragismo y de hecho no cesaron de producir eco en los siguientes acontecimientos sociales. La concepción que da lugar hoy al feminismo define a esta novedosa forma de experimentar la vida de las mujeres como “un valor ético y político” (Lagarde, 2012), el cual permite “preservar la integridad, la seguridad y la condiciones de desarrollo de cada mujer e incrementarlas” (Lagarde, 2012).

Unido estrechamente al punto importante de los movimientos sociales, el feminismo posee un lugar en la historia de los derechos humanos pues no es posible pensar el nacimiento de estos fuera del redil del movimiento feminista. Lo que Marcela Lagarde encuentra es que en el feminismo “se han desarrollado opciones críticas de oposición al patriarcado, y se han construido alternativas sociales cohesionadoras para la convivencia de mujeres y hombres. Tal vez la sustancia más radical del feminismo es su vocación afirmativa incluyente” (Lagarde, 2012). De manera que la relación lograda de esta agitación se mantiene sujeta del deseo de mantener un suelo común por el que han luchado y resistido las mujeres, a partir de la idea de política y libertad, donde el reconocimiento mutuo no excluye a los diferentes sino todo lo contrario, los integra. Es preciso ahora lanzar la pregunta que reivindica la acción de las mujeres pues, ¿si no hubiesen sido las mujeres quienes se reunieron en la arena pública para desafiar la premisa que las excluía de la declaración de derechos en 1789, quién lo hubiera enfrentado?, ¿los hombres o el Estado nación? y ¿cuáles fueron las razones fundamentales por las que el Estado nación no intervino si su propia existencia se sustenta a partir de la idea del cuidado y protección de la dignidad de todos y todas?

Otra comprensión actual del movimiento precisa que el feminismo ha dado lugar a la génesis de horizontes de igualdad, justicia y libertad, en tanto que “el feminismo sintetiza los esfuerzos por construir un mundo que sea la casa acogedora y propia de las mujeres y hombres quienes de manera paritaria puedan reunirse, dialogar, pactar, intercambiar y compartir para coexistir” (Lagarde, 2012, p. 37), llevando a otro escenario el ejercicio de la democracia, cuya esencia es precisamente el diálogo y la unidad dentro del suelo común por el que aún luchan y resisten no solo las mujeres sino también otros grupos sociales. El feminismo es, pues, la apertura a la experiencia de la dignidad; la historia que este movimiento posee es insólita y des-

garradora porque permanece incólume en la memoria colectiva y en la ardua tarea de mantener con vida el deseo de bienestar más vehemente.

En tanto que existe, reside en el feminismo una extensa gama de triunfos frente al Estado⁷ y frente a la mayoría, esto asume un riesgo, implica resistir, organizar; la conformación es un entramado complejo y delicado. Uno de los pilares conceptuales de la corriente feminista es riesgo; al salir a las calles, el cuerpo se expone a escenarios vulnerables, puede salir muy herido, incluso puede desaparecer porque manifiesta a través de la acción y el discurso un atentado en contra de la idea que da lugar a la constitución del Estado nación: la dignidad. No obstante, dichos cuerpos deslizándose por las calles del mundo con el estandarte de la defensa de los derechos humanos, con enunciados y afiches que exigen la potestad de un derecho se articulan con las necesidades de la agenda pública de un gobierno, posibilitando un cimiento permanente pero a la vez sujeto a la carga semántica del problema social en determinados momentos.

Desde el análisis de las acciones colectivas, lo que comunican es relevante en tanto encaran el aparato estatal, responsable categórico de la pluralidad social. El feminismo, pues, al igual que otros movimientos mundiales, ha sido impulsado por la notoria precariedad de protección, desde la lucha por el derecho al voto y a la educación hasta los reclamos más recientes, como la polémica situación del derecho al aborto y el acceso a todo tipo de trabajo; la manifestación crece y su vez interviene en el diseño de las políticas públicas en determinada administración. Uno de los significados de la agenda de un gobierno formula a estas como “el proceso a través del cual ciertos problemas o cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como posibles asuntos de política pública” (López, 2012). En concreto, la capacidad de acción que las mujeres ejercen en las esfera pública dan lugar e intervienen en el diseño de estas.

El punto importante entre los movimientos sociales y las políticas públicas radica en la complejidad de analizar el entramado. Dado que es posible que la síntesis lograda ayude a “comprender mejor las posibilidades de acción de los movimientos para el logro de sus metas” (López, 2012) y así

⁷ Ferrajoli formula que los derechos humanos son triunfos frente al estado, triunfos que galardonan a la minoría frente a la mayoría, la minoría sale adelante porque está vinculada a la lógica de la justicia, la igualdad y la libertad.

contribuir a la evolución de una comprensión mayor sobre la constitución de políticas públicas. En su forma más elemental, el movimiento feminista es uno de las tantas manifestaciones antisistémicas que han concebido los nichos que permiten la creación de políticas públicas, pues es además un proceso llamativo y novedoso a través del cual se continúan expresando problemáticas tan alarmantes cuyo eco resuena hasta los asuntos gubernamentales.

Esta reflexión enlaza en particular con la participación de las agentes representantes del feminismo en el terreno institucional, reafirmando la tangibilidad de la evolución de leyes, así como el complejo de políticas públicas encaminadas a embellecer las relaciones entre humanos, quienes a través de sus acciones responden al cuestionamiento que indagaba por otra vía de accesos para la experiencia de la justicia, otro camino aparte de Estado nación; y entre tantas respuestas cristalizadas se encuentra que “la capacidad del movimiento feminista en poner sus temas en el debate de las políticas públicas, así como su participación en el proceso político que les da vida” (Cerva, 2019) es una novedosa forma de transitar por los canales del bienestar social. Los aportes en las políticas públicas impulsadas por el activismo feminista, por fortuna, se han transformado en instrumentos jurídicos y en programas de soporte social para las mujeres; los triunfos de las mujeres se configuran hoy en la semántica jurídica de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia; la Ley Olimpia, guardiana de la violencia digital; la Ley Ingrid, que protege la integridad ante evidencias documentadas de víctimas de homicidio y femicidio, y la Ley Malena o Ley Ácida, que no hace mucho tiempo se posicionó en los terrenos de la legitimación y que hoy protege a las mujeres que sufren atentados con ácido en contra de su cuerpo y de su rostro. Hay aún bastante camino que recorrer en cuestión de los alcances del movimiento feminista, posibilitador de la experiencia de la idea del bienestar social y plural.

Conclusiones

Desde las acepciones filosóficas, forjar el bienestar social se relaciona con las acciones que acontecen en el entramado colectivo. Podría hablarse de

que en la acepción griega de la democracia (que no fue perfecta por excluir a mujeres, niños y extranjeros), la búsqueda del bienestar social es una acción democrática, pues para existir necesita de la participación ciudadana. Lo que en la realidad se observa hoy, es semejante a los sucesos que se resguardan en una historia que permite mostrar lo ocurrido, de modo que las sociedades coinciden en las formas de enfrentar problemáticas; una de esas maneras son las que brotan de las acciones colectivas expuestas en una serie de movimientos antisistémicos. La propuesta que surge de la comprensión de las fuentes revisadas es que los movimientos sociales, así como los activistas considerados como defensores de los derechos humanos, sean protegidos y reconocidos como agentes de cambio que preludian y fraguan un suelo común, así como canales de bienestar plural.

Referencias

Libros

- Arendt, H. (2015). *Crisis de la república*. Trotta.
- . (1993). *La condición humana*, 1ª ed. Paidós.
- Butler, J. (2022). *La fuerza de la no violencia*. Paidós.
- (2021). *Sin miedo, formas de resistencia a la violencia*. Taurus.
- Della Porta, D. (2023). *Cómo los movimientos sociales pueden salvar la democracia*. Prometeo Editorial.
- Della Porta, D., y Diani, M. (2011). *Los movimientos sociales*. Editorial Complutense.
- Lagarde, M. (2012). *El feminismo en mi vida, Hitos, claves, y topías*. In Mujeres DF. <https://www.legisver.gob.mx/equidadNotas/publicacionLXIII/ElFeminismoenmiVida.pdf>
- Locke, J. (2011). *Ensayo sobre el gobierno civil*. Porrúa.
- Salazar, U, P., y Alonso, C. (2022). *Igualdad y no discriminación. Comentarios a las sentencias de la SCJN*, 1ª ed. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6889/11.pdf>
- Sen, A. (1987). *Sobre ética y economía*. Alianza Editorial.
- Kant, I. (2016). *¿Qué es la ilustración?* Alianza Editorial.

Artículos de revista indexada

- Di Castro, E. (1998). Amartya Sen. Premio Nobel de Economía 1998. *Theoría. Revista del Colegio de Filosofía*, (7), 127-129. <https://doi.org/10.22201/ffyl.16656415p.1998.7.216>
- Di Pascale, E. (2008). Bienestar social: Un análisis teórico y metodológico como base para la medición de la dinámica histórica de la Argentina, *XXI Jornada de Historia Económica*, 29. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/808/1/00474.pdf>
- Fraile Pascual, C. (2023). Más allá de la economía del bienestar. El enfoque de las capacidades de Amartya Sen y Martha C. Nussbaum, *Dilemata*, (15), 121-141. <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000536/873>
- Sen, A. (1988). La calidad de vida, capacidad y bienestar. <https://es.scribd.com/document/474849739/sen-amartya-la-calidad-de-vida-capacidad-y-bienestar>
- Wallace, L. (2004). Gente del mundo de la economía: Amartya Sen. *Finanzas y Desarrollo*, p. 4. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2004/09/pdf/people.pdf>
- Zaga Figueroa, M. E. (2021). La reforma protestante: ¿un nuevo período histórico? *El Hilo Rojo*, 1(1), 37-51. <https://ri.iberomex.mx/handle/iberomex/5967>

Páginas web

- CNDH (s/f). Marie Gouze, Olympe de Gouges. Autora de la Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana. <https://www.cndh.org.mx/noticia/marie-gouze-olymp-de-gouges-autora-de-la-declaracion-de-los-derechos-de-la-mujer-y-de-la>

13. Obstáculos y desafíos para la participación de una empresa agrícola en la cadena global de valor

TERESA DE JESÚS DÍAZ GUERRERO*

ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.13>

Resumen

La biodiversidad que presenta México, junto a las favorables condiciones climáticas, da lugar a una amplia producción de cultivos. Es gracias a lo mencionado anteriormente que México se posiciona como uno de los líderes de producción agrícola en América Latina. Para la expansión de las empresas agrícolas, la globalización económica requiere diversificación, internacionalización y la ampliación de los mercados, así como enfrentarse a obstáculos y desafíos derivados de la interrelación y la interdependencia. Por tal motivo, es esencial que las empresas se internacionalicen, sean competitivas y crezcan. Bajo este escenario, el presente ensayo pretende determinar los obstáculos y desafíos a los que se enfrentan las empresas agrícolas para competir en las cadenas globales de valor. Para ello, la metodología utilizada en esta investigación es de tipo documental, realizada a través del estudio sistémico de diferentes documentos y artículos científicos relacionados con las cadenas globales de valor y las empresas agrícolas. Como conclusiones preliminares, es claro que las empresas agrícolas enfrentan importantes desafíos cuya naturaleza es múltiple, tales como los aranceles, las

* Maestra en Administración Estratégica. Doctorante en el programa Desarrollo Sustentable y Globalización en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9333-4785>

** Doctor en Relaciones Transpacíficas. Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía, de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4338-9928>

barreras no arancelarias, diversos obstáculos de exportación, transporte, logística, entre otras.

Palabras clave: *empresa agrícola, cadena global de valor, exportación.*

Introducción

Ante el aumento de la consolidación agrícola, la globalización económica es de vital importancia para enfrentar los retos derivados de la mundialización e interdependencia. El sector agrícola mexicano es caracterizado históricamente por su población campesina, así como un vibrante sector comercial; este sector presenta grandes oportunidades para expandirse a través de la internacionalización, en la cual tendrán que enfrentarse a factores internos y externos para lograr la exportación de sus productos (Eakin *et al.*, 2018).

La exportación del sector agrícola dista de cualquier otro tipo de exportación de insumo no perecedero. La durabilidad de los productos agrícolas es una variable de suma importancia a considerar al momento de exportar. Los productos agrícolas tienen una vida útil corta, esto ocasiona que las brechas de tiempo entre la producción y la venta sea estrecha; por consiguiente, las empresas agrícolas requieren de estrategias y métodos de producción innovadores (Espinach, 2018).

La viabilidad y el crecimiento de las exportaciones de las empresas agrícolas depende de su competitividad en los mercados internacionales. Esto no es una elección sino un requisito. La competitividad del sector agrícola con su menor escala de operaciones afecta la competitividad de las cadenas de suministro agrícolas en los mercados de exportación, al igual que el tamaño del mercado y los costos de los principales insumos no agrícolas (Halimi, 2020).

La globalización se caracteriza cada vez más por procesos de producción geográfica y locales entrelazados a través de las cadenas globales de valor (CGV). La integración de las CGV ha cambiado por completo el paradigma de desarrollo de muchos países, brindándoles nuevas posibilidades de desarrollo, esto gracias a la eliminación de barreras políticas al comercio y la inversión extranjera. La caída de los costos comerciales a través de la disminución de los costos de transportes y comunicación ha permitido a las

empresas en busca de eficiencia globalizar su producción. Hoy en día, la producción se divide en diferentes secuencias de actividades para la generación de valor con el fin de realizar reducción de costos. En línea con el surgimiento de las CGV, ahora hay una gran cantidad de literatura que sugiere que a través de la participación en CGV, las empresas obtienen oportunidades esenciales para acceder a los mercados internacionales, especializarse en tareas centrales, acceder a insumos sofisticados y de mayor calidad, beneficiarse de nuevas ideas, transferencias de tecnologías y efectos indirectos para estimular el crecimiento de la productividad y expandir la escala de exportaciones (Ndubuisi *et al.*, 2021).

En presencia de CGV, los aranceles de importación no solo afectan a los socios comerciales directos, sino que también generan impactos indirectos a través de vínculos entre países e industrias. Este también es el caso de las medidas no arancelarias, que han ganado importancia en las últimas décadas y son una parte importante de las negociaciones y acuerdos comerciales integrales (Ghodsi *et al.*, 2022).

Las políticas públicas en México admiten que el libre comercio pueda llevar beneficios a los países, permitiendo de esta manera que los consumidores tengan mayor acceso a diferentes productos. Si bien en algunas áreas la economía se puede ver afectada, se considera, en lo general, que el resultado del libre comercio es positivo. Mediante los convenios bilaterales y multilaterales, se ha liberado el comercio, sin dejar de lado el establecimiento de reglas que administren el intercambio de productos.

Aspectos conceptuales de las cadenas globales de valor

Debido al desarrollo institucional, político y de nuevas tecnologías, en las últimas décadas se ha inducido a la producción globalizada en todos los países. A partir de esto cada vez más empresas optan por producción a escala mundial, deslocalizando sus procesos, componentes o servicios a productores en el extranjero. Gracias a esto las típicas etiquetas “Made in” se han vuelto un símbolo antiguo, dado que actualmente la mayoría de los productos son hechos en diferentes ubicaciones alrededor del mundo (Borin *et al.*, 2019).

Para lograr visualizar el alcance de las CGV es fundamental conceptualizarla. Antràs (2020) define que las cadenas globales de valor constan de una serie de etapas involucradas en la producción de un producto o servicio que se vende a los consumidores, agregando valor en cada etapa, y con al menos dos etapas siendo producidas en diferentes países. Una empresa participa en una CGV si produce al menos una etapa en una CGV.

A partir de lo anterior, las CGV se caracterizan principalmente por procesos de producción que concentran un valor agregado de al menos dos países. La noción de CGV naturalmente se relaciona con el fenómeno del uso creciente de valor agregado extranjero en la producción, esencialmente cuando esa producción se destina a la exportación. Las cadenas globales de valor permiten una continua fluctuación de productos para un uso más productivo, no solo entre países y sectores, sino también dentro de los mismos sectores en cada una de sus etapas de producción. Por tanto, las cadenas de valor mundiales engrandecen los efectos sobre el crecimiento, el empleo y la distribución del comercio estándar (Antràs, 2020).

Proceso de internacionalización de empresas

La ruta de internacionalización es diferente para cada empresa, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno (Leandro, 2009). La internacionalización es un proceso mediante el cual se desarrollan actividades de compra-venta en el exterior, lo cual es esencial para su crecimiento y sus perspectivas futuras de supervivencia (Duque *et al.*, 2021).

La internacionalización permite a las empresas formar parte de la globalización de la cadena global de valor. No hay un único camino para que una empresa empiece la internacionalización. Sin embargo, sí existe una senda marcada con distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad. Johanson *et al.* (1990) señalan que existen cinco pasos para la internacionalización:

1. Desarrollo de la empresa en el mercado nacional
2. Inicio de exportaciones irregulares
3. Empleo de agentes independientes
4. Formación de filiales comerciales
5. Implementación de filiales productivas

Existen diversas formas de internacionalización de las empresas. Para fines de esta investigación se tomará en cuenta la exportación como forma de internacionalización.

Internacionalización vía exportaciones

La globalización económica ha promovido la internacionalización. Gracias a lo anterior ha ocurrido una fragmentación internacional en la producción de las empresas, dando lugar a las cadenas globales de valor, permitiendo la colaboración entre diversos países y empresas para la elaboración de un producto final. Si bien este proceso ha permitido a las empresas expandirse, en las últimas décadas este proceso se ha hecho más difícil (Gandoy, 2019).

La exportación es el método tradicional con el que una empresa puede iniciar la internacionalización. La producción se mantiene en su lugar de origen, permitiendo a la empresa abastecer el mercado y modificar el producto si es requerido. La exportación es el medio más adecuado para lograr la internacionalización cuando la empresa no cuenta con los medios para la fabricación en el exterior y el mercado extranjero es atractivo. La exportación implica vender los productos de la empresa en un territorio distinta al nacional, lo que conlleva enfrentar desafíos de transporte fronterizo, trámites de aduana, diferencia de moneda, legislación, idioma y diferencias culturales.

La exportación puede lograrse aplicando dos estrategias de exportación diferentes, exportación indirecta o pasiva y la exportación directa o activa. La primera consiste en que la empresa implemente intermediarios independientes, los cuales se hacen cargo del manejo logístico y financiero (papeleo de comercio exterior, trámites de aduana, transporte, etc.), permitiendo a la empresa solo encargarse de la producción y la venta a los clientes locales.

Implementar este tipo de estrategia es ideal cuando la empresa no cuenta con la experiencia necesaria para gestionar el proceso de exportación. La segunda estrategia consiste en que la empresa entre en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero, haciéndose cargo de todo el aspecto logístico y financiero que conlleva la exportación. Este tipo de proceso se lleva por empresas que cuentan con personal capacitado en comercio exterior y cuentan con experiencia internacionalmente (Eato *et al.*, 2008).

Con base en lo anterior, las exportaciones se forman en base a la capacidad de producción que tiene una economía, traspasando fronteras nacionales para satisfacer necesidades en el plano comercial. En la tabla 13.1 se presentan las bases que soportan a la internacionalización vía exportaciones.

Tabla 13.1. *Bases que soportan a la internacionalización vía exportaciones*

<i>Bases</i>	<i>Planteamiento</i>	<i>Aporte</i>
Ventaja comparativa Ball <i>et al.</i> , 1996	Los países y las economías deben producir bienes o servicios en los que tengan una ventaja relativa sobre los demás	Especialización relativa
Modelo H-O Heckscher <i>et al.</i> , 1998	Cada país exportará el bien intensivo en su factor relativamente abundante y económico, importará el bien intensivo en su factor relativamente escaso y costoso	Teoría de la igualdad de precios de los factores
Teoría keynesiana Rodríguez, 1999	A partir de las ideas económicas representadas en un sistema económico, se inserta el ingreso, consumo, ahorro, inversión y el sector externo. Lo anterior define el modelo de comercio internacional	Exportaciones inducidas y autónomas
Ventaja competitiva Rodríguez, 1999	Teoría que busca mostrar cuáles son las condiciones necesarias para que una empresa logre producir bienes o servicios a menor costo o con mejores características que las de sus competidoras	Diamante de Porter y cadena de valor
Ventaja absoluta Smith <i>et al.</i> , 2000	Los países y las economías deben producir bienes o servicios que tengan una ventaja sobre los demás	Especialización
Costos de oportunidad Czinkota <i>et al.</i> , 2002	Cantidades de un bien al cual debe renunciar una nación, con el fin de liberar la cantidad apenas suficiente de recursos para producir una unidad adicional de otro bien	Estructura de costos

Fuente: Elaboración propia a partir de Valero *et al.*, 2016.

Aspectos básicos de la exportación en México

El Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (2005), describe como exportación el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero. La exportación de un producto o servicio se da entonces cuando hay demanda externa al territorio nacional. Como se ha mencionado anteriormente, en el contexto actual todos los países están forzados a relacionarse unos con otros; esto debido a que la economía es interdependiente a nivel global.

México es uno de los países con uno de los niveles más grandes de vinculación comercial a nivel mundial, esto gracias a la apertura comercial y la globalización de mercados. Actualmente México ha firmado 15 tratados comerciales que incluyen 46 países. A continuación se presenta una tabla con los tratados existentes.

Tabla 13.2. *Tratados Comerciales de México*

<i>Tratado Comercial</i>	<i>Países participantes</i>
Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC)	Estados Unidos de América y Canadá
Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica	Costa Rica
Tratado de Libre Comercio México-Colombia	Colombia
Tratado de Libre Comercio México-Chile	Chile
Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUEM)	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Suecia, Chipre, Eslovenia, Malta, República Checa, Polonia, Estonia, Eslovaquia, Letonia y Lituania
Tratado de Libre Comercio México-Triángulo del Norte	El Salvador, Guatemala y Honduras
Tratado de Libre Comercio México-Asociación Europea del Libre Comercio (AELC)	República de Islandia, reino de Noruega, principado de Liechtenstein y la confederación Suiza
Tratado de Libre Comercio México-Uruguay	Uruguay
Tratado de Libre Comercio México-Japón	Japón
Tratado de Libre Comercio México-Perú	Perú
Tratado de Libre Comercio México-Centroamérica	Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua
Tratado de Libre Comercio México-Panamá	Panamá
Tratado Integral y Pacífico de Asociación Transpacífico (CPTPP)	Australia, Canadá, Chile, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam
Alianza del Pacífico (AP)	Chile, Colombia y Perú

Fuente. Elaboración propia a partir de Secretaría de Economía (2022).

Debido a los tratados comerciales con los que cuenta México, las empresas mexicanas pueden hacer frente al entorno de comercio global, en donde existe una intensa competencia, de igual manera, los tratados favorecen a que las empresas estén protegidas ante los obstáculos que representa exportar productos y servicios (DEERE, 2019).

Exportación de productos agrícolas de México

La salida de productos agrícolas en México está regida por la Ley Federal de Sanidad Vegetal. México debe de cumplir con los requisitos fitosanitarios que se establecen en cada uno de sus tratados y con base en las situaciones sanitarias internacionalmente. Este trabajo lo lleva a cabo el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (Senasica), el cual tiene el deber de proteger el comercio internacional a través de la adecuada certificación fitosanitaria de los productos de exportación, haciendo cumplir los requisitos establecidos por las Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria (Gobierno de México, 2020). El principal objetivo de las políticas comerciales de México es evitar la dependencia de las importaciones agrícolas y diversificarse como proveedor de mercado (Roberts, 1986). Hoy en día la mayoría de los países procura integrarse al mercado internacional, es por eso que a nivel global existen barreras de comercio (Von, 1994).

Regulaciones arancelarias

El gobierno mexicano ha dado forma a las políticas agrícolas durante un severo periodo, que fue iniciado por la apertura de la economía mexicana al comercio internacional (Wise, 2010). Los aranceles son las cuotas de las tarifas de los impuestos generales de importación y exportación, de acuerdo a como lo marca la Ley de Comercio de México en el artículo 12. Todos los productos, sin excepción, deben de clasificarse arancelariamente al ingresar por las aduanas, ya que de esta manera se identifica con claridad qué tasa de arancel les corresponde pagar de acuerdo con el tipo de arancel aplicable y así hacer cumplir con las regulaciones no arancelarias, tales como permisos

previos, cuotas compensatorias, regulaciones sanitarias, entre otras regulaciones a las que estén sujetas (Banco Nacional de Comercio Exterior, 2005).

Regulaciones no arancelarias

El comercio internacional está determinado no solo por la competitividad, sino también por políticas públicas relacionada con la promoción o restricciones de las transacciones comerciales entre las partes interesadas. En el caso de los productos alimentarios, es necesario implementar regulaciones sanitarias para garantizar que los productos son seguros para el consumo humano y que las transacciones sean de beneficio para la economía nacional (Beghin *et al.*, 2021). En el comercio exterior, las regulaciones no arancelarias son con regularidad el mejor instrumento de los países para restringir las operaciones comerciales y de esta manera alcanzar los objetivos políticos (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico, 2020). Las regulaciones no arancelarias se clasifican en dos grupos: medidas técnicas y medidas no técnicas; las primeras agrupan a las medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos, inspección previa y otros formulismos; por su parte, las medidas no técnicas reúnen las medidas de protección del comercio, medidas de control de precios, reglas de origen, entre otras (Caballero *et al.*, 2021). El aumento de las barreras no arancelarias asociadas a la liberación económica se debe principalmente a los gobiernos (Calo *et al.*, 2017). Las regulaciones arancelarias se definen generalmente como políticas distintas de los aranceles aduaneros ordinarios, las regulaciones no arancelarias repercuten en la economía del comercio internacional, ya sea modificando los volúmenes de transacción, los precios o ambos (Torres *et al.*, 2022).

Conclusiones

La internacionalización vía exportación es un proceso clave para lograr la expansión de una empresa. Hay muchas razones para realizar la internacionalización vía exportaciones, pero la principal radica en la búsqueda de beneficios para la empresa por medio de la apertura de nuevos mercados.

En el proceso de internacionalización, las empresas enfrentan obstáculos y desafíos que dificultan y marcan el proceso. Poder identificar en qué consiste cada uno de ellos permite desarrollar la base de estrategias para la superación o adaptación a cada uno.

El aspecto principal para tener en cuenta cuando se busca la internacionalización a través de las exportaciones es la actitud de la empresa. Una actitud proactiva es fundamental para enfrentar los obstáculos y desafíos a los que se enfrentara. La internacionalización generalmente tiene efectos positivos, ya que permite que la empresa aumente sus beneficios, al igual que diversifica los riesgos, esto ocasiona que la empresa incremente su experiencia y conocimiento sobre sí misma frente al mercado. Asimismo, la internacionalización conlleva un impacto a la imagen de la empresa.

La internacionalización de las empresas no se logra simplemente siguiendo una guía de pasos, sino que es un proceso dinámico que es difícil de describir y explicar. Para algunas empresas se puede llegar a la internacionalización de forma gradual, iniciando con exportaciones esporádicas, mientras que para otras este proceso se aplica desde sus inicios.

La internacionalización de los productos agrícolas mexicanos para formar parte de las cadenas globales de valor tiene muchos obstáculos y desafíos a enfrentar, esto debido a los diferentes estándares de calidad con los que deben cumplir los productos y a las regulaciones arancelarias y no arancelarias. En conclusión, podemos determinar que la exportación de producto agrícola se enfrenta a los siguientes obstáculos y desafíos para formar parte de las cadenas globales de valor: cuotas de exportación y administrativos, limitaciones a las exportaciones y prohibiciones, leyes alimentarias (estándares de calidad, inocuidad de los alimentos, estándares industriales), estándares de insumo, procesos y productos, etcétera.

Referencias

- Alessandro Borin, M. M. (2019). Measuring What Matters in Global Value Chains and Value-Added Trade. <http://hdl.handle.net/10986/31533>
- Antràs P., A. de Gortari (2020a). On the Geography of Global Value Chains, forthcoming. *Econometrica*.

- . (2020b). Conceptual Aspects of Global Value Chains. The World Bank Economic Review. DOI: <https://doi.org/10.1093/wber/lhaa006>
- Banco Nacional de Comercio Exterior (2005). *Guía básica del exportador*, 12ª ed.
- Beghin, J. C., y Schweixer, H. (2021). Agricultural Trade Costs. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(2), 500-530.
- Caballero González, A. C., Gardner Flores, G., Moeller Dávila, E., Segura Rodríguez, S. E., y Nava Aguirre, K. M. (2021). Regulaciones y restricciones no arancelarias: el impacto de la modificación del beneficio de la "carta de no comercialización" en empresas importadoras mexicanas. *RAN-Revista Academia y Negocios*, 7(2).
- Calo, A., y Méndez, J. (2017). *Integración económica y barreras no arancelarias*. (En imprenta).
- Deere, C. D. (2019). The Special Relationship and the Challenge of Export Diversification: Cuban Exports of Fruits and Vegetables to the United States, 1900 to 1962. *Cuban Studies*, 47, 247-276. <https://www.jstor.org/stable/26614344>
- Eakin, H., Sweeney, S., Lerner, A. M., Appendini, K., Perales, H., Steigerwald, D. G., y Bausch, J. C. (2018). Agricultural Change and Resilience: Agricultural Policy, Climate Trends and Market Integration in the Mexican Maize System. *Anthropocene*, 23, 43-52. <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2018.08.002>
- Espinach Rueda, M. (2018). Estrategia de negocios para exportar productos agrícolas desde Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 9(1), 159-177. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2107/2471>
- Gideon Ndubuisi, S. O. (2021). How important is GVC participation to export upgrading? <https://doi.org/10.1111/twec.13102>
- Gobierno de México. (2020). Exportación de productos agrícolas. <https://www.gob.mx/senasica/acciones-y-programas/exportacion-de-productos-agricolas-149565>.
- Kapllan, H. (2020). Export Competitiveness of Food Industry in Kosovo. <https://doi.org/10.37075/EA.2020.4.09>.
- Mahdi Ghodsi, R. S. (2022). Trade Policy and Global Value Chains: Tariffs Versus Non-Tariff Measures. *Review of World Economics*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020). Non Tariff Measures. <https://www.oecd.org/trade/topics/non-tariff-measures/>
- Roberts, D. H. (1986). México: An Export Market Profile, US Department of Agriculture, Economic Research Service, 220.
- Secretaría de Economía (2022). Comercio exterior, países con tratados y acuerdos firmados con México. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- Torres, A. I. I. Z., Aveses, M., y Gonzáles, J. (2022). The Effects of Non-Tariff Barriers on the Agricultural Industry: An Analysis of Mexico's Place within the APEC.
- Von Hesse, M. (1994). Políticas públicas y competitividad de las exportaciones agrícolas. *Revista CEPAL*, 129-146.
- Wise, T. A. (2010). "The Impacts of US Agricultural Policies on Mexican Producers". En Fox, J. y Haight, L. (eds.), *Subsidizing Inequality: Mexican Corn Policy Since NAFTA*, 163-171.

14. La participación de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima en el Nodess-Colima: un ejercicio de emprendimiento en el ámbito de la investigación de mercados internacionales¹

JOSÉ MANUEL OROZCO PLASCENCIA*

ÁNGEL DE JESÚS BAYARDO OROZCO**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.287.14>

Resumen

El objetivo del presente capítulo es analizar el funcionamiento del Nodo de Economía Social Solidaria (Nodess) de Colima, en el que participa la Facultad de Economía de la Universidad de Colima, tomando en consideración las acciones que ha realizado para promover la mejora de los procesos productivos de una empresa de limón ubicada en la comunidad de Cofradía de Juárez, Armería, desde una perspectiva de emprendimiento y de la investigación de mercados internacionales.

La Facultad de Economía de la Universidad de Colima, en el marco del INAES-Nodess-Colima, ha implementado diversas iniciativas para fortalecer el sector limonero en la región. Una acción destacada es la capacitación a productores de limón mediante un simulador de negocios, que mejora sus habilidades de gestión y toma de decisiones. También se ha realizado un diagnóstico de la cadena de valor del limón, identificando áreas de oportunidad para optimizar procesos y aumentar la rentabilidad. En el ámbito financiero, se han analizado fuentes de financiamiento de avío, ofreciendo a los productores alternativas viables para potenciar sus operaciones.

¹ XII Seminario Nacional y VII Seminario Internacional de la Red de Competitividad, Políticas Públicas y Turismo.

* Profesor-investigador en la Universidad de Colima. ORCID: <http://orcid.org/000-0002-8878-2996>

** Licenciado en Economía. Coordinador Académico de la Facultad de Economía, Universidad de Colima.

La facultad ha contribuido al conocimiento académico con dos capítulos de libro: uno sobre la contribución económica, política y territorial de la universidad, y otro que analiza la economía social y solidaria a través de un estudio de caso con una empresa del sector limonero en Colima, resaltando la cooperación en este ámbito.

En cuanto a la investigación de mercados internacionales, estudiantes del quinto semestre de la licenciatura en Negocios Internacionales, bajo la conducción de un profesor, realizaron un estudio utilizando un enfoque metodológico mixto. En el enfoque cuantitativo, se identificaron los hábitos de consumo del mercado potencial en ciudades estratégicas de Estados Unidos, aplicando encuestas en español e inglés a consumidores reales y potenciales. Esto permitió analizar la viabilidad de exportar limón mexicano a destinos como San Diego, Riverside y Los Ángeles, así como a McAllen, Texas. Dicha perspectiva de emprendimiento será la que se abordará con mayor detalle o énfasis en la presente ponencia.

Desde el enfoque cualitativo, se buscaron los requerimientos de compra y la percepción de representantes de cadenas comerciales sobre el limón mexicano, mediante entrevistas a profundidad. Los resultados indican que el mercado de Estados Unidos presenta oportunidades atractivas para la comercialización del limón mexicano de Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L. Se considera viable la exportación, especialmente a Los Ángeles y McAllen. Se concluye que las características del limón satisfacen las necesidades de los consumidores, pero se recomienda ampliar los canales de distribución y adaptar las presentaciones a las preferencias del consumidor.

Palabras clave: *emprendimiento y transformación social, investigación de mercados internacionales, hábitos de consumo, limón mexicano, exportación, requerimientos de compra, comercialización.*

Introducción

Los Nodos de Impulso a la Economía Social Solidaria (Nodess) son una estrategia del Instituto Nacional de la Economía Social (Inaes), que tiene

como objetivo desarrollar ecosistemas de economía social y solidaria en los territorios, a través de los cuales se propongan, diseñen e implementen soluciones territoriales a necesidades colectivas (Sinca, 2024). Desde la perspectiva actual del Inaes, los Nodess:

Son alianzas voluntarias entre distintos actores con el objetivo de generar estrategias desde la Economía Social y Solidaria (ESS) para atender problemáticas comunes en los territorios. Desde su creación en 2019, más de 400 actores de todo el país han diseñado, implementado y potenciado acciones estratégicas que van desde la divulgación hasta el emprendimiento colectivo (Inaes, 2022).

De esta manera, se puede entender a los Nodess como un espacio colaborativo, en el que participan instituciones académicas, gobiernos locales y Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) con el fin de promover el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades locales, desde una perspectiva de sostenibilidad.

En el estado de Colima, el Nodess cuenta con la participación de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima, la cual a través de sus profesores, investigadores y estudiantes, ha contribuido con la generación de conocimiento y diferentes acciones de intervención que abonan al mejoramiento de los procesos productivos de la empresa del sector agrícola denominada Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L., ubicada en la comunidad de Cofradía de Juárez, Armería, Colima, que funge como el OSSE atendido en el marco del programa.

En este sentido, el presente capítulo analiza y describe en primera instancia las acciones de capacitación y acompañamiento emprendidas desde la Facultad de Economía de la Universidad de Colima en el marco del Nodess con los productores de limón, entre ellas un simulador de negocios impartido por un profesor y estudiantes de la Facultad de Economía, quienes fungieron como instructores del mismo; el diagnóstico de la cadena de valor del limón, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la misma, así como el análisis de fuentes de financiamiento para el equipamiento e infraestructura del grupo social. Así mismo, se analiza un enfoque de investigación de mercados internacionales que evalúa la viabilidad de la expor-

tación de limón mexicano a Estados Unidos de América, desde una iniciativa emprendedora por parte de los productores, quienes desean explorar nuevos mercados y acceder a mejores oportunidades comerciales a través de la exportación de limón fresco y sus derivados. El análisis se sustenta en una perspectiva integral, que combina metodologías de emprendimiento, economía social solidaria y análisis del mercado global.

Materiales y métodos

La participación de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima en el Nodess se llevó a cabo mediante diferentes actividades colaborativas entre profesores, estudiantes y productores. Para ello, se realizó una investigación mixta de carácter exploratorio a través del uso de datos primarios y secundarios para diagnosticar la cadena productiva del limón e identificar fuentes de financiamiento de avío.

Como parte de las actividades de la materia Investigación de Mercados Internacionales y en el marco del Nodess Colima en el que participa la Facultad de Economía de la Universidad de Colima, los alumnos del quinto semestre de la licenciatura en Negocios Internacionales llevaron a cabo cinco proyectos de investigación de mercados internacionales para la empresa Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L. Para ello, se describen a continuación los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación.

Objetivo general

Analizar la viabilidad de exportación de limón mexicano de la empresa Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L. al mercado estadounidense.

Objetivos específicos

- Identificar los hábitos de consumo del mercado estadounidense del limón.

- Conocer los requerimientos de compra de las cadenas comerciales en el mercado estadounidense.

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, se llevó a cabo una investigación exploratoria de enfoque mixto, con un diseño descriptivo. Desde la perspectiva cuantitativa, el estudio se centró en identificar los hábitos de consumo del mercado potencial en las ciudades de interés dentro de los Estados Unidos. Para ello, se utilizó como instrumento de recolección de la información un formulario de Google diseñado en español e inglés, dirigido tanto a consumidores reales como potenciales.

Se realizó una estrategia de muestreo probabilística aleatoria simple, lo cual permitió garantizar una representación adecuada del segmento de mercado seleccionado, aplicando un total de 180 encuestas, las cuales fueron compartidas a través de redes sociales con familiares y amigos de los estudiantes participantes, así como público en general que cumpliera con las características del segmento de mercado objetivo, las cuales se presentan a continuación en la tabla 14.1.

Tabla 14.1. *Variables de segmentación*

<i>Variable de segmentación de mercado</i>	<i>Descripción</i>
Geográfica	Ciudadanos y residentes de las ciudades de San Diego, Riverside y Los Ángeles, en California, así como McAllen, Texas.
Demográfica	Hombres y mujeres mayores de 18 años, con nivel socioeconómico medio y medio alto.
Psicográfica	Estilo de vida saludable, con intereses por productos naturales y frescos que contribuyan al cuidado de su salud.
Conductual	Consumidores que adquieren el producto regularmente, como parte de su dieta diaria, incorporándose a gran parte de su alimentación. Realizan compras frecuentemente en cadenas comerciales.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, desde el enfoque cualitativo, se pretendió conocer los requerimientos de compra y la percepción de representantes de las cadenas comerciales y distribuidores estadounidenses sobre el limón mexicano, por lo cual se implementó como instrumento para la recolección de datos una entrevista a profundidad con un comprador potencial, específicamente a la cadena de supermercados Cárdenas Market en Riverside, California. Para ello, los estudiantes establecieron contacto directo con la gerente comercial

a través de una reunión virtual y se enfocaron en cuestionar sobre los requerimientos y volúmenes de compra de limón mexicano por parte de la cadena comercial.

Resultados

Los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria

De acuerdo con el Sistema Nacional de Capacitación (Sinca, 2024), los Nodess implementan diferentes acciones, que van desde la formación y el desarrollo empresarial, la creación de empresas sociales, la comercialización y el mercadeo, investigación e innovación social y propuestas de políticas públicas a través de iniciativas para gobiernos locales. Para Hernández y Ramírez (2023), la formación de los Nodess se promueve a través de las convocatorias del Inaes y aglutinan en cada uno de los puntos de conexión por lo menos a tres actores: gobierno, academia y OSSE.

En este sentido, los Nodess abordan diferentes temáticas prioritarias relacionadas con el turismo, finanzas solidarias, autonomía productiva y de consumo, sostenibilidad, cultura de paz, entre otras, que coadyuvan al desarrollo económico, social y ambiental del territorio a través de la economía social y solidaria.

Para Coraggio (2007), la economía social y solidaria es una forma de hacer economía, organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios no con base en el motivo de lucro privado, sino de la resolución de necesidades a partir del mejoramiento de vida de sus participantes, en un marco de armonía y fraternidad, a la par de la responsabilidad, el manejo de los recursos naturales para garantizar la sostenibilidad. Desde la óptica de Villalba y Pérez (2019), la economía social y solidaria ha sido tradicionalmente vinculada a cooperativas, mutuales y asociaciones, planteándose como “una forma diferente de hacer empresa”, basándose en un conjunto de valores y principios de actuación que definen su propia lógica organizativa y su actividad empresarial.

Por su parte, Altschuler y Pastore (2015) argumentan que la expansión de la economía social solidaria surge como respuesta social ante los cambios

en el mundo del trabajo, el Estado y los mercados, vinculados a la implementación de políticas neoliberales y la globalización excluyente en las últimas décadas.

Actividades realizadas desde la Facultad de Economía de la Universidad de Colima en el marco del Nodess

A través del Nodess Colima, en el que participa la Facultad de Economía de la Universidad de Colima mediante sus profesores, investigadores y estudiantes, en conjunto con la empresa productora Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L., se han emprendido diferentes acciones colaborativas que tienen como objetivo principal el fortalecimiento de las capacidades de los productores limoneros del estado de Colima, con el firme objetivo de fomentar y desarrollar la economía social y solidaria en el territorio.

Con la participación de directivos, docentes y estudiantes de la Facultad de Economía, se llevó a cabo la capacitación a la empresa Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L. a través del simulador de negocios, una herramienta didáctica y formativa que promueve el desarrollo de habilidades directivas y la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre, con la finalidad de preparar a los jugadores para enfrentarse a situaciones complejas tal y como lo harían en un entorno real, promoviendo en ellos el espíritu emprendedor y la capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Otra de las acciones emprendidas en el marco del Nodess-Colima, a través de profesores y estudiantes de la Facultad de Economía, fue la elaboración de un diagnóstico de la cadena de valor del limón. El objetivo de dicha actividad fue identificar las fortalezas y debilidades del sector productivo y específicamente de la empresa Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L., de tal forma que se analizaron los procesos actuales de producción y venta con la finalidad de proponer estrategias de comercialización que permitan mejorar la rentabilidad del cultivo y el incremento en las ventas a partir de la búsqueda de nuevos mercados, tanto en el plano doméstico como internacional.

Por otra parte, los profesores y estudiantes de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima trabajaron conjuntamente en el análisis de fuentes de financiamiento de avío, identificando y comparando los productos financieros de instituciones como Caja Popular Mexicana, Caja Providencia y Afirme, a fin de sugerir a los productores aquella que resulte más conveniente para la adquisición de maquinaria y equipo para la mejora de sus procesos y el incremento de la productividad.

Desde el ámbito de la producción científica, destaca la participación de investigadores de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima en la generación de productos académicos relativos a la economía social y solidaria promovida a partir del Nodess colima. Destacan dos capítulos de libro, los cuales se titulan “La economía social y solidaria: Análisis de una práctica de cooperación con una empresa del sector limonero de Colima” y “Contribución económica, política y territorial de la Universidad de Colima”. Así mismo, se escribió un libro titulado *La economía social solidaria: experiencias, análisis y debates actuales*, donde se abordan las experiencias vertidas a través del Nodess y la importancia de la economía social solidaria para el desarrollo de los territorios. Cabe destacar que la Facultad de Economía de la Universidad de Colima es sede del doctorado Interinstitucional en Economía Social Solidaria, en el cual participan además la Universidad de Guanajuato, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

La investigación de mercados internacionales como estrategia de impulso al emprendimiento

En lo que respecta a la investigación de mercados internacionales realizada en el marco del Nodess-Colima, los alumnos de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima llevaron un primer acercamiento con la empresa Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L. a través de su representante legal, el señor Ramiro Villaseñor Sánchez, con quien tuvieron oportunidad de conversar acerca de la organización, su situación actual y las expectativas con respecto a la comercialización de limón en los mercados internacionales, siendo una prioridad para los empresarios el analizar las

oportunidades de internacionalización del limón mexicano en el mercado estadounidense, así como la posibilidad de analizar mercados alternativos de exportación para el limón fresco y sus derivados.

Derivado del primer encuentro con los empresarios limoneros, los alumnos, organizados en cinco equipos a los cuales denominaron “Agencias de investigación”, realizaron el análisis de la industria del limón en el estado de Colima, así como el diagnóstico de la empresa Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L., identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 13.2. *Agencias de investigación de mercados conformadas por estudiantes*

<i>Nombre de la agencia de investigación de mercados</i>	<i>Integrantes</i>	<i>Mercado analizado</i>
COL-MAZ Data Research	• Cardona Silva Xitle Naomi • Gutiérrez Valdez Estephanie • Leyva Solano Óscar Saúl • Partida Gálvez César Gerardo • Rodríguez Hernández Emiliano Zinedine • Soto Michel Yeri Arleth	Riverside, California
GIRLY: Agencia de investigaciones y Marketing en los negocios empresariales.	• Ahumada Ochoa Ana Sofía • Anaya Macías Frida Sofía • De Jesús Ramírez María Guadalupe • Deniz García María Carolina • Gutiérrez Bejines Alondra Guadalupe • Sánchez Lino Karen Amelí	San Diego, California
OKAMAG CORPORACIÓN	• Jurado Sandoval María Ofelia • Cruz Vázquez Alejandra Elizabeth • Bonilla Reyes Kaory Gabriela • Medina Covarrubias Gilberto Eduardo • Narváez González Ángel Jahir • Huerta Miguel Alejandro	McAllen, Texas
Navel Marketing Agency	• Aguilar Ramírez José Bernabé • Chávez Cisneros María Belén • Flores León Irma Guadalupe • Martínez Frutos Joel • Guillén Morales Marianna Noelia • Ramírez Méndez Vladimir	Los Ángeles, California
E.C.P.C. Esperanza, Crecimiento y Poder en el Comercio	• Góngora Rumbo Jazhel • González Callejas María • Fernanda Olivo Polanco Grecia • Guerra Chávez Lizbeth • Villarruel Lara Daniela	McAllen, Texas

Fuente: Elaboración propia con datos de estudiantes participantes.

Posteriormente, los equipos se enfocaron en explorar los mercados internacionales con potencial para la exportación del limón mexicano, identi-

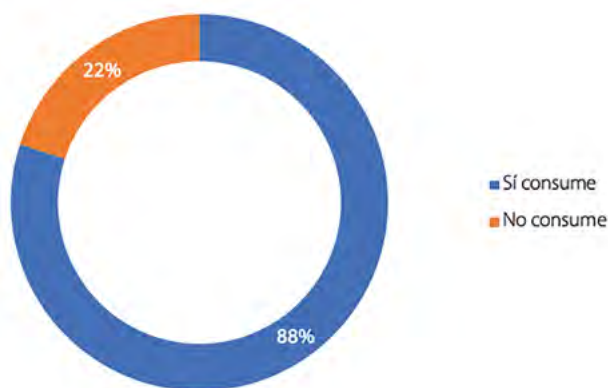
ficando ventajas sobresalientes del mercado estadounidense, como la existencia del T-MEC, la corta distancia entre ambas naciones, el incremento de la demanda de limón mexicano en los últimos años, así como la presencia de un alto porcentaje de población latina, especialmente en el estado de California. Así, los equipos de estudiantes se concentraron en analizar los siguientes mercados específicos, divididos por agencias de investigación de mercados, como se observa en la tabla 14.2, aplicando en promedio 36 encuestas en cada una de las ciudades analizadas.

A partir de la aplicación de las 180 encuestas en línea, realizadas mediante un formulario de Google dirigido a consumidores reales y potenciales, se obtuvieron datos relevantes sobre los hábitos de consumo y las decisiones de compra del mercado estadounidense. En primera instancia, se cuestionó a los encuestados si consumen limón, obteniendo que el 88% respondió afirmativamente, mientras que el 22% mencionó no consumir el producto. Lo anterior se ilustra en la gráfica 14.1.

En el mismo sentido, se consultó a los consumidores estadounidenses encuestados sobre el tipo de limón que consumen regularmente. Los resultados indican que el 57% consume el limón mexicano, mientras que el 43% prefiere consumir el limón persa, tal y como se observa en la gráfica 14.2.

Por otra parte, se cuestionó a los participantes de la encuesta el lugar en el que suelen adquirir regularmente el limón que consumen, obteniendo

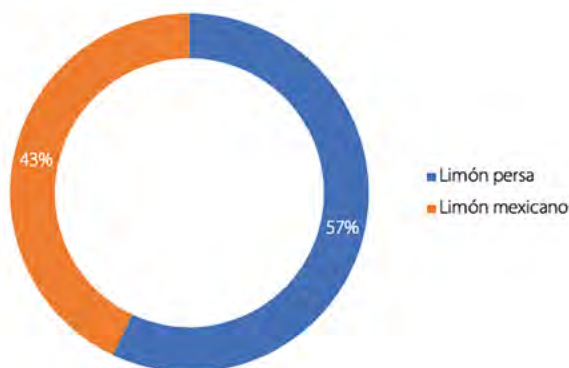
Gráfica 14.1. *Personas que consumen limón en el mercado estadounidense*



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a consumidores.

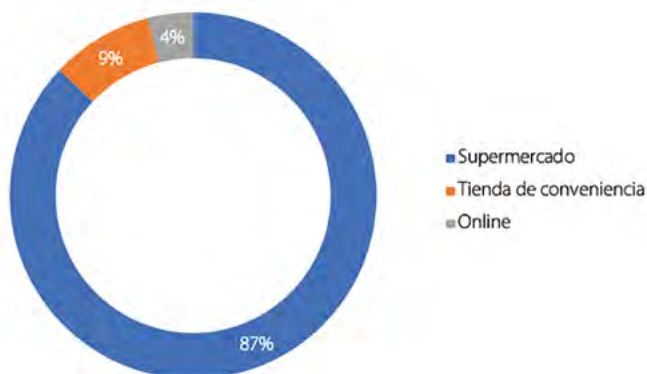
que el 87% lo hace a través de supermercados, el 9% en tiendas de conveniencia y solo el 4% de los encuestados comenta adquirir el limón vía online, como se aprecia en la gráfica 14.3.

Gráfica 14.2. *Tipo de limón que consumen*



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a consumidores.

Gráfica 14.3. *Lugar de adquisición del limón*

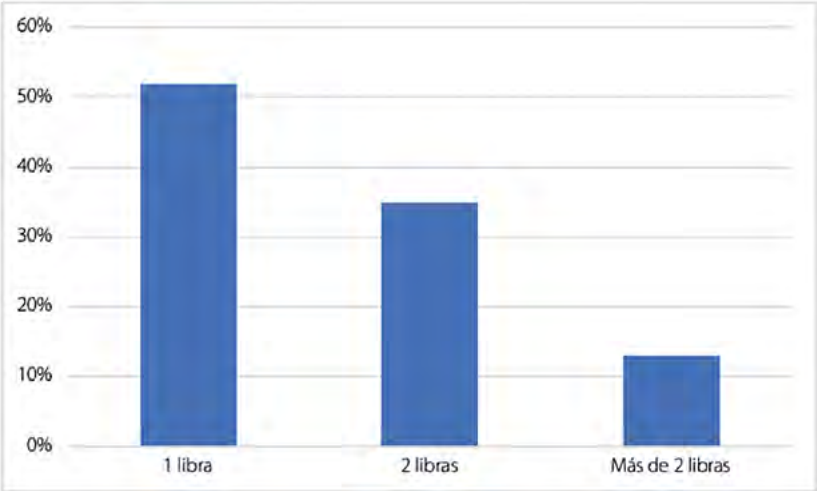


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a consumidores.

En lo que respecta al consumo de limón, se observa en la gráfica 14.4 que el 52% consume regularmente 1 libra a la semana; el 35% consume alrededor de 2 libras por semana y el 13% de los encuestados consume más de 2 libras en el mismo lapso.

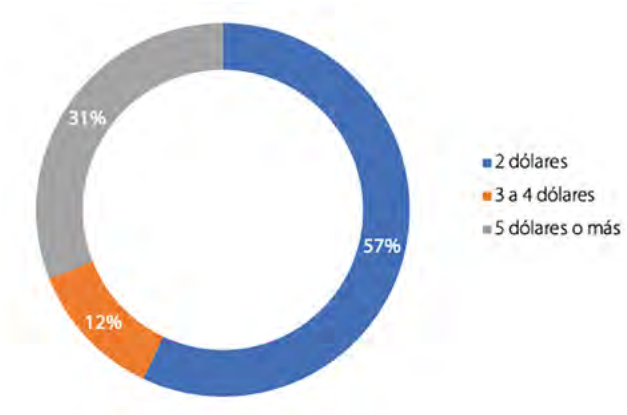
Con la finalidad de analizar el mercado y definir la estrategia de precios en el mercado estadounidense, se cuestionó a los participantes acerca del precio que estarían dispuestos a pagar por una libra de limón mexicano. De acuerdo con la gráfica 14.5, el 57% argumentó estar dispuesto a pagar hasta dos dólares, el 31% pagaría de tres a cuatro dólares y solo el 12% de los encuestados consideraría pagar cinco dólares o más.

Gráfica 14.4. Consumo estimado por semana, en libras



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a consumidores.

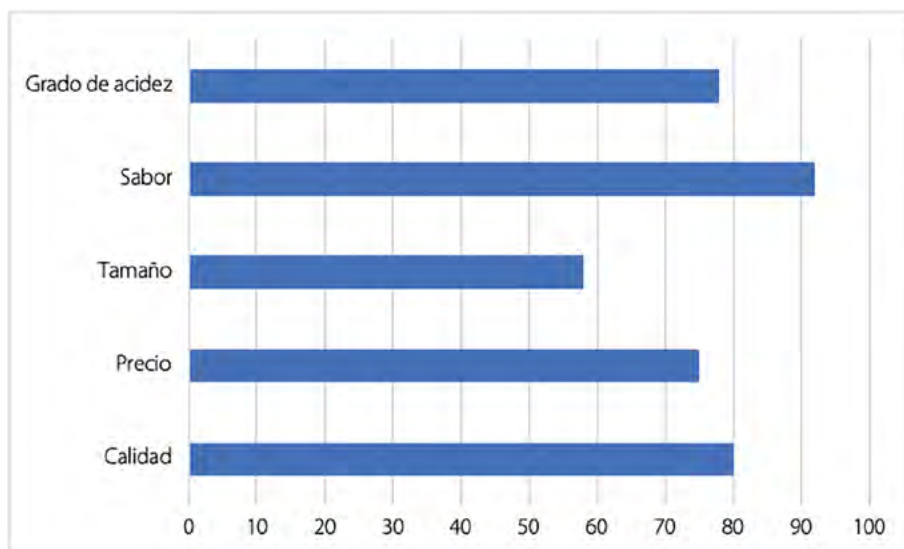
Gráfica 14.5. Precio que estarían dispuestos a pagar



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a consumidores.

A su vez, se procedió a identificar los criterios que influyen en la decisión de compra de limón por parte de los encuestados, concluyendo que prestan especial atención a criterios como el sabor (92%), la calidad (80%), el grado de acidez (78%) y el precio (75%), tal y como indica la gráfica 14.6.

Gráfica 14.6. Criterios que influyen en la decisión de compra



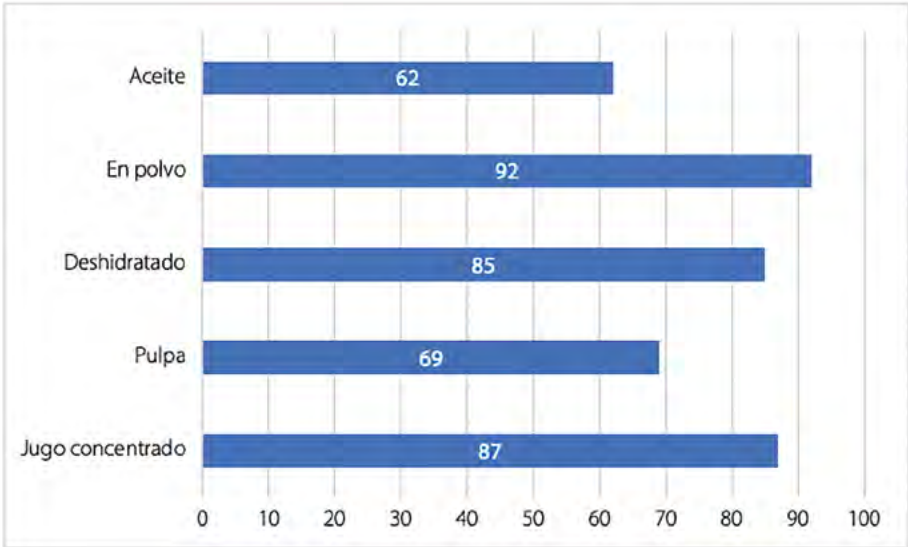
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a consumidores.

Un resultado relevante de la investigación fue que 100% de los encuestados estaría dispuesto a consumir el limón mexicano de Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L., una vez que identificaron la presentación y conocieron las características del producto ofertado por los productores colimenses.

Finalmente, un aspecto de especial relevancia para los productores en torno a la investigación de mercados fue conocer las oportunidades que podrían existir en el mercado estadounidense adicionales a la exportación de limón mexicano. Desde una perspectiva de emprendimiento y con el fin de contribuir a la transformación social de su comunidad, los productores se mostraron interesados en identificar qué productos derivados del limón podrían ser demandados en dicho mercado, tomando en cuenta su

capacidad de producción y de transformación de los productos derivados. En dicho sentido, se pusieron a consideración de los encuestados productos derivados del limón como aceite esencial, limón en polvo, deshidratado, pulpa y jugo concentrado, como se muestra en la gráfica 14.7.

Gráfica 14.7. *Productos derivados del limón que estarían dispuestos a comprar*



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a consumidores.

En relación con el segundo objetivo específico de la investigación de mercados internacionales, el cual fue conocer los requerimientos de compra de las cadenas comerciales en el mercado estadounidense, se llevó a cabo la entrevista a profundidad con Ariana Soledad Padilla Flores, quien ocupa el puesto de gerente de compras en la cadena de supermercados Cárdenas Market, específicamente en la tienda número 43 ubicada en Riverside, California, de un aproximado de 60 tiendas distribuidas por los Estados Unidos de América.

De acuerdo con Padilla (2022), gran parte del limón que comercializan en Cárdenas Market es importado de México, debido a su alta demanda, especialmente en zonas donde existe una gran presencia de población mexicana y latina en general. Aseguró que el limón tiene una rotación constante en la tienda, lo que obliga a reabastecer el stand varias veces al día. Por

otra parte, aseguró que los tipos de limón más vendidos son el limón mexicano y el amarillo, siendo el primero de los mencionados el de mayor agrado de los clientes.

Tomando en consideración que parte importante de este apartado de la investigación fue conocer los requisitos y condiciones para comercializar el producto en los supermercados estadounidenses, se cuestionó a la gerente de compras de Cárdenas Market cuáles deberían ser los lineamientos a cumplir para venderle a la tienda. En sus palabras, “trabajamos con proveedores que cumplen dos condiciones importantes: ofrecer un producto de calidad que cumpla con los estándares de nuestros clientes y garantizar una entrega constante que pueda cumplir con la demanda” (Padilla, 2022). Enfatizó que se debe mantener un precio competitivo, garantizando que el limón sea fresco y jugoso, pues son características que los clientes valoran al momento de realizar la compra. Agregó que las presentaciones adquiridas regularmente por la tienda son cajas de 10 y 40 libras, así como mallas de 1 y máximo 2 libras, pues son las que tienen un mayor flujo de venta.

En relación con la operatividad del supermercado, la gerente de compras de Cárdenas Market especificó que las entregas generalmente se realizan de forma semanal, añadiendo que los precios del limón varían según la temporada, con un precio que oscila entre los 0.99 hasta 1.99 USD por libra.

Finalmente, agregó que el perfil de los consumidores de limón mexicano en las tiendas de Cárdenas Market principalmente son mujeres latinas, sobre todo mexicanas, con un rango amplio de edad que oscila entre los 23 y los 70 años.

Discusión

A través del presente trabajo se ha descrito y analizado el trabajo realizado en el marco del Nodess en el que participa la Facultad de Economía de la Universidad de Colima en la búsqueda de fortalecer las capacidades de un grupo de productores de limón establecidos en una comunidad rural del estado. Como se describió anteriormente, el esfuerzo colaborativo entre organismos del sector social, gobierno y academia, se implementó a través de diferentes estrategias de capacitación empresarial, la mejora en los pro-

cesos productivos y la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales en los mercados internacionales, desde una perspectiva de emprendimiento y transformación social.

Diversos autores que han analizado el caso de los Nodess reconocen en estos una estrategia importante para el fortalecimiento de los sectores social y productivo. En este sentido, Tapia *et al.* (2021) afirman que los Nodess pueden incrementar la resiliencia empresarial de las pymes y con ello generar un impacto positivo en la región. Particularmente, el grupo Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L., osse atendido a través del Nodess-Colima, ha logrado desarrollar sus habilidades directivas y mejorar la toma de decisiones a través de herramientas de capacitación, como lo es el simulador de negocios, así como el acceso a fuentes de financiamiento para equipar sus instalaciones y con ello incrementar su productividad. Cabe destacar que dichas acciones impactan positivamente en el desarrollo individual y colectivo de los participantes, pues fomenta en los productores una mentalidad emprendedora y una cultura organizacional centrada en el trabajo en equipo y la toma de decisiones sustentada en el análisis y la investigación de mercados.

Bajo esta lógica, el componente de emprendimiento es un factor crucial para la transformación comunitaria, pues “la empresa social como sistema de organización social y económica es capaz de entender las necesidades de la comunidad” (Ramos, 2012). Los productores de limón en Colima, organizados a través de un esquema de emprendimiento social, han adquirido a través del simulador de negocios diferentes capacidades y habilidades emprendedoras y directivas que son necesarias para la creación de nuevos productos, la innovación de sus procesos productivos, la mejora en la calidad de la producción y la creación de estrategias que les permitan posicionarse en los mercados internacionales, lo anterior en la búsqueda de incrementar su nivel de ingresos y fortalecer el desarrollo económico de su comunidad.

Sin embargo, las experiencias en torno a los Nodess son diversas en función de muchos factores, como la ubicación geográfica, los conocimientos y habilidades de los osse e incluso del resto de las instituciones que se ven involucradas en el proyecto. Para Cañedo *et al.* (2022), uno de los principales retos a los que se enfrentan los Nodess está relacionado con el pasar de la conciencia de ser campesino, productor o cooperativista, a la concien-

cia de ser sujeto de cambio, poseedor de derechos y obligaciones en la organización, capaz de ser crítico, de disentir o asentir, colaborar o dirigir. En el caso particular de los productores de limón atendidos en el marco del Nodess-Colima, si bien es cierto que se ha avanzado considerablemente en el desarrollo de sus habilidades y capacidades directivas, aún se identifican áreas de oportunidad realizadas con la función administrativa y financiera de la organización y, en muchas ocasiones “prevalece una cultura de individualismo y paternalismo, así como desconfianza interpersonal, aunado a la falta de un programa estratégico integral que asegure el éxito de la asociación a largo plazo” (Yáñez, 2023).

En adición a lo anterior, García *et al.* (2022) identificaron en su investigación diferentes dificultades que se están dando para la articulación y el buen funcionamiento de algunos Nodess específicos. Estas dificultades están relacionadas con ritmos de trabajo distintos entre los integrantes del proyecto, necesidades diversas o problemáticas diferentes a atender, así como la disparidad en las condiciones económicas de los participantes, lo cual podría limitar el compromiso de participar activamente en las diferentes actividades que se desarrollan al interior del nodo. En lo que respecta al Nodess-Colima es claro el interés de los diferentes agentes sociales por colaborar en el impulso de la economía social solidaria, pues tanto la OSSE, como la academia y el sector gubernamental, han trabajado coordinadamente para identificar en primera instancia las problemáticas a atender en el grupo de productores y, posteriormente, a través de la implementación de innovaciones y buenas prácticas que permitan mejorar la condición actual de los limoneros, así como el fortalecimiento de la economía social solidaria en la región.

Conclusiones

La economía social solidaria (ESS) se está consolidando como una alternativa sólida que presenta opciones de producción, comercialización y consumo bajo un enfoque alternativo y prometedor, ya que promueve esquemas de desarrollo sostenible, inclusivo y solidario. Desde esta innovadora perspectiva, los nodos de economía social son una apuesta del gobierno federal

para implementar estrategias colaborativas que contribuyan a la construcción del tejido social y al fortalecimiento de la economía en los territorios de nuestro país.

El caso del Nodess-Colima en el que participa la Facultad de Economía de la Universidad de Colima es muy particular, ya que es el único presente en el estado y de las pocas estrategias que promueven el cooperativismo, la participación social, el emprendimiento y la innovación a partir de la conjunción de esfuerzos entre agentes de diferentes sectores. En este sentido, las diferentes acciones emprendidas desde la capacitación, el acompañamiento y la investigación, han venido a fortalecer los conocimientos y capacidades de un grupo de productores de limón del estado de Colima, con lo que se pretende generar los mecanismos de empoderamiento que permitan al grupo social mejorar sus procesos y, con ello, la calidad de vida de sus familias y de su entorno a partir de un proceso de transformación social colectiva.

Los resultados de la investigación de mercado internacionales evidencian que el mercado de Estados Unidos de América ofrece oportunidades atractivas para la comercialización del limón mexicano de la empresa Limón Supremo Cofradía de Juárez S.P.R. de R.L., pues los gustos y preferencias del consumidor son compatibles con las características del producto ofertado y factores como la demanda creciente, la cercanía geográfica y la fuerte presencia de consumidores latinos en la región, potencializan las posibilidades de entrada al mercado estadounidense.

Sin embargo, es claro que para lograr la internacionalización del limón mexicano en el mercado estadounidense los productores deberán trabajar organizados y poniendo en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos en el marco del Nodess, adaptando su oferta exportable a las tendencias de consumo en el mercado, lo cual implica la adaptación de las presentaciones ofertadas de productos a las necesidades del consumidor, así como la ampliación de los canales de distribución para alcanzar un mercado más amplio.

Finalmente, se hace evidente que la economía social y solidaria, a través de los Nodess, es un elemento clave para la promoción del emprendimiento en las comunidades rurales y, con ello, un promotor importante de la transformación social. Así, la vinculación entre la academia, el gobierno y

los organismos del sector social de la economía, se vuelve un elemento crucial para potenciar el desarrollo territorial y sostenible en las localidades rurales.

Referencias

- Altschuler, B., y Pastore, R. (2015). Economía social y solidaria en clave de desarrollo socio-territorial en Argentina. Conceptos, políticas públicas y experiencias desde la universidad. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (7), 109-128. <https://doi.org/10.17141/eutopia.7.2015.1689>
- Cañedo, R., Barragán Mendoza, M. del C., y Esparza Carmona, J. C. (2022). Los nodos de la economía social y solidaria como política de Estado en México: La experiencia del Nodess-Redessgro. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 5, 95-118.
- Coraggio, J. L. (2011). El papel de la economía social y solidaria en la estrategia de inclusión social. *Revista Decisio Saberes para la acción en Educacion de adultos*, (29).
- . (2014). La presencia de la economía social y solidaria y su institucionalización en América Latina. *UNRISD Occasional Paper: Potential and Limits of Social and Solidarity Economy*, 7, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
- García Caudillo, P. M., Canales de la Fuente, E. A., y Méndez Arenas, G. (2022). Articulación del programa Sembrando Vida, con la red nacional de nodos para el impulso de la economía social solidaria en México: El caso del Nodess Essalia. En De la Vega Estrada, S. (coord.), *Efectos del proceso de empobrecimiento en la desigualdad y el desarrollo social en los territorios*. UNAM-Amecider, pp. 481-500. <http://ru.iiec.unam.mx/5979/>. ISBN UNAM 978-607-30-6943-4, AMECIDER 978-607-8632-30-5
- Gobierno de México (s/f). Gira nacional y mesas territoriales de los Nodess. Instituto Nacional de la Economía Social. <https://www.gob.mx/inaes/acciones-y-programas/gira-nacional-y-mesas-territoriales-de-los-nodess>
- Hernández Nolasco, L., y Ramírez Flores, M. S. (2023). El fomento a la economía social y solidaria en México. *Otra Economía*, 15(27), 103-122. <https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/article/view/759>
- Ibero Puebla (s/f). Miradas sobre la economía social y solidaria en México. Breve revisión conceptual del tercer sector. <https://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/357>
- Ramos, F. S., y Bayter, L. O. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 128-151.
- Sistema Nacional de Capacitación (s/f). ¿Qué es Nodess? Gobierno de México. <https://sinca.gob.mx/nodess>
- Tapia Salazar, M., Adame Rodríguez, L., y Villanueva Pimentel, M. (2021). Estrategia de nodo de impulso a la economía social y solidaria para MiPyMES ante pandemia:

artesanos de la región Pátzcuaro. *Vinculategica Efan*, 7(1), 566-575. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-38>

Villalba-Eguiluz, U., y Pérez-de-Mendiguren, J. C. (2019). La economía social y solidaria como vía para el buen vivir. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 8(1):106-136. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.338

Yáñez, S. B. (2023). Retos del sector social de la economía en México: individualismo, desconfianza y dependencia. *Cooperativismo y Desarrollo*, 31(127), 1-22.

Sobre los autores

Torres García, Alberto Francisco

Doctor en Relaciones Transpacíficas de la Universidad de Colima (UCol) desde 2013. Maestro en Estudios Sociales y Humanísticos de Frontera con Orientación en Economía Internacional (2007) por la UABCS, y licenciado en Comercio Exterior (2005). Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) desde 2006. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNI), nivel I, desde enero de 2015; cuenta con la distinción perfil deseable otorgada por Prodep. Es miembro del Cuerpo Académico de Políticas Públicas y Desarrollo Económico. Participa en redes nacionales e internacionales para la generación y aplicación del conocimiento, como la Red Internacional de Competitividad, Política Pública y Turismo, el grupo PECC-México y el Grupo de Investigación Interdisciplinario “China en la Economía Global en el Siglo XXI” siendo, además, secretario técnico del Centro de Estudio APEC en la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Sus áreas de conocimiento e investigación se relacionan con el estudio del desarrollo económico, la competitividad y los negocios internacionales, líneas que enmarcan su producción académica en diversos artículos de revista, coordinación de libros y colaboración con capítulos de libros. Dentro de sus publicaciones, destacan “Estrategias para el turismo comunitario” y “China global: crecimiento económico, cooperación y conflicto”.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4338-9928>

Cruz Chávez, Gustavo Rodolfo

Doctor en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla; maestro en Economía por la Universidad de Guadalajara y licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Es miembro del Cuerpo Académico de Políticas Públicas y Desarrollo Económico (CAPPYDE) número 48. Sus líneas de investigación son desarrollo económico, turismo y políticas públicas. Cuenta con perfil deseable de Prodep. Es coordinador de libros y autor de capítulos de libros, ponente en eventos internacionales, evaluador de proyectos y programas educativos, y autor de artículos en revistas indexadas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6462-6622>

RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Gustavo-Chavez>

Juárez Mancilla, Judith

Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, maestra en Economía por la Universidad de Guadalajara (UDEG) y licenciada en Economía por la UABCS. Es profesora-investigadora del Departamento Académico de Economía en la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS); es líder del Cuerpo Académico de Políticas Públicas y Desarrollo Económico (CAPPYDE) número 48. Sus líneas de investigación son desarrollo económico, turismo y políticas públicas. Pertenece al SNII, nivel I, y posee perfil deseable de Prodep.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3168-5026>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.com.mx/citations?user=4SpKklEAAAAJ&hl=es>

RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Judith-Juarez-Mancilla>

Cruz Chávez, Plácido Roberto

Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular del Estado de Puebla (UPAEP). Maestro en Negocios y Estudios Económicos por la Universidad de Guadalajara y licenciado en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de La Paz. Es profesor-investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Posee perfil deseable de Prodep y es miembro del Cuerpo Académico de Políticas Públicas y Desarrollo Económico (CAPPYDE). Sus líneas de investigación son sobre desarrollo económico, turismo y políticas públicas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4295-7671>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.es/citations?user=jqMcwzcAAAJ&hl=es>

Arce Meza, Javier Alberto

Maestro en Ciencias. Responsable de la Unidad Académica Pichilingue. Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

Baez Villegas, Carlos Joel

Maestro en Administración Estratégica y licenciado en Negocios e Innovación Económica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Ha desarrollado aptitudes en los modelos de negocios, gestión de proyectos, gestión de la innovación, control de inventarios y metodología de la investigación. En la actualidad se desempeña como administrativo, encargado de la Unidad de Estadística Universitaria del Departamento de Evaluación Institucional (DEI) en la Dirección de Planeación y Programación Universitaria (DPPU) de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Recientemente elaboró la tesis: “Propuesta de modelo de negocios para la validación de la productividad: estudio de caso de una empresa ostricultora de comondí BCS”, con la cual obtuvo su grado de maestro.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4678-2987>

Bayardo Orozco, Angel de Jesús

Licenciado en Economía por la Universidad de Colima, actualmente es coordinador académico de la licenciatura en Negocios Internacionales de la Facultad de Economía en la Universidad de Colima.

Bórquez Reyes, Ricardo

Doctor en Ciencias Marinas y Costeras (Universidad Autónoma de Baja California Sur), maestro en Desarrollo Regional (El Colegio de la Frontera Norte), y licenciado en Comercio Exterior (UABCS). Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) desde febrero de 2008. Tiene perfil preferente Prodep desde 2015 y es miembro del SNII, nivel 1, periodo 2022-2026. Es integrante del Cuerpo Académico Región, Economía y Desarrollo (UABCS-CA-52) reconocido por el Prodep, desarrollando como

líneas de investigación: cambio global y desarrollo, y turismo y desarrollo regional. Pertenecer a las redes: Red Interinstitucional de Derechos Humanos y Red Iberoamericana de Prospectiva. Dos de sus textos más recientes son: Bórquez, R., y Ramírez, D., (coords.) (2024), *Tópicos selectos de investigación en derechos humanos*, y Yee, S., y Bórquez, R. (2024). *Tirando de los hilos del devenir: el juego de los actores*.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7575-673X>

Buenrostro Gutiérrez, Rebeca Lizette

Doctora en Derecho por la Universidad Autónoma de Baja California, maestra en Políticas Públicas y Administración por la Universidad Autónoma de Baja California Sur y licenciada en Derecho por la Universidad de Guadalajara.

Burgoin Castro, Karla Sofía

Doctora en Gestión y Negocios por la Universidad Autónoma de Baja California Sur y maestra en Negocios y Estudios Económicos por la UDG. Es profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS). Miembro colaborador del Cuerpo Académico de Políticas Públicas y Desarrollo Económico, consolidado por el Prodep. Pertenecer a la red académica internacional de investigación Competitividad, Políticas Públicas y Turismo. Tiene publicaciones en libros y revistas y ha sido conferencista nacional e internacional. Sus líneas de investigación son: desarrollo económico, sectorial y comercio. Ha sido líder y promotora de emprendimientos en grupos vulnerables, mujeres y jóvenes de Baja California Sur.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4968-9618>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.com.mx/citations?hl=en&authuser=1&user=KsjPQoYAAAAJ>

Díaz Guerrero, Teresa de Jesús

Maestra en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur e ingeniera en Fuentes de Energía Renovables por la misma institución. Actualmente cursa el doctorado en Desarrollo Sustentable y Globalización en la Universidad Autónoma de Baja California Sur y es miembro del Sistema Nacional de Posgrados (SNP). Su línea principal de investigación es la responsabilidad social, con un enfoque en su impacto en la educación y la sostenibilidad. Ha participado en proyectos relacionados con el desarrollo sostenible y la vinculación social. En-

tre sus publicaciones recientes destaca “Efecto ambiental y socioeconómico de la producción de energía eléctrica” (2019).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9333-4785>

Espinoza Meza, Diana

Maestra en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

García González, Eddy Arahát

Maestro en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

Gámez Vázquez, Alba Eritrea

Doctora en Relaciones Internacionales (Universidad de Essex, GB), máster en Estudios Internacionales (UAB-CIDOB, España), y licenciada en Economía (UABCS, México). Profesora-investigadora del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) desde enero de 2000; de septiembre de 2021 a la fecha es secretaria general. Tiene perfil preferente del Prodep desde 2003 y es miembro del SNII desde 2001, en el nivel 2, periodo 2020-2029. Es responsable del Cuerpo Académico Región, Economía y Desarrollo (UABCS-CA-52) reconocido por el Prodep, desarrollando como líneas de investigación: cambio global y desarrollo, y turismo y desarrollo regional. Pertenece a las redes: Southeastern Council of Latin American Studies (Secolas) y a Red Mexicana de Científicos por el Clima (REDCiC). Dos de sus textos más recientes son: Gámez, A. E. (2024). Post scriptum. Mujeres y mercado de trabajo en México: igualdad de género para el desarrollo. En Calva, J. L. (comp.). *Derechos sociales y Estado de bienestar*. Nueva Estrategia de Desarrollo. México; e Ivanova, A., y Gámez, A. E. (2023). APEC: recuperación económica, sostenibilidad e inclusión en la era post COVID-19. En Ernesto Rangel, J., Amparo, D., y Lemus, D. (coords.), *Economía y sociedad en APEC: transiciones post COVID-19* (pp. 157-174). México: Consorcio Mexicano de Centros de Estudios APEC.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4324-0384>

González Vidales, Alejandro

Maestro en administración estratégica por parte de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

Gutierrez González, Mayra Violeta Guadalupe

Doctora y maestra en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS), y licenciada en Turismo Alternativo (México) por la misma universidad. Se ha desempeñado como profesora-investigadora desde 2015 a la fecha en el Departamento Académico de Economía (UABCS). De 2024 a la fecha es directora de Desarrollo Bibliotecario (UABCS) y coordinadora de la Red de Bibliotecas Universitarias. Es colaboradora del Cuerpo Académico de Región, Economía y Sociedad (UABCS-CA-52). Desde 2007 ha realizado investigación sobre turismo, sus impactos y agua. Ha participado en comités de tesis en la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de La Paz y en la propia UABCS. Ha sido coordinadora conjunta de un libro, publicado cuatro capítulos de libro como coautora, tres artículos como coautora y participado en siete proyectos de investigación. Es miembro del Sistema Estatal de Investigadores en Baja California Sur, miembro titular de la Academia Mexicana de Investigaciones Turísticas (AMIT), parte del Consejo Editorial de la *Revista Panorama* (UABCS), miembro de la Red Mexicana de Científicos por el Clima (REDCiC) y desde 2025 miembro de la Asociación Mexicana de Bibliotecarios. Sus líneas de investigación son: turismo y sustentabilidad en zonas áridas, vulnerabilidad social, agua desde el enfoque social y derechos humanos.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6923-1008>

Hernández Alcaraz, Leticia

Maestrante en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Tijuana. Su principal línea de investigación es en administración del bienestar social mediante políticas públicas. Recientemente publicó el artículo “Estudio de la responsabilidad universitaria: una revisión de la literatura” (2024) en la revista *Investigación y Desarrollo de la Universidad del Norte*, Barranquilla, Colombia.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8954-1953>

ACADEMIA: <https://independent.academia.edu/LHernandezAlcaraz/Network?tab=suggested>

GOOGLE ACADÉMICO: https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=m0yaO4UAAAAJ&view_op=list_works&gmla=AOvny_ESjw4AVTSfqo-Hmn5_S2ktrYwViHRgxnoW5TD55BgPUtHdGQYVCEsfg7oJ

RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/profile/Leticia-Hernandez-15?ev=hdr_xprf

Ibáñez Pérez, Reyna María

Doctora en Ciencias por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, maestra en Economía Ambiental, licenciada en Economía, con especialidad en manejo sostenible. Se desempeña desde 2002 como profesora-investigadora en la UABCS, es responsable del Grupo de Investigación: Turismo, sistemas socioecológicos y desarrollo económico-empresarial. Es miembro del SNII, nivel 1, del Sistema Estatal de Investigadores, de la Academia Mexicana de Investigación Turística y de la Red de Investigadores del Centro de Estudios Superiores de la Secretaría Federal de Turismo. Colabora en redes de investigación Secihti y dos cuerpos académicos. Es parte del grupo de colaboradores del posgrado en Ciencias Sociales de la UABCS. Participó en más de 25 proyectos de investigación (Sectur, Conagua, Gobierno del Estado de BCS, Implan La Paz, Conacyt, SEP, Cámara de Senadores, Conapesca, etc.). Es miembro del Banco Interamericano de Evaluadores. Ha participado como invitada en foros nacionales e internacionales, en más de 80 trabajos de titulación y realiza activamente actividades de divulgación científica. Sus líneas de investigación son: teoría y política económica del turismo, sustentabilidad, desarrollo, competitividad y empresa. Cuenta con más de 100 publicaciones: 10 libros, 60 capítulos, 40 artículos, entre otros, los cuales registran más de 1500 citas en Google Academic. Finalmente, sumado a sus actividades de investigación, docencia y consultoría, cuenta con un emprendimiento propio de turismo rural.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9392-3490>

SCOPUS: 57192431956

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.com.mx/citations?user=qc19fb4AAAAJ&hl=es>

RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/profile/Reyna-Ibanez-Perez?ev=hdr_xprf

Monroy Ceseña, Mauro Alejandro

Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto de Estudios Universitarios. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. Ha impartido clases de licenciatura y posgrado. Cuenta con direcciones de tesis de maestría y doctorado.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7175-9362>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.com/citations?user=w3YCBqoAAAAJ>

RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Monroy-Cesena>

Montaño Armendáriz, María Angélica

Doctora en Ciencias Administrativas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC); maestra en Economía Internacional por la Facultad de Economía de la UABC. Actualmente se desempeña como profesora-investigadora titular “C” en el Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur; es miembro del SNII, nivel I, desde 2014 y cuenta con el reconocimiento como profesora de tiempo completo con perfil deseable de la SEP-Prodep. En su trayectoria académica ha sido catedrática e investigadora en la Facultad de Economía de la UABC, Universidad Iberoamericana del Noroeste y profesora invitada de la Universidad de Sonora. Entre sus actividades profesionales ha ocupado diversos puestos ejecutivos, fue directora general de Fomento Económico y Turismo del X Ayuntamiento de Los Cabos; asesora de la Agenda para el Desarrollo Local (Inafed) en Baja California Sur; instructora del Programa de Desarrollo del Emprendedor del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext); consultora privada en el área de Planes de Negocios y Proyectos de Inversión. Ha colaborado en proyectos de investigación con financiamiento de Secihti, Promep, Bancomext, GEF (Global Environment Facility) y ONU Mujeres. Su línea de investigación actual es el desarrollo económico territorial y competitividad empresarial. Sus publicaciones incluyen diversos productos académicos, entre los cuales se destacan 45 artículos científicos indexados, 20 capítulos y 5 libros relacionados con sus líneas de investigación; también participa activamente con ponencias en congresos y seminarios a nivel nacional e internacional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-7776>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.es/citations?user=9dFO0tAAAA&hl=es>

RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/profile/Angelica-Montano-Armendariz?ev=prf_overview

Trujillo Narváez Rivera, Wilbur Sócrates

Doctor en Gestión y Negocios por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, maestro en Administración Estratégica y licenciado en Economía. Cuenta con diplomados en Innovación, Lean Startup, Management, Desarrollo Humano, Dirección empresarial, Educación Financiera, Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación orientado a resultados. Empresario y profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, adscrito al Departamento de Economía. Participa en la iniciativa privada con responsabilidades de alta gerencia, como asesor en proyectos de inversión en los estados de Oregon y Washington (EUA) y en la gestión universitaria como jefe del Departamento de Vinculación de la UABCS. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores de Baja California Sur, sus líneas de investigación son referentes a la gestión del conocimiento, el emprendimiento comunitario, la responsabilidad social, la administración estratégica, el desarrollo local desde una perspectiva sociocultural, inclusiva y sustentable. Ha escrito artículos en publicaciones nacionales e internacionales, impartido ponencias académicas internacionales y dado conferencias al público en general. Actualmente colabora como jefe del Departamento de Mantenimiento y Seguimiento de Obra en la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Publicaciones recientes: coautor de los artículos "Mercadotecnia de servicios y satisfacción del huésped en la hotelería. Revisión de literatura" (2024) y "Estudio de la responsabilidad social universitaria: Una revisión de la literatura"(2024).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0397-5375>

ACADEMIA: <https://uabcs.academia.edu/WilburS%C3%B3cratesTrujilloNarvaezRivera>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.es/citations?user=0hdR-4IAAAAA&hl=es>

RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/profile/Wilbur-Trujillo-Narvaez-Rivera?ev=hdr_xprf

Orozco Plascencia, José Manuel

Profesor-investigador en la Universidad de Colima. Imparte clases de licenciatura y posgrado dentro de su universidad. Cuenta con direcciones de tesis de alumnos de posgrados, quienes se encuentran reconocidos por el Sistema Nacional de Posgrados.

ORCID: <http://orcid.org/000-0002-8878-2996>

GOOGLE SCHOLAR: <https://scholar.google.com.mx/citations?user=KoFcfsAAAJ&hl=es>

RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Orozco-Plascencia>

Picasso Salazar, Emmanuel

Maestro en Administración Estratégica con orientación en Desarrollo Regional y Políticas Públicas por la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Profesor-investigador adscrito al Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México. Sus investigaciones se centran en el desarrollo regional, estudios territoriales y potencialidad turística. Sus publicaciones se centran en el análisis regional para conocer sus procesos territoriales y fomentar un desarrollo económico local. Sus dos últimas obras son “Desarrollo territorial e integración de los sectores primario y terciario en el Valle de Vizcaíno, Baja California Sur, México”, publicada en la Revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis, e “Impactos territoriales en Baja California Sur, México, a partir de la aplicación del modelo polarizado para el desarrollo regional”, perteneciente a la Revista Desarrollo y Territorio, ambas publicadas en 2024.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0990-0465>

ACADEMIA: <https://aubcs.academia.edu/EmmanuelPicassoSalazar>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.es/citations?user=Z1DpZXkAAAJ&hl=es&oi=ao>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Emmanuel-Salazar>

Ramírez Díaz, Brenda Elizabeth

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3192-4438>

Rovira Plancarte, Gonzalo

Maestro en Administración Estratégica con orientación en Políticas Públicas y Desarrollo Regional por la Universidad Autónoma de Baja California Sur (México). Obtuvo el máster en Propiedad Intelectual, Industrial, Competencia y Nuevas Tecnologías por el Instituto Superior de Derecho y Economía en conjunto con PONS Escuela de Negocios (España). Realizó estudios en el Seminario de Liderazgo para Proyectos de Impacto Social en The Washington Center por Internships and Academic Seminars (Estados Unidos). Cuenta con participación en la Escuela de Verano de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (virtual). Titulado de la licenciatura en Derecho por la Universidad de Sonora (México), en la cual realizó estudios de movilidad libre para el grado en Derecho en la Universidad de Granada (España). En la actualidad se desempeña como consultor y jurista en materia de propiedad intelectual tanto en los sectores público como privado.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9815-7282>

Ruiz Ceseña, Francisco Isaías

Doctor en Ciencias Administrativas, maestro en Economía Aplicada y licenciado en Comercio Exterior, experto en áreas de economía internacional, negocios, economía aplicada al comercio exterior y toma de decisiones. Colaborador y analista económico en Radiofórmula y Meganoticias a nivel nacional y estatal. Profesor-investigador de tiempo completo definitivo adscrito al Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México; responsable del Laboratorio Académico de Reingeniería, Economía Experimental y Sistemas (LAREES).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4306-5555>

Salgado Salgado, Arely del Carmen

Licenciada en Filosofía por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1135-2609>

Sánchez Brito, Ismael

Doctor en Ciencias Marinas y Costeras con orientación en Manejo Sustentable de Recursos, Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS). Maestro en Economía del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales (UABCS). Diplomado en

Ordenamiento, Planificación y Gestión del Territorio (UABCS), y licenciado en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Miembro del SNII, nivel I. Actualmente es profesor de asignatura de la UABCS en el Departamento Académico de Economía y técnico titular en el Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste S.C. (Cibnor), Adscrito a la Subcoordinación de Proyectos Productivos Socialmente Responsables y Extensionismo Social (Subpyes) en la Coordinación de Vinculación, Innovación y Transferencia de Conocimiento a la Sociedad (Covitecs). Principales líneas de investigación: economía sectorial, economía ecológica, economía circular, desarrollo sustentable, desarrollo local. Principales publicaciones: Salinas Zavala, C. A., Morales Zarate, M. V., Diaz Santana-Iturrios, B., y Sánchez Brito, I. (2022). "Social vulnerability of the fishing community to restrictive public policies: Case study the Gulf of Ulloa, Mexico", en *Sustainability*, 14(21), 13916, pp. 1-13; Ibañez-Pérez Reyna M., Almendarez-Hernández, Marco A., Lauterio-Martínez Claudia L., y Sánchez-Brito Ismael (2020). "Population dynamics and tourism effect on future water demand. Case study of Los Cabos, Baja California Sur", en Otazo-Sánchez, E., Navarro, A., Singh, V. (eds.). *Water Availability and Management in Mexico. Water Science and Technology Library*, vol. 999. Springer, Cham, pp. 307-321; Ibañez-Pérez, Reyna M., Almendarez Marco, A., Sánchez-Brito, Ismael (2020), "Determinantes de la ocupación hotelera de los principales destinos de sol y playa de México", *Nóesis*, UACJ, pp. 84-104.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3811-0814>

GOOGLE ACADÉMICO: <https://scholar.google.es/citations?user=0yBTdYAAA&hl=es&oi=ao>

RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/profile/Ismael-Sanchez-Brito?ev=hdr_xprf

Vega García, María Magdalena

Maestra en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional por el Instituto Tecnológico de La Paz. Obtuvo la licenciatura en Comercio Exterior por la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Se ha desempeñado como ayudante de investigación desde el año 2018. Es miembro de la Red Internacional de Investigación de Competitividad, Políticas Públicas y Turismo. Ha organizado seminario a nivel internacional y actualmente se encuentra haciendo un doctorado en Ciencias Sociales.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7321-1876>

RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/profile/Maria-Vega-78?ev=hdr_xprf

Verdugo Peralta, María Araceli

Maestra en Administración Estratégica por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, programa reconocido por el Secihti. Obtuvo la licenciatura en Comercio Exterior en la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Se ha desempeñado como profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, impartiendo diversas asignaturas en las licenciaturas de Comercio Exterior, Derecho, Turismo, Negocios e Innovación Económica, Administración y Evaluación de Proyectos y Mercadotecnia (programa en línea). Su área de investigación es desarrollo e innovación de negocios, y la planeación estratégica.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6388-8143>

*Transformando realidades: política pública y
emprendimiento social para un futuro sostenible*

de Alberto Francisco Torres García, Gustavo Rodolfo

Cruz Chávez, Judith Juárez Mancilla y Plácido Roberto Cruz

Chávez (coordinadores), publicado por Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., se publicó en enero de 2025, en versión digital para acceso abierto en los formatos PDF, EPUB y HTML.

El presente libro, *Transformando realidades: política pública y emprendimiento social para un futuro sostenible*, es el resultado del trabajo colaborativo generado en el marco del XXI Seminario Nacional y VII Seminario Internacional de Investigación de la Red Internacional de Investigación de Competitividad, Políticas Públicas y Turismo, celebrado en noviembre de 2024. Esta obra compila una selección de investigaciones en extenso que abordan, desde diversas perspectivas, la intersección entre las políticas públicas y el emprendimiento social como motores de cambio hacia un desarrollo sostenible.

Los capítulos incluidos en este volumen fueron elaborados por profesores-investigadores y estudiantes de posgrado pertenecientes a distintas instituciones de educación superior del país, lo que enriquece el contenido con una diversidad de enfoques, metodologías y experiencias regionales. Cada trabajo fue sometido a un proceso riguroso de evaluación y dictaminación por parte de un comité académico, para asegurando la calidad y pertinencia de las contribuciones publicadas.



Alberto Francisco Torres García es Profesor-investigador en la UABCS desde 2006. Doctor en Relaciones Transpacíficas. Miembro del SNII, nivel I, y cuenta con Perfil Prodep. Colabora en el CAPPyDE 48. Investiga competitividad internacional, logística del comercio exterior y negocios internacionales.



Gustavo Rodolfo Cruz Chávez es Doctor en Desarrollo Económico. Maestro y Licenciado en Economía. Pertenecer al CAPPyDE 48. Investiga desarrollo económico, turismo y políticas públicas. Tiene Perfil Prodep. Ha sido ponente, evaluador, coordinador de libros y autor de capítulos y artículos indexados.



Judith Juárez Mancilla es Profesora-investigadora en la UABCS. Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable. Maestra y Licenciada en Economía. Líder del Cuerpo Académico 48. Investiga desarrollo económico, turismo y políticas públicas. Pertenecer al SNII, nivel I, y cuenta con Perfil Prodep.



Plácido Roberto Cruz Chávez es Profesor-investigador en la UABCS. Doctor en Planeación Estratégica. Maestro en Negocios y Licenciado en Administración. Tiene Perfil Prodep. Miembro del cuerpo académico CAPPyDE. Investiga desarrollo económico, turismo y políticas públicas, con enfoque regional e institucional.



Dimensions

RENIECYT

Registro Nacional de Instituciones
y Empresas Científicas y Tecnológicas

2000922



Google
Scholar

Dialnet



DOI.ORG/10.52501/CC.287



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS

HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS
www.comunicacion-cientifica.com

ISBN: 978-607-2628-25-0



9 786072 628250