



VULNERABILIDAD Y RESILIENCIA EMPRESARIAL

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS MIPYMES



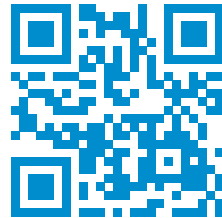
EDICIONES
COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

Vulnerabilidad y resiliencia empresarial: estrategias para el desarrollo sostenible de las mipymes

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. El proceso de dictaminación y su trazabilidad puede consultarse, así como el libro en Acceso Abierto.



comunicacion-cientifica.com

[DOI.ORG/10.52501/cc.430](https://doi.org/10.52501/cc.430)




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

CC+I
COLECCIÓN
**CIENCIA e
INVESTIGACIÓN**

Vulnerabilidad y resiliencia empresarial: estrategias para el desarrollo sostenible de las mipymes

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

Becerra Bizarrón, Manuel Ernesto,

Vulnerabilidad y resiliencia empresarial : estrategias para el desarrollo sostenible de las mipymes / Manuel Ernesto Becerra Bizarrón.— Ciudad de México : Comunicación Científica, 2026. (Colección Ciencia e Investigación).

161 páginas ; 23 × 16.5 centímetros

DOI: 10.52501/cc.430

ISBN: 978-968-9738-99-2

1. Pequeñas y medianas empresas. 2. Desarrollo sustentable. 3. Cambio organizacional.

LC: HC79.E5 B47

DEWEY: 338.927 B47

La titularidad de los derechos patrimoniales y morales de esta obra pertenecen al autor D.R. © Manuel Ernesto Becerra Bizarrón, 2026. 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, 2026

Diseño de portada: Francisco Zeledón • Interiores: Guillermo Huerta



Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., 2026,

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 978-968-9738-99-2

DOI 10.52501/cc.430



Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos externos.
La trazabilidad de la dictaminación puede consultarse, así como el libro en
acceso abierto, en <https://doi.org/10.52501/cc.430>

Índice

<i>Dedicatoria</i>	9
<i>Resumen</i>	11
<i>Presentación</i>	13
<i>Prólogo</i>	15
<i>Introducción</i>	17
1. Las MiPyMes frente a la vulnerabilidad empresarial: contexto y desafíos para su permanencia	19
2. La vulnerabilidad empresarial: perspectivas teóricas y factores determinantes	29
3. Metodología	51
4. Resultados	55
5. Discusión	145

6. Conclusiones 147

7. Recomendaciones para reducir la vulnerabilidad empresarial y fortalecer la resiliencia de las mipymes 151

Referencias 155

Sobre el autor 161

Dedicatoria

A mi amada esposa, Gloria, compañera de vida y de sueños, gracias por tu apoyo permanente, por tu comprensión en las largas jornadas de trabajo y por tu capacidad de sostenerme incluso en los momentos de mayor exigencia. Tu confianza en mí ha sido un impulso decisivo para culminar esta obra. Más que un respaldo, has sido inspiración y equilibrio en cada etapa de este camino.

A mis hijos, Gloria Estefanía, Manuel y Sofía, cuya presencia llena mi vida de sentido y motivación. Su entusiasmo y energía han sido un estímulo constante para perseverar y aspirar siempre a nuevos retos.

A mi padre, cuya memoria acompaña este esfuerzo, le expreso un agradecimiento especial; su legado de disciplina y rectitud permanece vivo en cada paso que doy y continúa orientando mi camino, aun en su ausencia. A mi madre, mi querida Güera, por su amor constante y por esa bendición que me brinda cada vez que nos vemos, gesto sencillo pero profundamente significativo que siempre me fortalece.

A todos mis hermanos, especialmente a Eligio, Nora e Irene, gracias por su cercanía y respaldo constante. De manera muy especial, a ti, Eligio, mi profundo agradecimiento: reconozco el esfuerzo que hiciste por mi formación, los sacrificios silenciosos que asumiste y todo aquello que seguramente dejaste de hacer para apoyarme en mis estudios. Tu generosidad y tu confianza en mí han sido determinantes en este camino. Siempre estaré agradecido contigo, hermano.

Este libro es también resultado del acompañamiento y la confianza de quienes han estado presentes en cada etapa. A todos ellos expreso mi gratitud sincera.

Resumen

La vulnerabilidad empresarial constituye uno de los desafíos más relevantes para la permanencia y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), particularmente en contextos económicos caracterizados por incertidumbre, transformación digital acelerada y creciente exigencia social y ambiental. Este libro ofrece un análisis integral de la vulnerabilidad empresarial a partir de la aplicación del instrumento VE a 376 empresarios de los sectores servicios, comercio e industria en Puerto Vallarta, Jalisco. El estudio examina ocho dimensiones clave —financiera, operativa, tecnológica, regulatoria, de mercado, reputacional, ambiental y social-cultural— con el propósito de identificar los principales factores de riesgo que afectan la estabilidad organizacional. A través de un enfoque cuantitativo y comparativo, se evidencian diferencias significativas según el tamaño de la empresa y el sector productivo, lo que permite comprender la vulnerabilidad como un fenómeno multidimensional y dinámico. Más allá del diagnóstico, la obra propone estrategias orientadas a fortalecer la resiliencia empresarial, articulando la gestión organizacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los problemas nacionales prioritarios impulsados por los Programas Nacionales Estratégicos del Conacyt (PRONACES). De este modo, el libro no sólo aporta evidencia empírica y rigor metodológico, sino que también ofrece herramientas prácticas para transitar de la fragilidad estructural hacia modelos empresariales más sostenibles, inclusivos y competitivos. El texto se dirige a investigadores, tomadores de decisiones, académicos y empresarios interesados en comprender y transformar la

realidad de las mipymes desde una perspectiva estratégica y socialmente responsable.

Palabras clave: *vulnerabilidad empresarial, mipymes, sostenibilidad, resiliencia organizacional.*

Presentación

En los últimos años, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) han enfrentado escenarios cada vez más complejos, marcados por transformaciones tecnológicas aceleradas, presiones regulatorias, exigencias ambientales y cambios profundos en los mercados. En este contexto, hablar de vulnerabilidad empresarial no implica únicamente reconocer fragilidades, sino asumir con responsabilidad la necesidad de comprenderlas para transformarlas.

Este libro surge de una inquietud académica y social concreta: ¿qué factores hacen que las mipymes sean más o menos vulnerables?, ¿cómo pueden fortalecer su capacidad de respuesta ante entornos inciertos?, ¿qué papel desempeñan la innovación, la gestión estratégica y la sostenibilidad en su permanencia? A partir de un estudio empírico realizado con 376 empresarios de los sectores servicios, comercio e industria, la obra ofrece una mirada integral que combina rigor metodológico con una clara orientación práctica.

La investigación no se limita a diagnosticar debilidades; propone rutas de acción viables y contextualizadas, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con los problemas nacionales prioritarios que demandan soluciones desde la ciencia aplicada. En este sentido, el libro asume que la empresa no es un ente aislado, sino un actor clave en la construcción de bienestar social, desarrollo económico y equilibrio ambiental.

Esta obra aspira a enriquecer el debate académico sobre la resiliencia organizacional y a consolidarse como una herramienta útil para empresarios, investigadores y responsables de políticas públicas comprometidos con el fortalecimiento del tejido productivo desde una perspectiva ética, estratégica y sostenible.

Prólogo

Reflexionar sobre la vulnerabilidad empresarial en el contexto actual no es un ejercicio meramente académico; es, ante todo, una necesidad impostergable. Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el corazón de nuestras economías locales, el espacio donde se genera empleo, innovación y dinamismo productivo. Sin embargo, también son las organizaciones más expuestas a los cambios abruptos del entorno, a las crisis económicas, a las transformaciones tecnológicas y a las crecientes exigencias sociales y ambientales.

La obra que el lector tiene en sus manos aborda este fenómeno con seriedad metodológica y sensibilidad social. A partir de un estudio empírico sólido, sustentado en la aplicación del instrumento VE a 376 empresarios de distintos sectores productivos, el autor logra articular una visión amplia y profunda de la vulnerabilidad empresarial como un fenómeno multidimensional. No se trata únicamente de analizar variables financieras o de mercado, sino de comprender cómo interactúan factores operativos, tecnológicos, regulatorios, reputacionales, ambientales y sociales en la configuración de la estabilidad organizacional.

Uno de los méritos centrales de este libro radica en su capacidad para trascender el diagnóstico. Los hallazgos no se presentan como cifras aisladas, sino como evidencia que invita a la reflexión y a la acción. La conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con los problemas nacionales prioritarios demuestra que la discusión sobre vulnerabilidad empresarial no puede desligarse de la agenda pública ni de la responsabilidad social de las organizaciones.

Este texto ofrece, por tanto, una contribución valiosa tanto para la comunidad académica como para los empresarios y responsables de políticas públicas. Su lectura permite comprender que la resiliencia no es un atributo espontáneo, sino el resultado de decisiones estratégicas, cultura organizacional y visión de largo plazo.

Estoy convencido de que esta obra fortalecerá el debate sobre la sostenibilidad empresarial y abrirá nuevas líneas de investigación orientadas a consolidar un tejido productivo más sólido, inclusivo y comprometido con el desarrollo sostenible.

Introducción

La vulnerabilidad empresarial se ha convertido en una categoría imprescindible para comprender la dinámica actual de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). En un entorno caracterizado por la volatilidad económica, la transformación digital acelerada, la creciente presión regulatoria y las demandas sociales y ambientales cada vez más complejas, la permanencia empresarial ya no puede explicarse únicamente a partir del desempeño financiero. Hoy resulta necesario analizar de manera integral los factores que fortalecen o debilitan la capacidad de las organizaciones para adaptarse, resistir y evolucionar.

En México, las mipymes representan el núcleo del tejido productivo y constituyen un motor esencial para la generación de empleo y el desarrollo regional. Sin embargo, también son las más expuestas a riesgos estructurales derivados de limitaciones en recursos, capacidades gerenciales, innovación tecnológica y cumplimiento normativo. Esta realidad plantea una pregunta central: ¿qué dimensiones explican la vulnerabilidad empresarial y cómo pueden gestionarse estratégicamente para favorecer la sostenibilidad y la resiliencia organizacional?

El presente libro aborda esta interrogante a partir de una investigación empírica aplicada a 376 empresarios de los sectores servicios, comercio e industria en Puerto Vallarta, Jalisco. A través del instrumento de Vulnerabilidad Empresarial (VE), se analizan ocho dimensiones fundamentales —financiera, operativa, tecnológica, regulatoria, de mercado, reputacional, ambiental y social-cultural— con el propósito de ofrecer una visión

multidimensional del fenómeno. Esta perspectiva permite identificar no sólo debilidades, sino también áreas estratégicas de oportunidad.

La obra se estructura en tres grandes apartados. En la primera parte se desarrollan los fundamentos teóricos que sustentan el concepto de vulnerabilidad empresarial y su relación con la sostenibilidad y la resiliencia. En la segunda, se presenta el diseño metodológico y los resultados del estudio empírico, destacando diferencias sectoriales y por tamaño empresarial. Finalmente, la tercera parte integra una discusión crítica de los hallazgos y propone estrategias orientadas a fortalecer la gestión empresarial en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los problemas nacionales prioritarios.

Más allá del análisis estadístico, este libro busca contribuir a un debate más amplio sobre el papel de la empresa en la construcción de bienestar social y desarrollo sostenible. Comprender la vulnerabilidad no significa asumir fragilidad como destino, sino reconocerla como punto de partida para la transformación estratégica. En ese sentido, la resiliencia empresarial emerge no como un concepto abstracto, sino como una práctica concreta que exige visión, liderazgo y compromiso con el entorno.

Con esta obra se pretende aportar evidencia, reflexión y propuestas que permitan a las mipymes transitar de escenarios de exposición constante al riesgo hacia modelos organizacionales más sólidos, competitivos y socialmente responsables.

1. Las MiPyMes frente a la vulnerabilidad empresarial: contexto y desafíos para su permanencia

Una empresa está en una situación de vulnerabilidad financiera cuando es altamente probable que no pueda cumplir con sus obligaciones de pago frente a cambios en factores externos (Gil et al., 2019).

Según Morán-Quíñonez y Cañarte-Rodríguez (2017; como citó Becerra et al., 2021), las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) constituyen un factor de gran relevancia para el crecimiento socioeconómico de cualquier país, lo que hace incrementar la necesidad de un buen desempeño y de la implementación de estrategias que beneficien el crecimiento de una empresa, para reducir costos, mejorar la eficiencia, la calidad de los productos y por ende el incremento de la productividad.

Por otro lado, Moreira (2019) comenta que si bien la definición exacta de mipymes puede variar según el país, lo que sí es universal es su importancia en el tejido empresarial. Tanto en naciones desarrolladas como en vías de desarrollo, ya que representan alrededor del 99 % del total de empresas.

Internacional

Según Moreira (2019), la fiscalidad de las mipymes ha sido materia de preocupación constante en los estados debido a que, en promedio, representan alrededor del 99% de las firmas registradas tanto en los países de la Unión Europea como los de Latinoamérica. Semejante masa de contribuyentes

posee características diferenciadas muy marcadas que las condicionan y las colocan en un pie de desigualdad, en lo que a materia de tributación se refiere, respecto de las empresas de mayor tamaño. Esto ha llevado a numerosos ensayos en el mundo, procurando no sólo gravar tales rentas sino incorporar ciertas facilidades a modo de introducir equidad horizontal. Y dada la especificidad de este grupo, se generalizó el establecimiento de regímenes especiales de tributación, tanto en Europa como en América (p. 3).

Esto indica que las mipymes representan la mayoría de las empresas en la Unión Europea y Latinoamérica, enfrentando desventajas fiscales frente a las grandes empresas. Para corregir esta desigualdad, se han creado regímenes especiales de tributación en ambos continentes.

A nivel mundial, según Serrano (2023; citando a Ayyagari et al., 2011), se reconoce que las mipymes desempeñan un papel crucial en la generación de empleo, la innovación y el crecimiento económico. La relevancia estratégica que las pequeñas y medianas empresas (pymes) han tenido en la economía de numerosos países es innegable; por un lado, han actuado como motor de crecimiento y, por otro, se consideran fundamentales para el desarrollo de diversos sectores (Serrano, 2023).

Las mipymes son fundamentales para la economía europea, representando el 99.8% de todas las empresas y dando empleo a dos tercios de la fuerza laboral (*Small and medium-sized enterprises: an overview 2020*, como se citó en Jankovic-Milic et al., 2022). De igual manera, según el Informe Anual PyME (2020/2021; como se citó en Jankovic-Milic et al., 2022), se dividen en microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Por su parte, la Comisión Europea las define según empleo, facturación y balance, aunque generalmente se usa sólo el criterio de empleo, como en la base de datos de Estadísticas Empresariales del Consejo Estructural. De acuerdo con Vulić (2021; como se citó en Jankovic-Milic et al., 2022), las mipymes contribuyen significativamente a la creación de riqueza, fomentan la competitividad y promueven cambios en la economía. Sin embargo, estas características también las hacen vulnerables a crisis económicas y financieras. Durante estos periodos, la falta de recursos y menor resiliencia estructural aumenta su vulnerabilidad, afectando su capacidad de supervivencia y crecimiento.

Ahora bien, en América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 99% de las empresas formales y proporcionan el 61% del empleo. Estas empresas aseguran la viabilidad de una nueva dinámica de desarrollo que promueve un crecimiento económico rápido, continuo, inclusivo y sostenible (Dini y Stumpo, 2020).

Según World Bank Working (2019; citado en Arellana et al., 2020), aproximadamente seis de cada 10 trabajadores en América Latina y el Caribe están empleados de manera informal. Esta informalidad se ha relacionado con un crecimiento económico reducido, menor productividad y mayores niveles de desigualdad.

En Colombia, las mipymes constituyen el 96% de las empresas. En los últimos años, se han hecho esfuerzos significativos para formalizarlas y apoyar su crecimiento. Para lograrlo, es necesario que estas empresas adopten un sistema de control interno eficaz que les permita mantener un orden organizacional, además de proporcionar confianza y seguridad razonable respecto a sus actividades y la información que presentan (Arellana et al., 2020).

Las pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe han enfrentado un panorama especialmente adverso desde el brote del covid-19 en 2019. La pandemia, según la Organización Mundial de la Salud (2010; como se citó en Quezada et al., 2022), se caracterizó por la rápida expansión de una enfermedad a nivel global. Esta situación, sumada a la fragilidad económica de la región, generó un impacto desproporcionado en las micro, pequeñas y medianas empresas.

La recesión económica derivada de la pandemia golpeó severamente a las mipymes. La disminución de las actividades con socios comerciales, la caída de los precios en productos básicos, la interrupción de las cadenas globales de valor (especialmente en sectores manufactureros como el mexicano y brasileño) y el desplome del turismo y el sector financiero, ocasionaron daños cuantiosos en las actividades económicas de la región (CEPAL, 2020).

Diversos estudios han abordado este tema, buscando soluciones que no sólo garanticen la recaudación de impuestos, sino que también incorporen medidas que promuevan la equidad horizontal en el sistema tributario. En este contexto, han surgido regímenes especiales de tributación, tanto en Europa como en América Latina, con el objetivo de adaptar las obligaciones fiscales a las características y realidades de este sector (Moreira, 2019).

De igual manera, el estudio de Moreira (2019) profundiza en esta problemática, destacando la necesidad de encontrar un equilibrio entre la recaudación fiscal y el apoyo al crecimiento de las mipymes. Para ello, propone que consideren su tamaño, capacidad de pago y contribución al desarrollo económico.

Tomando como base el estudio presentado por Abad (2015; citado por Moreira, 2019), analiza la presencia de las mipymes en 10 países latinoamericanos y 15 europeos. Los datos revelan una correlación interesante: si bien el nivel de desarrollo económico de un país se refleja en la distribución de las empresas por tamaño, esta relación no es tan evidente en el caso de las microempresas. En las economías más desarrolladas, como Chile (75.14%), Alemania (87.27%), Austria (87.27%) y Luxemburgo (87.32%), la proporción de microempresas es menor en comparación con países de menos desarrollo económico.

Nacional

Las investigaciones más recientes sobre los desafíos principales que enfrentan las mipymes en México revelan aspectos cruciales. En su artículo, Chiat-choua y Lozano (2021) destacaron cómo la pandemia de covid-19 obligó a muchas micros pequeñas y medianas empresas a digitalizar sus operaciones, lo cual fue esencial para mantener su supervivencia.

El estudio de Sánchez (2019) se enfoca en las limitaciones para la adopción de certificaciones de calidad en las mipymes turísticas del Estado de México. Las barreras principales incluyen la falta de interés por parte de los empresarios, la ausencia de políticas públicas de apoyo y el desconocimiento del mercado sobre los sellos de calidad, lo cual impide la profesionalización y el desarrollo sostenible del sector turístico.

De acuerdo con información del INEGI (2019), la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) realizada en 2018, reveló la existencia de más de 4.1 millones de empresas en los sectores productivos, comercio y servicios privados no financieros; representando las microempresas el 96%, respectivamente (Quezada et al., 2022).

Las mipymes son la columna vertebral de la economía mexicana. En 2019, representaban el 99.8% del total de empresas y aportaban el 67.9% de los empleos, según datos del INEGI. En el estado de Veracruz, las mipymes no sólo son la mayoría, con un 99.9%, sino que también generan el 85.2% de los puestos de trabajo. Sin embargo, un estudio realizado en Orizaba, Veracruz, en 2017-2018, reveló que sólo el 17.25% de las mipymes utilizaba herramientas digitales como páginas web, redes sociales y marketing online como parte de sus estrategias de negocio (Quezada et al., 2022).

En relación con la estructura de las mipymes en México, durante 2016 a 2018, consolidaron su estructura piramidal, se vio reflejado en el aumento del porcentaje representativo, el cual ascendió de 94.2 a 97.7%. La tasa de ocupación del país pasó de 47.4 a 79.3% y se mostró una consolidación empresarial al disminuir la cantidad de pequeñas empresas y aumentar la participación de las medianas de un 9.6 a 12.6 por ciento.

Según Guzmán-Soria et al. (2020, 71):

En 2018, las actividades económicas de las MiPymes, en el país, se agrupan de la forma siguiente: 33.1% son empresas de servicios, 56.4% son empresas de comercio y 10.5% son empresas de la industria manufacturera. Las empresas de servicio emplean al 33.2% del personal ocupado, las empresas de comercio el 48.5% y las empresas manufactureras el 18.3%.

También se estableció que tomando como referencia el criterio compartido de los dueños de las empresas mexicanas, las cinco causas principales que evitan el crecimiento de sus negocios son la inseguridad pública, la competencia de las empresas informales, la falta de financiamiento, altas tasas impositivas y el demorado proceso administrativo. Comentaron Guzmán-Soria et al. (2020) que a varios años ya de la pandemia a nivel mundial, con la cual el país inhabilitó el comercio y la educación, las autoridades se vieron superadas durante dicho periodo, además de las empresas, ya que incluso se puede afirmar que se tomaron decisiones importantes con base en la incertidumbre y el riesgo.

Estatal

Becerra et al. (2021) comentaron acerca de las medianas empresas de Jalisco:

Las medianas empresas representan 1% del total de las empresas del estado y aportan 22% del valor agregado censal bruto, aproximadamente 77% de las empresas medianas se encuentran registradas en la zona centro del estado, principalmente en los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tlajomulco de Zúñiga [p. 53].

Por su parte, Programas Jalisco (2019; como citaron Becerra et al., 2021), mencionó que, a nivel nacional, Jalisco destaca por aportar el 7.4% del personal ocupado en empresa. En el ámbito estatal, el sector agroindustrial lidera la generación de empleos, seguido por el sector de la construcción. Ambos sectores son pilares de la economía jalisciense y ofrecen oportunidades laborales a un gran número de personas.

En Jalisco, el 99.5% de las empresas instaladas son pequeñas y medianas, las cuales representan la principal fuente de empleo en la región, generando siete de cada 10 puestos de trabajo. El surgimiento de estas se desencadenó como una solución alternativa para autoemplearse, dada la gran brecha que surge a partir de la falta de oportunidades laborales en el sector industrial con una compensación salarial equivalente al trabajo producido o por provenir de sectores poblacionales económicamente inactivos (Aguilar et al., 2022).

Gutiérrez (2023) deja en evidencia el impacto económico experimentado durante el periodo pandémico en Tonalá, Jalisco, y también refleja los esfuerzos realizados por las mipymes para sobrevivir, especialmente adaptándose al cambio y a las circunstancias del cierre de muchos negocios. La importancia de la tecnología se destacó particularmente en cuanto a la entrega de productos o servicios a los hogares durante el confinamiento, a través de plataformas tecnológicas.

Por tanto, la capacitación y la capacidad de gestión de los dueños de las empresas fue crucial, marcando la diferencia entre los negocios que lograron subsistir y aquellos que tuvieron que cerrar. El nivel de preparación o formación de los directores o encargados de las mipymes, especialmente

en temas financieros, es un factor clave para la diversificación del negocio, el uso de la tecnología para aumentar sus ventas o para asumir deudas y expandir su presencia en el mercado. En Jalisco se ha evidenciado la falta de planeación estratégica, lo que abarca la ausencia de una visión clara del negocio, objetivos definidos y estrategias para alcanzarlos, lo que aumenta significativamente el riesgo de fracaso.

Local

Las micro y pequeñas empresas se enfocan en la venta al por menor, a pesar de que este sector es altamente competitivo y ofrece menores márgenes de utilidad. Como estas empresas se establecen con relativa facilidad y enfrentan menores riesgos operativos, su presencia es significativa. Por otro lado, las empresas medianas y grandes representan una gran parte de la actividad productiva y la comercialización al por mayor, ya que tienen sus propios sistemas de distribución (Becerra y Vargas, 2021).

Según Montaña et al. (2017; Xu et al., 2017 como citó Verduzco, 2020), durante décadas, los conceptos de *vulnerabilidad* y *resiliencia* se han encontrado presentes en estudios afines y literatura de política pública de las localidades. Ahora bien, dichos trabajos tienden a mantener en relación estos dos conceptos, lo cual sirve para evaluarlos considerando elementos como patrones de integración, la gobernanza, convivencia económica y social, además de la gestión del riesgo, preparación y respuesta. En éstos se pueden distinguir etapas, las cuales incluyen reacción inmediata, protección, reconstrucción y recuperación básica (Huitrales et al., 2019).

En el análisis de Díaz Núñez y Acosta Rendón (2010), se evidenció la necesidad de señalar que Puerto Vallarta, desde mitades del siglo xx, se ha caracterizado por su desarrollo turístico; a partir de los setenta la ciudad tuvo un impulso que posibilitó la expansión urbana y bordes de la costa, permitiendo adquirir importancia como uno de los principales destinos turísticos del Pacífico mexicano, donde arriba gran cantidad de turistas extranjeros, así como nacionales.

Por otro lado, Verduzco (2020), menciona que a mayor especialización de la economía, la producción de bienes intermedios y alimento es menor;

de igual manera la localización de una ciudad o zona donde los privilegios se convierten en una carga durante alguna crisis se convierten en factores, los cuales pueden incrementar la vulnerabilidad reduciendo así la resiliencia debido a dificultades para la realización de ajustes en el funcionamiento de la economía local.

De igual forma, Becerra et al. (2021; citando a SEIJAL 2009) mencionan que la estructura empresarial del Estado la componen un total 157 368 empresas, de las cuales 94.8% son micro, 4.2% pequeña, 0.7% mediana y el 0.3% grande. Por lo tanto, las mipymes en Jalisco son 156 895 empresas, y representan el 99.7%. Luego de un profundo análisis acerca de las problemáticas de las mipymes en Puerto Vallarta se detectó que una de ellas es la falta de formalización, ya que un alto porcentaje de mipymes en el municipio opera de manera informal, lo que les impide acceder a financiamiento, beneficios fiscales y otros programas de apoyo.

Fracaso de las mipymes

Es crucial aclarar que no existe un factor individual por el cual se produce el fracaso de las empresas, debido a que se le atribuyen diversos factores al cierre de estas, por lo tanto, para lograr entender este suceso, no se debe concentrar la atención a una causa en específico, sino ver a éstas como un todo en conjunto. A pesar del entorno empresarial adverso para las mipymes que se ha percibido y generalizado, los analistas se han enfocado en identificar las causas internas del fracaso empresarial, centrándose en la capacidad de gestión de los responsables de los negocios (Izar e Ynzunza, 2021).

conamype, en un análisis inicial, agrupa las causas del fracaso en cinco categorías; la primera es dificultades para vender, en donde influye la incapacidad para adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores; la mala definición del segmento o nicho de mercado; la inadecuación de los canales de comunicación; la insuficiente atención e inversión a la publicidad y promociones, así como la ausencia de conocimientos necesarios para el proceso de ventas y acerca del producto y cliente objetivo (Izar e Ynzunza, 2021).

Parra (2011; según Lozada et al., 2020) mencionó que al emprender hay que considerar dos tipos de variables que pueden afectar el éxito de un negocio en sus primeros cinco años:

1. Variables microeconómicas:

Capital humano: La calidad de las personas que trabajan en la empresa.

Inversión: La cantidad de dinero que se invierte en el negocio.

Publicidad: La forma en que se da a conocer el producto o servicio al público.

Rentabilidad: La capacidad de la empresa para generar ganancias.

2. Variables macroeconómicas:

Tasa de cambio: El valor de la moneda del país en comparación con otras monedas.

Aranceles: Impuestos que se pagan al importar o exportar productos.

Tasa de interés: El costo de pedir dinero prestado.

Reformas: Cambios en las leyes que pueden afectar al negocio.

Es importante que los emprendedores consideren ambos tipos de variables al crear un negocio, ya que todas ellas pueden influir en el éxito o fracaso de éste.

Tabla 1.1. *Causas de fracaso empresarial*

Causa	Situación
Motivos financieros	No contar con ingresos para subsistir, capital insuficiente, presentan problemas para cubrir compromisos con proveedores, falta de ayuda de instituciones/entidades financieras.
Mala administración	Carecen de indicadores, falta de análisis de procesos, falta de planificación.
Recursos humanos	Falta de desarrollo personal, carecen de personal capacitado.
Factores externos	Cambios en las demandas de los clientes, influencia de la entrada de competidores en el mercado, problemas con proveedores o reformas legislativas.
Otros factores	Problemas con la capacidad instalada, problemas con la materia prima, problemas de índole personal, falta de conocimiento general y específico del negocio (finanzas, operaciones y marketing).

Fuente: elaboración propia con base en Lozada-Pinta et al. (2020).

Nota: esta tabla agrupa las causas de fracaso empresarial apiladas en cinco rubros principales (González et al., 2018; como se citó en Lozada-Pinta et al., 2020).

Tabla 1.2. *Resumen de las problemáticas y consecuencias detectadas*

	<i>Problemática</i>	<i>Consecuencia</i>
Internacional	Falta de recursos y menor resiliencia estructural. Informalidad laboral. Fragilidad económica de la región. La disminución de las actividades con socios comerciales, la caída de los precios en productos básicos, la interrupción de las cadenas globales de valor. Desplome del turismo y el sector financiero.	Aumenta su vulnerabilidad, afectando su capacidad de supervivencia y crecimiento. Crecimiento económico reducido, menor productividad y mayores niveles de desigualdad.
Nacional	Limitaciones para la adopción de certificaciones de calidad, falta de interés por parte de los empresarios, la ausencia de políticas públicas de apoyo y el desconocimiento del mercado sobre los sellos de calidad, la inseguridad pública, la competencia de las empresas informales, la falta de financiamiento, altas tasas impositivas y el demorado proceso administrativo.	Impedimento en la profesionalización y el desarrollo sostenible del sector turístico.
Estatal	Falta de planeación estratégica, lo que abarca la ausencia de una visión clara del negocio, objetivos definidos y estrategias para alcanzarlos.	Aumento significativo del riesgo de fracaso.
Local	Informalidad empresarial.	Impedimento para acceder a financiamiento, beneficios fiscales y otros programas de apoyo.

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de literatura sobre el contexto internacional, nacional, estatal y local (Arellana et al., 2020; CEPAL, 2020; Aguilar Carvajal et al., 2022; Gutiérrez Moreno, 2023; Becerra Bizarrón et al., 2021; Verduzco Chávez, 2020).

2. La vulnerabilidad empresarial: perspectivas teóricas y factores determinantes

El presente capítulo establece el marco teórico que sustenta esta investigación, abordando los conceptos, teorías y modelos fundamentales para el análisis de la vulnerabilidad en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Comprender la fragilidad de estas organizaciones es crucial, ya que constituyen un pilar fundamental para la economía, pero a su vez son particularmente susceptibles a las crisis y a los cambios abruptos del entorno. La exposición al riesgo no surge de una única fuente, sino de una compleja interacción entre factores internos, propios de su gestión y estructura, y factores externos, derivados del contexto competitivo, social y regulatorio en el que operan.

Para desarrollar una comprensión integral, este apartado comenzará por definir el concepto central de *vulnerabilidad empresarial*, sentando las bases para la exploración de sus causas y manifestaciones. Posteriormente, se profundizará en los diversos enfoques teóricos que explican cómo y por qué las empresas se vuelven vulnerables, así como en los modelos prácticos que permiten su diagnóstico y gestión. El objetivo es construir un soporte conceptual sólido que permita identificar los puntos críticos que amenazan la sostenibilidad de las mipymes y, a partir de ello, proponer estrategias orientadas a fortalecer su resiliencia.

Vulnerabilidad empresarial

Antes de abordar el tema de vulnerabilidad empresarial, es importante conocer la definición de vulnerabilidad:

La vulnerabilidad empresarial se define como la susceptibilidad de ser afectado por una crisis. Ésta se cuantifica a través de un índice de vulnerabilidad que integra la percepción de riesgos en cuatro componentes principales: la oferta (limitaciones en el uso de mano de obra y capital fijo), la demanda (reducción en la demanda interna y externa), el ámbito financiero y patrimonial (acumulación de pasivos, aumento de costos financieros y reducción del valor de activos), y el sistema sistémico y regulatorio (impacto de la inestabilidad política, social, institucional y legal). Este índice categoriza la severidad del riesgo, lo que permite evaluar el impacto potencial y orientar las estrategias para afrontar los desafíos de la crisis (Fernández et al., 2020).

Por lo tanto, un sistema empresarial no está exento de sufrir riesgos, accidentes o incidentes interna o externamente de la empresa. No se puede crear una empresa sin vulnerabilidad, pero sí se puede conocer esta para así tener un plan de acción por si sucede un incidente saber cómo se debe de actuar.

Teorías

Para comprender a fondo la vulnerabilidad empresarial, es fundamental recurrir a un conjunto de marcos teóricos que, desde distintas perspectivas, explican cómo las organizaciones interactúan con su entorno y gestionan sus recursos internos. La vulnerabilidad no es un concepto que pueda ser explicado por una sola teoría; más bien, su análisis se enriquece al integrar diversas aproximaciones que abordan la complejidad de las dinámicas empresariales en un entorno globalizado y en constante cambio. Estos enfoques teóricos permiten identificar los factores, tanto internos como externos, que exponen a una empresa a riesgos y determinan su capacidad para anticiparse, resistir y recuperarse de las adversidades.

A continuación se exploran varias teorías clave que fundamentan el estudio de la vulnerabilidad. Se abordan perspectivas que van desde la concepción de la empresa como un sistema abierto e interdependiente, hasta aquellas que se centran en la gestión de factores críticos como los recursos y la capacidad de adaptación. En conjunto, estas teorías proporcionan una visión integral para analizar por qué algunas organizaciones prosperan mientras que otras fracasan, ofreciendo un soporte robusto para el diagnóstico y la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la resiliencia organizacional.

Teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas, aplicada a las organizaciones, sugiere que las empresas son sistemas abiertos que interactúan con su entorno. La vulnerabilidad puede emerger de cambios en el entorno externo, que afectan la estabilidad y operatividad de la empresa.

De tal manera, Lorenzon (2020) mencionó que la teoría general de sistemas a través del análisis de las totalidades y las interrelaciones internas de éstas y las externas con su medio, es ya en la actualidad una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad. Por lo tanto, la teoría general de sistemas, al abordar esa totalidad, debe llevar consigo una visión integral y total.

Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas que están relacionados uno con otros y tiene un objetivo en común. Podemos decir que una empresa es un sistema, pues éste se compone de elementos humanos, financieros, materiales, y todos éstos tienen como objetivo que haya una calidad en el servicio o producto que ofrece.

Cada uno se reproduce de manera diferente: el sistema vivo a través de la vida, el sistema psíquico vía la conciencia y el sistema social mediante la comunicación.

Subsistemas funcionales: En las sociedades modernas, el sistema social se divide en varios subsistemas funcionales, como el sistema político, económico, científico, religioso, artístico, mediático, educativo y familiar. Esta

diferenciación funcional es el principal criterio para distinguir las sociedades modernas de las anteriores.

Autopoiesis y cierre operacional: Los sistemas son autopoieticos, es decir, se autorreproducen y están cerrados por sus propias operaciones. El entorno sólo afecta al sistema en la medida en que el sistema lo ha determinado.

Transdisciplinariedad: La teoría de los sistemas de Luhmann es transdisciplinaria, inspirándose en diversas disciplinas, como la biología del conocimiento, cibernética, lógica, lingüística, teoría de la comunicación, fenomenología y filosofía de la deconstrucción.

Comunicación como base del sistema social: La comunicación es fundamental para la reproducción del sistema social. La sociedad se reproduce a través de la comunicación, y todo lo que no es comunicación pertenece al entorno del sistema social.

Crítica a la sociología tradicional: Luhmann critica la sociología tradicional por dar demasiada importancia a las diferencias culturales, nacionales y regionales, argumentando que el verdadero principio de diferenciación en la sociedad moderna es funcional.

Cambio de paradigma científico: La teoría de los sistemas representa un cambio de paradigma científico, cuestionando conceptos tradicionales como causalidad, determinismo y reduccionismo, y proponiendo en su lugar nociones de causalidad circular, autoorganización e indeterminación (pp. 303-315).

Entonces, si una parte del sistema falla, lo demás está expuesto o vulnerable a que también lo haga, pues existe una interdependencia dentro de los elementos que integran al sistema. Es importante tomar en cuenta las partes que lo conforman, para así conocer las necesidades y atenderlas para prevenir y disminuir riesgos.

Teoría de la dependencia de recursos

Las empresas son vulnerables debido a su dependencia de recursos críticos, ya sean financieros, humanos, tecnológicos o de otro tipo. La capacidad de asegurar y gestionar estos recursos de manera eficiente puede determinar el nivel de vulnerabilidad de una empresa. En el año 1978, Jeffrey Pfeffer y

Gerald R. Salancik presentaron una teoría que contribuye a la explicación y comprensión de la influencia de la interdependencia que se da entre las organizaciones, conocida como teoría de la dependencia de recursos (TDR) (Rueda y Zapata, 2018). Esta teoría facilita más el entendimiento de por qué tomar en cuenta los recursos empresariales tiene una relación con la vulnerabilidad empresarial.

En ese sentido, Rueda y Zapata (2018) (como se citó en Icart y Böcker, 2005, 27) comentaron que una aplicación del modelo de dependencia de recursos es el análisis de redes, el cual defiende que las organizaciones han de estudiarse en relación con el resto de entidades con las que compiten y comparten recursos, resaltando el control externo al que puede verse sometida la empresa por su necesidad de relacionarse con otras entidades y grupos.

Con esta definición se aclara que las empresas necesariamente deben depender de recursos para poder llevar a cabo su objetivo, sin embargo, es importante tener en cuenta que estos recursos pueden llegar a fallar, por lo que la empresa debe de actuar de manera eficiente y objetiva para que el nivel de vulnerabilidad de la empresa disminuya. La empresa debe ser capaz de gestionar estos recursos de forma correcta, ya que permite que haya un control efectivo de los mismos y así se tiene un pronóstico de lo que pueda fallar en un futuro.

Teoría de la adaptación al entorno

Sugiere que la capacidad de una empresa para adaptarse a cambios en su entorno externo, como el mercado, regulaciones y tecnología, es crucial para reducir su vulnerabilidad. Las empresas deben ser flexibles y ágiles para responder a estos cambios de manera efectiva. García Madurga et al. (2021) plantearon que su sostenibilidad, calculando en competencias, capacidades y competitividad, y busca un enfoque conciliatorio para asegurar el acceso a productos y servicios, gestionar el consumo de recursos naturales y luchar por la excelencia tecnológica. La empresa también se adapta a través de la innovación, la tecnología y la colaboración, generando resultados en un entorno de alta incertidumbre y liberando tiempo para reflexionar estratégicamente.

Se entiende que la empresa se replantea su sostenibilidad, buscando un equilibrio entre acceso, consumo y tecnología. Se adapta a la incertidumbre a través de la innovación, la colaboración y la reflexión estratégica.

Teoría del ciclo de vida organizacional

Noussan (2021) (como se citó en Porter, 2008) expresó que los clusters son concentraciones geográficas de empresas que se encuentran interconectadas, de proveedores especializados, así como también la confluencia de empresas de servicios y otros agentes que realizan tareas de apoyo en un ámbito determinado.

Asimismo confirmó que desde la teoría organizacional, en cuanto al ciclo de vida de las organizaciones, se plantea el dilema de por qué algunas organizaciones sobreviven y prosperan mientras que otras fracasan. Esta disyuntiva es aplicable al concepto de clusters y se relaciona de modo directo con la capacidad de adaptación, de modo satisfactorio, a su ambiente organizacional. El proceso de desarrollo del cluster se conoce como ciclo de vida de un cluster y consta de diversas etapas, guardando similitud con las etapas de un ciclo industrial (Noussan, 2021). Pueden identificarse las siguientes etapas:

Etapas de gestación (cluster en gestación): Esta etapa se enfoca en la formación del inicio de una empresa, es el primer paso de cada una de ellas. Se tienen que preguntar las necesidades y dificultades que van a afrontar en el camino de la vida de la empresa.

Etapas de nacimiento: Esta etapa se concentra en formalizar a la empresa, constituir la legalmente, así mismo, adquirir puntos de venta establecidos.

Etapas de expansión (cluster en desarrollo) o etapas de crecimiento: Se observa que las empresas experimentan un rápido incremento en sus ventas, superando su punto de equilibrio. Sin embargo, las ganancias no alcanzan el mismo ritmo de crecimiento que las ventas.

Maduración (cluster consolidado): Esta etapa se caracteriza por las ventas muy altas y un mercado muy saturado, la competencia de productos es alta y los precios competitivos también son altos. La mayoría de las empre-

sas se estanca en esta etapa. Es una medida que trata de calcular y demostrar el desempeño de un negocio.

Teoría de los recursos y capacidades

Esta teoría, desarrollada por Barney (1991), sugirió que las empresas obtienen una ventaja competitiva sostenible al poseer recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). La teoría de los recursos y capacidades sostiene que las empresas logran ventaja competitiva sostenida a través de la explotación de recursos y capacidades únicas. Fue formulada principalmente por Jay B. Barney y Birger Wernerfelt.

La teoría de los recursos y capacidades es un marco fundamental para el análisis de la gestión de la innovación empresarial en economías latinoamericanas y del Caribe. Se destaca que esta teoría brinda ventajas para la gestión de la innovación y ayuda a identificar el potencial de recursos disponibles en una organización para crear nuevos productos y procesos (García y Sorhegui, 2020).

Por esa cuestión, se comprende que la teoría de los recursos y capacidades proporciona un marco útil para identificar y gestionar la vulnerabilidad empresarial. Al centrarse en los recursos y capacidades internos, las empresas pueden desarrollar estrategias más efectivas para enfrentar riesgos, adaptarse a cambios y mejorar su resiliencia. Este enfoque es crucial para la sostenibilidad y éxito a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más incierto y dinámico.

Teoría de la resiliencia organizacional

La teoría de la resiliencia organizacional se ocupa en el contexto de cómo las actitudes negativas de las organizaciones, como la codicia de la alta gerencia para maximizar las utilidades sin atender su entorno, puede generar una mala relación con los grupos de interés. Esta relación endeble resultante disminuye la resistencia y deja a las empresas en una situación de vulnerabilidad ante cualquier situación adversa (Torres y Limón, 2022).

Por esa cuestión, la resiliencia organizacional y la vulnerabilidad empresarial están estrechamente relacionadas en términos de cómo interactúan para influir en la capacidad de una organización para prosperar en un entorno cambiante y a menudo impredecible. Mejorar la resiliencia ayuda a mitigar las vulnerabilidades y fortalecer la capacidad de una organización para adaptarse y sobrevivir a las adversidades.

Modelos

Una vez establecidas las bases teóricas que explican la naturaleza de la vulnerabilidad empresarial, es necesario recurrir a modelos de análisis estratégico que permitan su diagnóstico y gestión de manera estructurada. Estos modelos son herramientas prácticas que guían a las organizaciones en la identificación de sus debilidades internas y las amenazas del entorno, facilitando la formulación de estrategias proactivas para mitigar riesgos. La aplicación de estos marcos de trabajo permite traducir los conceptos teóricos en acciones concretas, evaluando la posición competitiva de la empresa y su capacidad de respuesta ante un panorama dinámico.

A continuación se describen diversos modelos que, desde distintos enfoques, son fundamentales para el análisis de la vulnerabilidad. Se incluyen herramientas que van desde el análisis del entorno macroeconómico y competitivo, como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, hasta modelos centrados en la gestión interna de riesgos y el ciclo de vida organizacional, como COSO y el modelo de Greiner. La integración de estos instrumentos proporciona un panorama completo para que las empresas puedan comprender sus puntos críticos, fortalecer su resiliencia y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Modelo de análisis FODA

Utilizado específicamente para abordar la vulnerabilidad empresarial, el FODA puede ser en particular útil para identificar áreas de riesgo y desarrollar estrategias para mitigarlas. Por tanto, es posible realizar el análisis FODA

mediante el uso de una matriz que correlacione amenazas y oportunidades (cada una individualmente) con debilidades y fortalezas. En este ámbito de análisis, una fortaleza sólo es significativa si posibilitará el aprovechamiento de las oportunidades futuras que brinde el mercado o si facilitará la protección ante una amenaza; mientras que una debilidad sería transcendental en la misma medida en que imposibilite el aprovechamiento de una oportunidad o facilite enfrentar una amenaza del entorno, es decir, siempre con un enfoque al futuro (Vega et al., 2022).

El método FODA permite que una empresa despeje e identifique bien las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas de un sistema empresarial de manera sencilla y concreta. La ventaja de usar esta herramienta es que se identifican vulnerabilidades importantes que la empresa no tomó en cuenta antes para posteriormente dar un seguimiento y solución a éstas.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, es una herramienta de análisis estratégico ampliamente utilizada para evaluar el atractivo de una industria y la posición competitiva de las empresas dentro de ella.

“La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos” (Porter, 2008).

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo con su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores exista, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio. En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las

empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Este modelo dice que se debe tener en cuenta desde la competencia que tiene la empresa, hasta la atención al cliente, ya que son elementos que brindan información oportuna para detectar vulnerabilidades externas.

Modelo de gestión del riesgo de COSO como herramienta para la vulnerabilidad empresarial

Loor y Peñaloza (2023) plantearon que el COSO ERM (Enterprise Risk Management); éste identifica eventos potenciales, los evalúa y responde de inmediato para que no afecten directamente a la organización y se mantengan en los límites permisibles. Éste es un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no sólo por un departamento de riesgos o área similar, no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos. Éste permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgo, aumentando la capacidad para:

- Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia.
- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad
- Racionalizar el uso de recursos.

El modelo COSO es de gran importancia para las empresas, ya que facilita la identificación y gestión de riesgos y vulnerabilidades en todas las áreas de la organización. Al involucrar a todas las áreas de trabajo, promueve una

interacción efectiva para el intercambio de ideas, la identificación de riesgos y una perspectiva objetiva. Este enfoque no sólo mejora la capacidad de la empresa para manejar riesgos, sino que también fortalece el control interno y la eficiencia operativa. Además, la implementación del modelo COSO ayuda a asegurar el cumplimiento de regulaciones y estándares, contribuyendo así a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización.

Modelo de ciclo de vida de Greiner

El modelo de crecimiento de Greiner propone que las empresas pasan por cinco fases de crecimiento, cada una de las cuales presenta diferentes desafíos y vulnerabilidades:

Cuando la dirección del equipo ya no sea fácil y aparezcan problemas de gestión. Cuando las órdenes ya no llegan a los empleados adecuados en el tiempo oportuno, es el momento de que el creador de la empresa vaya un paso más allá (Beltran y Jiménez, 2022).

Creatividad: Vulnerabilidades relacionadas con la estructura organizativa informal y la falta de dirección clara.

Crisis de liderazgo: En esta crisis la empresa llega a cierto nivel en el que los dueños se ven en la necesidad de contratar a un gerente o un director para que tome algunas decisiones y se encargue de ciertas tareas, las cuales los dueños ya no tienen la disponibilidad de realizar.

Dirección: Problemas relacionados con la centralización excesiva y la falta de delegación.

González et al. (2018) explican qué sucede en la crisis de autonomía, que implicará la necesidad de otra reestructuración en la empresa, en este caso orientada a adjudicar roles que permitan la autonomía de decisiones.

Delegación: Conflictos y falta de coordinación entre divisiones.

Crisis de control hace referencia a redefinir los cargos directivos y las metas del equipo en trabajo, para así los niveles en gerencia puedan crecer al mismo tiempo en conjunto.

Coordinación: Burocracia excesiva y rigidez en los procedimientos.

Cinta roja se refiere a aquellas empresas que han crecido a un nivel importante, sin embargo, o tienen bien definido el desarrollo de sus procesos,

ocasionando así un problema de comunicación cuando esta misma empresa tiene diferentes sucursales.

Colaboración: Necesidad de flexibilidad y trabajo en equipo para responder a cambios rápidos.

Crisis de crecimiento se relaciona con la salud mental de los empleados, afectada por el trabajo excesivo y la presión de los altos mandos. Para mitigar estos efectos, se implementan estrategias como la flexibilidad laboral, la contratación de expertos y la validación continua de métodos para motivar a los empleados.

Modelo de análisis PESTEL

Lull et al. (2024) afirman que el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar a sus operaciones y decisiones estratégicas.

Políticos se refiere a las decisiones gubernamentales que una empresa puede sufrir, esto incluye la estabilidad política, las políticas fiscales, las regulaciones comerciales y laborales, así como los cambios en el gobierno. Por ejemplo:

- Estabilidad política: una empresa de telecomunicaciones que opera en un país con cambios frecuentes en el liderazgo político puede enfrentar incertidumbre en sus inversiones a largo plazo.
- Políticas fiscales: un aumento en los impuestos sobre las bebidas azucaradas puede impactar negativamente a una empresa de refrescos.
- Regulaciones laborales: cambios en las leyes laborales que exigen un aumento del salario mínimo pueden afectar a los costes de operación de una cadena de restaurantes (Lull et al., 2024).
- Económico se enfoca a la economía del Estado y su impacto en las empresas, como las tasas de interés, la inflación, el crecimiento económico y el tipo de cambio, entre otros.
- Social se enfoca en los temas en tendencias demográficas, culturales y sociales que afectan en las empresas.

- Tecnológico se enfoca en los avances de la tecnología y la importancia que tiene en las empresas, como beneficiaria o negativa.
- Ecológico se refiere al entorno natural y la preocupación que la empresa debe tener para el cuidado y sostenibilidad de la naturaleza. Lull et al. (2024) afirman que incluyen regulaciones ambientales, cambio climático, sostenibilidad y responsabilidad ambiental.
- Legal se enfoca en la parte legal y regulatoria de una empresa. Lull et al. (2024) mencionan que incluye las leyes laborales, de competencia, de propiedad intelectual, entre otras.

Este modelo proporciona una visión amplia del entorno externo que puede impactar a la empresa y ayuda a identificar posibles amenazas que deben ser gestionadas.

Se concluyó que los modelos referenciales como FODA, las cinco fuerzas de Porter, COSO ERM, el ciclo de vida de Greiner y PESTEL proporcionan marcos sólidos para identificar, evaluar y gestionar vulnerabilidades empresariales. La utilización de estos modelos permite a las empresas adoptar un enfoque estructurado para comprender y mitigar sus vulnerabilidades, asegurando así una mayor resiliencia y sostenibilidad a largo plazo.

Factores de vulnerabilidad

Tras haber explorado los marcos teóricos y los modelos analíticos que sustentan el estudio de la vulnerabilidad empresarial, es fundamental desglosar los factores específicos a través de los cuales ésta se manifiesta. La vulnerabilidad de una organización no es un concepto monolítico, sino un fenómeno multidimensional que surge de la interacción entre sus capacidades internas y las condiciones de su entorno. Identificar y comprender cada uno de estos factores es un paso crucial para realizar un diagnóstico preciso y desarrollar estrategias de mitigación efectivas.

En esta sección, se analizarán en detalle las dimensiones clave de la vulnerabilidad, comenzando por aspectos internos como el financiero y el operativo, que se relacionan con la gestión de recursos y la continuidad del negocio. Posteriormente, se abordarán factores que conectan a la empresa

con su entorno, tales como el tecnológico, el regulatorio y el de mercado. Finalmente, se examinarán dimensiones de carácter intangible pero de impacto crítico, como la reputacional, la ambiental y la social y cultural, las cuales son cada vez más relevantes para la sostenibilidad y la legitimidad de cualquier empresa en el panorama actual.

Financiera

La dimensión financiera se refiere a la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos económicos, cumplir con sus obligaciones financieras y mantenerse solvente. La evaluación empírica de la eficacia mostrada por los participantes del mercado de servicios financieros en esta evaluación se realizó en el marco de la implementación de una estrategia destinada a fomentar el desarrollo del ecosistema financiero para apoyar el crecimiento económico sostenible (Tretiak et al., 2023).

Fundamentación teórica: Según la teoría financiera, la salud financiera de una empresa se evalúa a través de ratios de liquidez, solvencia y endeudamiento. H. Miller y Modigliani (1958) establecen que las decisiones financieras, como el nivel de deuda y la estructura de capital, son cruciales para la estabilidad de la empresa. Una buena gestión financiera reduce la vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas y facilita el acceso a financiamiento.

También la vulnerabilidad financiera se refiere a la incapacidad que tiene la empresa para enfrentar emergencias económicas o asumir riesgos financieros, lo que podría llevar a una espiral de deudas o problemas económicos severos. Es un tema particularmente sensible en situaciones de inestabilidad económica, donde una enfermedad repentina o la pérdida de empleo pueden desencadenar una crisis financiera.

Operativa

Definición: La dimensión operativa abarca la capacidad de la empresa para mantener la continuidad de sus operaciones, gestionar su cadena de suministro y administrar sus inventarios de manera eficiente.

En el área administrativa de la organización se reconoce una serie de oportunidades que de aprovecharse impulsarán mejoras en la gestión administrativa, de igual forma se identifican múltiples fortalezas que de ser aplicadas impulsaran la eficiencia operativa de la organización (Bustamante y Gómez, 2024).

Pueden sufrir riesgos como un mal diseño de procesos críticos para la organización, errores en su estrategia empresarial o una aplicación ineficiente de los recursos, que pueden ocasionar a la empresa la interrupción de la prestación de sus servicios o de la producción de sus bienes, mala planificación de un presupuesto o de la ejecución de un contrato, el incumplimiento de los plazos o los errores contables; con esto también pueden afectar en los factores externos debido a riesgos en operaciones, que también pueden tener origen en el entorno de la organización. Eventos ajenos a ésta que, sin embargo, pueden incidir en sus actividades y causarle pérdidas.

Por ejemplo, desastres naturales, accidentes, fallos en las infraestructuras públicas, conflictos legales con terceros, aparición de nuevos competidores en el mercado o una alta conflictividad social en el país en que opere la empresa.

Tecnológica

La dimensión tecnológica se refiere a la capacidad de la empresa para adoptar, actualizar y proteger sus sistemas tecnológicos.

Fundamentación teórica: La teoría de la gestión de la tecnología, basada en autores como Burgelman, Maidique y Wheelwright (2001) indica que la innovación y la ciberseguridad son críticos para mantener la ventaja competitiva y proteger los activos digitales de la empresa. La dependencia tecnológica y la actualización continua son aspectos clave para la resiliencia tecnológica.

Regulatoria

La dimensión regulatoria involucra la capacidad de la empresa para cumplir con leyes y regulaciones, así como para adaptarse a cambios en el entorno legal.

Fundamentación teórica: La teoría del cumplimiento normativo, según estudios como los de Lehmann y Parker (2009), afirma que el cumplimiento con regulaciones evita sanciones y daños a la reputación. La adaptación a cambios regulatorios es fundamental para la continuidad del negocio en entornos cambiantes.

De mercado

Definición: La dimensión de mercado se refiere a la capacidad de la empresa para responder a la competencia, adaptarse a cambios en la demanda y seguir las tendencias del mercado.

Fundamentación teórica: La teoría de la competencia de Michael Porter (2008) enfatiza la importancia de analizar las fuerzas competitivas para mantener la ventaja competitiva. La capacidad de respuesta a las fluctuaciones de la demanda y las tendencias del mercado es crucial para la adaptabilidad y la supervivencia empresarial.

Tipos de riesgos que puede enfrentar la empresa

Las empresas pueden enfrentar diversos tipos de riesgos que afectan su operación, rentabilidad, estabilidad financiera y capacidad de permanencia en el mercado. Entre los riesgos financieros se encuentra el riesgo cambiario, el cual adquiere especial relevancia cuando la empresa realiza operaciones en moneda extranjera, importa insumos, exporta productos, adquiere deuda en divisas o mantiene contratos con proveedores o clientes internacionales.

El riesgo cambiario se refiere a la posibilidad de que las variaciones en el tipo de cambio afecten negativamente los ingresos, costos, obligaciones financieras, flujos de efectivo o valor contable de la empresa. Este riesgo puede generar pérdidas cuando existe una diferencia desfavorable entre el tipo de cambio esperado y el tipo de cambio vigente al momento de realizar una operación. Por ello, su adecuada gestión es relevante para la planeación financiera, la administración de costos y la protección de la rentabilidad empresarial.

Dentro del riesgo cambiario pueden identificarse tres tipos principales: riesgo de transacción, riesgo económico u operativo y riesgo de traslación.

Riesgo de transacción: Suele ser a corto plazo, en el momento que una empresa adquiere el compromiso del cumplimiento de alguna de sus obliga-

ciones financieras y la compra o venta de la divisa es desfavorable en ese momento por la conversión, creando que la empresa pague más de lo que tenía considerado hacia su proveedor; para evitar ese riesgo las empresas suelen recurrir a productos como lo son *forward*, opciones y seguros de cambio.

Riesgo económico u operativo: Es por lo general a largo plazo y afecta directamente en la rentabilidad de la empresa por el entendimiento del plazo adquirido, haciendo que su valor en el mercado varíe.

Riesgo de traslación: Se refiere a una contingencia para una empresa cuando se negocia un contrato en el extranjero, enfrentándose al riesgo de transacción y operativo.

Riesgo de tipo de interés: Hace referencia a las subidas y bajadas en un momento no adecuado para la empresa de los tipos de interés.

Reputacional

El factor reputacional se refiere a la percepción pública de la empresa y su capacidad para gestionar su imagen y relaciones con las personas de interés de las empresas. De tal manera que la reputación corporativa es un elemento frágil y difícil de mantener, especialmente debido al crecimiento de la tecnología, lo que convierte a la reputación en un elemento intangible de manejo público y mediático que puede ayudar a las empresas u organizaciones a posicionar y estar vigentes en el mercado (Gómez-Bayona et al., 2022).

Un punto clave en este factor es que la falta de inversión en comunicación puede afectar la evaluación de empresas con un alto nivel de reputación, ya que la visibilidad mediática y la presencia pública pueden influir en la percepción de los públicos evaluadores. Tal como lo menciona González (2020), la inversión en comunicación no siempre se considera como un factor amplificador de las actividades de una empresa entre el público evaluador, lo que puede afectar la evaluación de empresas que, a pesar de tener un comportamiento altamente reputado, no invierten tanto en comunicación como otras.

Lo anteriormente expuesto refuerza la noción de que una gestión eficaz de crisis, combinada con una comunicación transparente, es fundamental

para consolidar la confianza de todos los interesados en la empresa, incluidos clientes, inversores, empleados y la comunidad en general. Además, este enfoque integral no sólo reduce la vulnerabilidad de la empresa frente a crisis de reputación, sino que también fortalece su resiliencia a largo plazo, permitiendo una recuperación más rápida y sostenida.

Ambiental

La dimensión ambiental implica una evaluación integral del impacto que las operaciones empresariales tienen sobre el medio ambiente, así como la capacidad de la empresa para cumplir con las normativas ambientales vigentes y adoptar prácticas sostenibles. Así mismo este factor que “tiene una influencia fuerte en las prácticas de responsabilidad ambiental de las empresas, lo que destaca la importancia de la tecnología en la gestión ambiental empresarial (Martínez-Rubio et al., 2021).

De tal manera, este factor incluye la capacidad de la empresa para anticipar y adaptarse a cambios regulatorios ambientales que puedan surgir, asegurando así su conformidad legal y su reputación corporativa. La adopción de prácticas sostenibles no sólo responde a las exigencias legales, sino que también permite optimizar el uso de recursos, reducir costos operativos, prevenir riesgos ambientales y fortalecer la confianza de los grupos de interés. En este sentido, la gestión ambiental se convierte en un componente estratégico para la sostenibilidad a largo plazo.

Por estas cuestiones la gestión del impacto ambiental y el cumplimiento con normativas ambientales son esenciales para reducir la vulnerabilidad empresarial y mejorar la sostenibilidad a largo plazo. Las empresas que no gestionan eficazmente su impacto ambiental enfrentan riesgos significativos, como sanciones legales, deterioro de la reputación y pérdida de apoyo de *stakeholders*. Además, la falta de prácticas sostenibles aumenta la vulnerabilidad ante el cambio climático y la escasez de recursos naturales (Martínez-Rubio et al., 2021).

Social y cultural

Lo social y cultural en el ámbito empresarial abarca una serie de aspectos fundamentales que van más allá de las operaciones tradicionales de una compañía. Esta dimensión incluye, entre otros elementos, las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC), la promoción de la diversidad e inclusión y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios sociales.

Por esa cuestión, según Barrios (como se citó en Alonzo-Godoy et al., 2022), la responsabilidad social empresarial (RSE) afecta a los gobiernos, clientes, sociedad y empresas. Se destaca que las empresas tienen la responsabilidad de mejorar continuamente, involucrar a sus proveedores, proponer calidad y mejorar la relación con las comunidades y el uso de recursos. Se enfatiza que las empresas no pueden centrarse únicamente en las ganancias sino que también deben asumir compromisos éticos, sociales y ambientales que contribuyan al bienestar colectivo y a la sostenibilidad de su entorno.

De tal manera, la responsabilidad social corporativa se refiere a la obligación de las empresas de actuar en beneficio de la sociedad en general, no sólo de sus accionistas. Esto implica iniciativas como la sostenibilidad ambiental, el apoyo a comunidades locales y la ética en los negocios.

Teoría de complejidad y caos

Las empresas operan en entornos complejos y caóticos donde pequeñas variaciones pueden tener grandes impactos. La capacidad de navegar y gestionar la complejidad puede reducir la vulnerabilidad de la empresa; dicha organización debe estar en constante cambio desde su desarrollo tecnológico, hasta en sus procesos, los cuales deben ser entendibles de tal manera que los empleados entiendan las maneras de ejecución fácilmente. Teorías como la interpretación de la organización en el siglo XXI, exigen diferentes reflexiones para abordar concepciones que la teoría de la organización posee. Diferentes observaciones determinan que una organización es un sistema complejo, con comportamientos impredecibles y no lineales, propiedades emergentes, incertidumbres, dinámicas. Por lo tanto, surgen nuevos conceptos sobre diferentes aspectos: indeterminación, recursividad, sensibilidad en condiciones,

evolución, posibles puntos de bifurcación y bucles de retroalimentación, entre otros. La teoría de la complejidad nos ayuda a comprender los procesos complejos que están siempre presentes en la empresa, por eso las empresas deben buscar alternativas para siempre solucionar sus problemas y no estancarse en problemas (Torres y Vargas, 2020).

Por esas cuestiones las vulnerabilidades empresariales asociadas a la dimensión social y cultural son diversas y pueden tener un impacto profundo en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de una organización. Ignorar estas áreas no sólo puede conducir a una serie de riesgos internos y externos, sino también a una desconexión con las expectativas y demandas de las personas interesadas en las empresas. Por lo tanto, es imperativo que las empresas integren de manera efectiva y proactiva las consideraciones sociales y culturales en su estrategia corporativa para asegurar un crecimiento y desarrollo sostenibles.

3. Metodología

El presente estudio se enmarca en un diseño metodológico riguroso que permite abordar la vulnerabilidad empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desde un enfoque cuantitativo y empírico, integrando dimensiones múltiples que reflejan la complejidad de la realidad organizacional contemporánea. La metodología aplicada responde tanto a la necesidad de construir conocimiento científico sólido como a la urgencia de ofrecer resultados aplicables para la toma de decisiones en el ámbito empresarial y de políticas públicas.

Enfoque de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, lo cual resultó pertinente debido a que se buscó medir, cuantificar y comparar distintos niveles de vulnerabilidad en empresas de diversos sectores productivos. A través de datos numéricos, obtenidos mediante un cuestionario estructurado, fue posible aplicar procedimientos estadísticos que otorgaron objetividad a los hallazgos.

Tabla 3.1. *Matriz de operacionalización de variables*

<i>Objetivo específico</i>	<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Escala</i>
Analizar la vulnerabilidad financiera	Vulnerabilidad empresarial	Financiera	Alcance de objetivos financieros, registro de riesgos, actualización de estrategias, monitoreo de estados financieros	Cuestionario VE (ítems 1-5)	Likert (1-5)
Identificar debilidades en gestión interna	Vulnerabilidad empresarial	Operativa	Procesos, servicios generales, auditorías de inventarios, controles gerenciales, gestión documental	Cuestionario VE (ítems 6-10)	Likert (1-5)
Evaluar la exposición a riesgos tecnológicos	Vulnerabilidad empresarial	Tecnológica	Actualización de software, respaldo de datos, seguridad de sistemas, protección contra ciberataques, evaluación de rendimiento tecnológico	Cuestionario VE (ítems 11-15)	Likert (1-5)
Determinar el nivel de cumplimiento normativo	Vulnerabilidad empresarial	Regulatoria	Cumplimiento de leyes y regulaciones, auditorías de cumplimiento, historial de sanciones, monitoreo de cambios regulatorios, adaptación de políticas	Cuestionario VE (ítems 16-20)	Likert (1-5)
Medir la capacidad de respuesta ante las condiciones del mercado	Vulnerabilidad empresarial	De mercado	Atención al cliente, monitoreo de la competencia, retención de clientes, innovación de productos/servicios, estudios de satisfacción	Cuestionario VE (ítems 21-25)	Likert (1-5)
Atención al cliente, monitoreo de la competencia, retención de clientes, innovación de productos/servicios, estudios de satisfacción	Vulnerabilidad empresarial	Reputacional	Monitoreo de percepción pública, gestión de crisis de reputación, capacitación en crisis, análisis de opiniones sobre la marca	Cuestionario VE (ítems 26-29)	Likert (1-5)
Examinar las prácticas y el compromiso con la sostenibilidad ambiental	Vulnerabilidad empresarial	Ambiental	Prácticas sostenibles, auditorías ambientales, gestión de residuos, adopción de ecotecnologías, comunicación del compromiso ambiental	Cuestionario VE (ítems 30-34)	Likert (1-5)
Analizar el involucramiento y la responsabilidad social y cultural	Vulnerabilidad empresarial	Social y cultural	Participación en desarrollo comunitario, fomento a la participación ciudadana, promoción de la diversidad, apoyo al bienestar social, políticas de equidad e inclusión	Cuestionario VE (ítems 35-39)	Likert (1-5)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.2. *Caracterización de la población y muestra*

<i>Categoría</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>Número de empresas (376)</i>
Tamaño de empresa	Micro	68%	283
	Pequeña	22%	76
	Mediana	10%	27
Sector productivo	Servicios	45%	169
	Comercio	37%	139
	Industria	18%	68
Numero de microempresas por sector estudiadas (283)			
Tamaño y sector productivo	Servicios	60%	170
	Comercio	35%	100
	Industria	5%	13

Fuente: elaboración propia con base en la muestra del estudio.

Tabla 3.3. *Técnicas de análisis de datos*

Tipo de análisis	Técnicas estadísticas utilizadas	Software
Confiabilidad del instrumento	Alfa de Cronbach, omega de McDonald	SPSS v27, RStudio
Descripción de variables	Frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar	SPSS v27
Comparación sectorial	Pruebas no paramétricas (U de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis)	SPSS v27
Relaciones entre dimensiones	Correlaciones de Spearman	SPSS v27
Visualización de resultados	Gráficos de barras, tablas cruzadas, diagramas Sankey	Excel, Power BI

Fuente: elaboración propia con base en el plan de análisis de datos.

Esquema del proceso metodológico

1. Diseño del estudio: cuantitativo, transversal, no experimental.
2. Definición de la población: mipymes de Puerto Vallarta en sectores servicios, comercio e industria.
3. Elección de la muestra: 376 empresarios mediante muestreo no probabilístico por conveniencia.
4. Instrumento: cuestionario VE (40 ítems en ocho dimensiones).
5. Validación y confiabilidad: juicio de expertos, prueba piloto, α de Cronbach, Ω de McDonald.
6. Recolección de datos: encuestas presenciales y en línea, aplicación de 25-30 minutos por participante.
7. Procesamiento de datos: codificación, captura en SPSS v27, depuración.

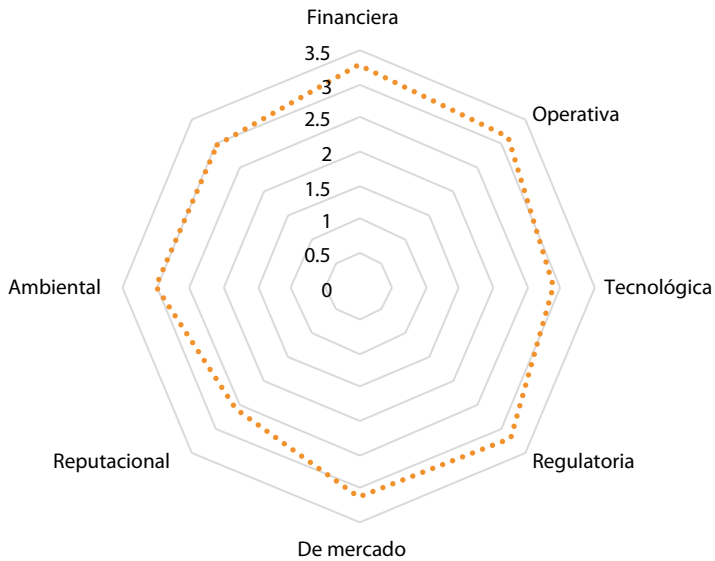
8. Análisis estadístico: descriptivo, comparativo y correlacional.
9. Interpretación y discusión: integración de hallazgos empíricos con literatura científica.
10. Conclusiones y recomendaciones: generación de propuestas para fortalecer la resiliencia empresarial.

4. Resultados

Vulnerabilidad empresarial en las mipymes

En el análisis de la vulnerabilidad empresarial basado en 376 encuestas, la dimensión financiera es la más alta, con un promedio de 3.30, seguida por la regulatoria con 3.21. La operativa tiene un promedio de 3.10 y la de mercado 3.11, indicando desafíos significativos en estas áreas. Las dimensiones tecnológicas 2.88, reputacional 2.59, ambiental 3.01 y social y cultural 2.98 presentan vulnerabilidades menores pero relevantes. La tecnológica muestra una moderada adaptación a nuevas tecnologías, mientras que la reputacional es la menos percibida. El gráfico radial destaca las áreas de mayor vulnerabilidad, siendo la financiera y la regulatoria las más críticas. Este análisis ayuda a identificar dónde enfocar esfuerzos para mitigar riesgos y fortalecer la resiliencia empresarial.

En el total de personas encuestadas, se observa una distribución bastante equilibrada entre hombres y mujeres. Del total de 376 participantes, el 52.4% se identificó como hombre y el 47.6% como mujer. Aunque pueden existir ligeras diferencias en la forma en que cada grupo respondió en ciertas categorías, no se identifican contrastes marcados entre géneros. Ambos estuvieron representados de manera activa a lo largo del estudio, lo que permite considerar que la participación fue equitativa desde una perspectiva de género.

Figura 4.1. *Análisis de la vulnerabilidad empresarial*

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio; visualización elaborada en Microsoft Excel.

A continuación se presenta el análisis de cada dimensión de la vulnerabilidad empresarial, considerando distintas variables categóricas, tales como años de operación, edad, nivel de estudios y tipo de propiedad.

Tabla 4.1. *Análisis dimensión financiera*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Se reparte entre los grupos de 11-15 y 21-25 años (50% cada uno).
	6-10	Rara vez: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad (42.4%).
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (33.8%) y 11-15 años (30.8%).
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo de 6-10 años (26.3%).
	21-25	Siempre: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante (46.2%).
	26-30	

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Edad (años)	20-30	Nunca: Se divide por igual entre los grupos de 20-30 y 31-40 años (50% cada uno).
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más representativo (48.5%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años es claramente predominante (52.3%).
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años concentra la mayor frecuencia (47.4%).
		Siempre: Los rangos de 31-40 años y 51-60 años comparten la mayor frecuencia (30.8% cada uno).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del nivel medio superior (100%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente (36.4%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es marcadamente dominante (53.8%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior vuelve a ser abrumadoramente dominante (59.6%).
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones (61.5%).
Propiedad	Familiar	Nunca: La nula evaluación se reparte por igual entre empresas familiares y no familiares (50% cada una).
		Rara vez: Predominan las empresas no familiares (63.6%).
	No familiar	Ocasionalmente: La mayoría de empresas no familiares es nuevamente notoria (67.7%).
		Frecuentemente: Existe un balance, con una ligera mayoría de empresas no familiares (50.9%).
		Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares (58.3%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

El análisis de la dimensión financiera, cruzado con variables demográficas y estructurales clave, revela patrones de vulnerabilidad y control que no son homogéneos, sino que están profundamente modulados por la experiencia, el ciclo de vida profesional, el nivel formativo y la naturaleza de la propiedad de la empresa. Los hallazgos sugieren que la intensidad y frecuencia de la evaluación financiera están correlacionadas con perfiles específicos de liderazgo y organización, dibujando un mapa preciso de dónde se concentran el escrutinio y la supervisión.

La antigüedad en el puesto emerge como un primer factor determinante, identificando un claro epicentro de la supervisión financiera. El grupo de administradores con 6 a 10 años de experiencia es consistentemente el más representado en casi todos los niveles de evaluación, comenzando con

un 42.4% en la categoría “Rara vez” y culminando con una dominancia marcada del 46.2% en la categoría “Siempre”. Este patrón sugiere que el periodo de 6 a 10 años constituye una fase de madurez profesional en la que el directivo posee suficiente conocimiento de la organización para ser el foco principal de la rendición de cuentas, pero aún no ha alcanzado una veteranía que podría relajar los mecanismos de control. Es notable que tanto la fase de entrada (1-5 años) como las de mayor permanencia (+15 años) muestran una participación decreciente en la evaluación constante, lo que podría indicar que el escrutinio financiero más riguroso se concentra en la etapa de consolidación y máxima responsabilidad ejecutiva del administrador.

En sintonía con el hallazgo anterior, la edad de los directivos refuerza la idea de un perfil demográfico central en la gestión financiera. El grupo etario de 31 a 40 años predomina de manera contundente en la mayoría de las categorías, alcanzando su máxima expresión en la evaluación “Ocasionalmente” con un 52.3% y en “Frecuentemente” con un 47.4%. Este segmento representa el núcleo productivo y de toma de decisiones en las organizaciones estudiadas. Sin embargo, se presenta un matiz de gran relevancia en el extremo de la supervisión: en la categoría “Siempre”, la frecuencia más alta es compartida por los grupos de 31-40 años y de 51-60 años, ambos con un 30.8%. Esta bifurcación sugiere que la vigilancia financiera más estricta se intensifica en dos etapas críticas de la carrera directiva: la primera, correspondiente al auge de la responsabilidad ejecutiva, y la segunda, ligada a una fase de liderazgo sénior donde la preservación del patrimonio y la planificación a largo plazo se vuelven prioritarias, atrayendo un nivel de escrutinio igualmente elevado.

El nivel de estudios de los administradores presenta el patrón más homogéneo y, a su vez, revelador del análisis. Se observa una hegemonía abrumadora del nivel medio superior en todas las frecuencias de evaluación. Este grupo no sólo es el más frecuente en las categorías “Rara vez” (36.4%), “Ocasionalmente” (53.8%) y “Frecuentemente” (59.6%), sino que alcanza un dominio casi absoluto en la categoría “Siempre” con un 61.5%. De manera aún más drástica, es el único nivel educativo presente en la categoría “Nunca” (100%). Esta concentración masiva sugiere que el tejido empresarial analizado depende fundamentalmente de un liderazgo con formación técnica o de bachillerato para su operación diaria. Si bien esto puede ser

indicativo de una gran capacidad de ejecución, también podría señalar una vulnerabilidad estructural en la sofisticación de la gestión financiera, donde las estrategias complejas de análisis, inversión o financiamiento podrían no ser una prioridad o una capacidad instalada, dado el perfil formativo predominante.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa introduce la dinámica más elocuente del estudio, manifestada en una clara inversión de tendencia. En las frecuencias de evaluación bajas e intermedias, las empresas no familiares son mayoría, representando el 63.6% en “Rara vez” y alcanzando un pico del 67.7% en “Ocasionalmente”. Esto sugiere que en el ámbito no familiar predominan sistemas de control más formalizados y periódicos. Sin embargo, el hallazgo clave reside en la categoría “Siempre”, donde la tendencia se invierte de forma rotunda y las empresas familiares pasan a dominar con un 58.3%. Esta inversión es significativa: implica que cuando la supervisión financiera se vuelve constante e intensiva, es el modelo de negocio familiar el que prevalece. La interpretación más plausible es que la lógica de la vigilancia cambia: se transita de un control procedimental a uno patrimonial. En las empresas familiares, donde el capital y el legado están intrínsecamente ligados, la supervisión continua se convierte en un mecanismo para la salvaguarda directa del patrimonio, intensificando el control a un nivel que supera las prácticas estandarizadas de las empresas no familiares.

Tabla 4.2. *Análisis dimensión operativa*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Se concentra en las antigüedades de 1-5 años y 6-10 años (40% cada una).
	6-10	Rara vez: Predominan los administradores con 6-10 años (39.2%) y 11-15 años (29.4%).
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en antigüedades de 6-10 años (28.9%) y 16-20 años (21.1%).
	16-20	Frecuentemente: Destacan los grupos de 6-10 años (32.4%) y 11-15 años (23.5%).
	21-25	Siempre: El 50% de los casos corresponde a administradores con 6-10 años de antigüedad.
	26-30	

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Edad (años)	20-30	Nunca: El 100% de los casos se concentra en el grupo de 31-40 años.
	31-40	Rara vez: El grupo de 31-40 años es predominante (51%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera con un 44.7%.
	51-60	Frecuentemente: La tendencia se mantiene, con un 47.1% en el rango de 31-40 años.
		Siempre: Existe una distribución equitativa (25%) entre todos los rangos de edad.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los niveles superior (60%) y medio superior (40%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante (54.9%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior concentra la mayoría de los casos (53.9%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior vuelve a ser el más representativo (52.9%).
	Otro	Siempre: La evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre los niveles medio superior y superior.
Propiedad	Familiar	Nunca: Predominan las empresas no familiares (60%).
		Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría (58.8%).
	No familiar	Ocasionalmente: La tendencia se acentúa, con un 65.3% de empresas no familiares.
		Frecuentemente: Se invierte la tendencia, con una ligera mayoría de empresas familiares (52.9%).
		Siempre: La evaluación se distribuye equitativamente (50%) entre empresas familiares y no familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Continuando con el análisis, la transición hacia la dimensión operativa mantiene y, a la vez, matiza los perfiles identificados en el ámbito financiero. El escrutinio de los procesos, la eficiencia y la ejecución cotidiana revela nuevas dinámicas sobre cómo la experiencia, la edad, la formación y el tipo de propiedad influyen en la supervisión dentro de las empresas, mostrando que cada dimensión de la vulnerabilidad es evaluada a través de un lente particular.

En la dimensión operativa, la antigüedad en el puesto reafirma el papel central del grupo con 6 a 10 años de experiencia, consolidándolo como el principal sujeto de evaluación. Este segmento no sólo es predominante en las evaluaciones de frecuencia media, como “Rara vez” (39.2%) y “Frecuentemente” (32.4%), sino que su relevancia se magnifica en los extremos del espectro. De manera crucial, en la categoría de supervisión constante (“Siempre”), este grupo representa la mitad de todos los casos observados (50%). Esta concentración sugiere que la responsabilidad sobre la ejecución

y optimización de las operaciones recae de manera inequívoca en aquellos directivos que han superado la curva de aprendizaje inicial y poseen un conocimiento profundo de los procesos internos, convirtiéndolos en el punto focal natural para el control del rendimiento operativo.

El análisis por edad presenta uno de los patrones más contundentes de la investigación. El grupo de 31 a 40 años se erige como el motor operativo indiscutible de las organizaciones, monopolizando la atención en casi todas las frecuencias de evaluación. Su dominio es absoluto en la categoría “Nunca” (100%) y marcadamente mayoritario en “Rara vez” (51%), “Ocasionalmente” (44.7%) y “Frecuentemente” (47.1%). Este hallazgo indica que la gestión y supervisión de las operaciones del día a día es una responsabilidad casi exclusiva de este segmento demográfico. Sin embargo, este claro predominio se desvanece abruptamente bajo el escrutinio más intenso. En la categoría “Siempre”, la responsabilidad se distribuye de manera perfectamente equitativa (25%) entre todos los rangos de edad. Este cambio radical sugiere que, si bien la gestión operativa cotidiana es delegada al grupo de edad más productivo, la supervisión estratégica y constante de las operaciones se convierte en una responsabilidad compartida por toda la estructura de liderazgo, desde los más jóvenes hasta los más veteranos.

El nivel de estudios introduce matices importantes en comparación con la dimensión financiera. Si bien el nivel medio superior sigue siendo el más representativo en las evaluaciones de frecuencia media y alta, destacando en “Rara vez” (54.9%) y “Ocasionalmente” (53.9%), su hegemonía no es total. Un hallazgo distintivo aparece en la categoría “Siempre”, donde la evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre los niveles medio superior y superior. Esta paridad es significativa, pues sugiere que la supervisión operativa constante y estratégica requiere de una sinergia entre dos perfiles de liderazgo: el conocimiento práctico y orientado a la ejecución, característico del nivel medio superior, y el enfoque analítico y sistémico, asociado al nivel superior. A diferencia del control financiero, la excelencia operativa bajo máximo escrutinio parece demandar una colaboración directa entre el “saber hacer” y el “saber planificar”.

Finalmente, la variable de propiedad revela una dinámica de control operativo que evoluciona con la intensidad de la supervisión. En un inicio, las empresas no familiares dominan claramente las evaluaciones de baja

frecuencia, representando el 60% de los casos en “Nunca” y alcanzando un 65.3% en “Ocasionalmente”. Esto apunta a que implementan sistemas de revisión operativa más formales pero periódicos. La tendencia se invierte en la categoría “Frecuentemente”, donde las empresas familiares asumen una ligera mayoría (52.9%), sugiriendo que su naturaleza de control directo se activa a medida que la supervisión se vuelve más regular. El punto de equilibrio llega en la categoría “Siempre”, donde la evaluación se distribuye equitativamente (50%) entre ambos tipos de propiedad. Este balance final indica una convergencia de modelos: para lograr una supervisión operativa constante y eficaz, se requiere tanto de los sistemas y procesos característicos de las empresas no familiares como de la vigilancia intensiva y el involucramiento directo que define a las empresas familiares, estableciendo un modelo híbrido de control en el nivel más alto de exigencia.

Tabla 4.3. *Análisis dimensión tecnológica*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo.
	21-25	Siempre: El grupo de 16-20 años es marcadamente dominante.
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es claramente predominante.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más representativo.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia.
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia.
		Siempre: El rango de 31-40 años es dominante.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser el más frecuente.
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es el más destacado.
	Otro	Siempre: El nivel superior es el principal receptor de evaluaciones.
Propiedad		Nunca: Predominan las empresas no familiares.
	Familiar	Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría. Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares.
	No familiar	Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias.
		Siempre: Las empresas no familiares son abrumadoramente dominantes.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Prosiguiendo con el análisis, la dimensión tecnológica introduce un nuevo conjunto de dinámicas que distinguen la gestión de la tecnología de las áreas financiera y operativa. La evaluación de la infraestructura digital, la adopción de herramientas y la capacidad de innovación revela cómo la vulnerabilidad y el control en el siglo XXI están intrínsecamente ligados a perfiles de liderazgo que pueden navegar la transformación digital, mostrando patrones de responsabilidad únicos.

El análisis de la antigüedad en el puesto presenta una notable ruptura con las tendencias anteriores. Si bien el grupo de 6 a 10 años mantiene su familiar predominio en las frecuencias de evaluación que van de “Nunca” a “Frecuentemente”, consolidándose como el responsable del uso y la supervisión tecnológica cotidiana, se produce un giro estratégico en el nivel más alto de escrutinio. En la categoría “Siempre”, la responsabilidad se desplaza de manera concluyente hacia el grupo con 16 a 20 años de antigüedad, que se vuelve “marcadamente dominante”. Este hallazgo es fundamental, pues sugiere una clara distinción entre la evaluación táctica y la estratégica. Mientras la gestión diaria de la tecnología recae en la experiencia consolidada del grupo de 6-10 años, la responsabilidad por la dirección, la inversión a largo plazo y el impacto estratégico de la tecnología es un dominio de los directivos más veteranos, quienes son evaluados de forma constante por el rumbo tecnológico de la organización.

En lo que respecta a la edad, la dimensión tecnológica muestra el patrón de dominio más consistente de todo el estudio. El grupo etario de 31 a 40 años se establece como el eje central y absoluto de la gestión tecnológica, liderando de forma clara en todas y cada una de las categorías de evaluación, desde “Nunca” hasta “Siempre”. Esta hegemonía total sugiere que esta cohorte demográfica, a menudo considerada la primera en integrar la tecnología digital de forma nativa en el entorno profesional, es vista como la principal portadora del conocimiento y la competencia tecnológica. Su rol trasciende la simple ejecución; son el epicentro de la toma de decisiones, la implementación y la supervisión en todos los niveles de intensidad, actuando como la “generación puente” que traduce las necesidades del negocio en soluciones tecnológicas y cuya evaluación es, por tanto, permanente y transversal.

El nivel de estudios revela un interesante traspaso de responsabilidades a medida que aumenta la intensidad de la evaluación. En las categorías de

frecuencia media (“Rara vez” a “Frecuentemente”), el nivel medio superior es el actor principal, lo que indica que el personal con formación técnica es el principal responsable de la implementación y el uso diario de las herramientas tecnológicas. Sin embargo, la dinámica cambia en los extremos. En la categoría “Nunca”, sobresalen los administradores con nivel superior, y de manera aún más significativa, en la categoría “Siempre”, el nivel superior vuelve a emerger como el “principal receptor de evaluaciones”. Este patrón en forma de “U” sugiere que, si bien la aplicación práctica de la tecnología es dominio del nivel medio superior, la supervisión estratégica y constante de la misma es una atribución del liderazgo con formación universitaria, a quienes se les exige una visión más amplia sobre el retorno de la inversión, la alineación con los objetivos de negocio y la innovación a futuro.

Finalmente, la propiedad de la empresa ofrece el hallazgo más inequívoco y diferenciador de esta dimensión. A diferencia de las áreas financiera y operativa, en la dimensión tecnológica las empresas no familiares ejercen un dominio absoluto y sostenido a lo largo de todo el espectro de evaluación. Son mayoritarias en todas las categorías, desde “Nunca” (61.5%) hasta “Frecuentemente” (63.2%), y esta tendencia culmina en la categoría “Siempre”, donde su control se vuelve “abrumadoramente dominante” con un 72.7% de los casos. Este resultado sugiere fuertemente que la adopción, gestión y evaluación estratégica de la tecnología es un pilar fundamental del modelo de gestión profesionalizado, característico de las empresas no familiares. Estas organizaciones parecen depender más de sistemas tecnológicos para el control, la escalabilidad y la competitividad, haciendo de su supervisión una prioridad constante. Esta marcada diferencia podría señalar una brecha digital o una distinta aproximación a la gestión tecnológica en las empresas familiares, que podrían priorizar otros mecanismos de control más directos y personales.

Tabla 4.4. *Análisis dimensión regulatoria*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 11-15 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo.
	21-25	Siempre: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante.
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es claramente predominante.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia.
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 20-30 años concentra la mayor frecuencia.
		Siempre: El rango de 31-40 años es dominante.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser el más frecuente.
		Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el más destacado.
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante.
	Propiedad	Familiar
Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría.		
No familiar		Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares.
		Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias.
	Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares.	

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

En el ámbito regulatorio, la antigüedad en el puesto vuelve a señalar al grupo de 6 a 10 años como el pilar sobre el que recae la mayor carga de la evaluación. Este segmento es el más representativo desde la frecuencia “Rara vez” hasta “Frecuentemente”. Su responsabilidad se magnifica en la categoría de supervisión constante (“Siempre”), donde su dominio es marcado, alcanzando un 48% de los casos. Este patrón sugiere que la gestión del cumplimiento normativo es una tarea que requiere un conocimiento profundo de las operaciones (propio de la experiencia) sin la distancia que podría generar una permanencia más prolongada. Es la fase de madurez ejecutiva la que está directamente implicada en la vigilancia continua de las obligaciones

legales. Una notable excepción ocurre en la categoría “Nunca”, donde predomina el grupo con 11 a 15 años de antigüedad, lo que podría indicar que ciertos directivos más veteranos operan bajo un marco de confianza o rutina que disminuye la percepción de necesidad de una evaluación formal.

La edad de los administradores introduce una dinámica de responsabilidad compartida entre generaciones. Si bien el grupo de 31 a 40 años se mantiene como la figura central, liderando en la mayoría de las categorías y dominando de forma clara en el escrutinio constante (“Siempre”) con un 40%, emerge un hallazgo singular. En la categoría “Frecuentemente”, es el grupo más joven, de 20 a 30 años, el que concentra la mayor frecuencia de evaluación. Esta alternancia es significativa: mientras la responsabilidad estratégica y final del cumplimiento regulatorio recae en la cohorte de 31 a 40 años, la ejecución de las tareas de monitoreo frecuente y la gestión activa de la normativa parece ser delegada a la generación más joven. Este reparto de funciones sugiere un modelo donde la experiencia dicta la estrategia de cumplimiento, pero la juventud y, posiblemente, una mayor agilidad digital, se encargan de la implementación y el seguimiento continuo.

En cuanto al nivel de estudios, el patrón es inequívoco y revela la naturaleza operativa del cumplimiento normativo. A excepción de la categoría “Nunca”, donde sobresalen los administradores con nivel superior, el nivel medio superior domina de manera consistente y creciente a medida que aumenta la frecuencia de la evaluación. Su predominio se consolida en las categorías “Rara vez” (45.5%), “Ocasionalmente” (45%) y “Frecuentemente” (39.4%), culminando en un dominio abrumadoramente mayoritario del 68% en la categoría “Siempre”. Este hallazgo indica claramente que, en la práctica, la responsabilidad de la vigilancia regulatoria constante no reside en los estratos con formación de posgrado o superior, sino que es una función profundamente arraigada en el personal técnico y operativo. Son ellos quienes aseguran la adherencia cotidiana a las normas, transformando la estrategia regulatoria en acciones concretas y medibles.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa reedita el patrón de inversión de tendencia ya observado en la dimensión financiera, ofreciendo una visión clara sobre las motivaciones del cumplimiento. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación bajas e intermedias, desde “Nunca” hasta “Frecuentemente”. Esto sugiere un enfoque

de cumplimiento basado en la gestión de riesgos y la formalidad procesal. Sin embargo, en la categoría “Siempre”, la tendencia se invierte de manera drástica, con las empresas familiares asumiendo un claro y contundente dominio del 72%. Esta inversión es reveladora: cuando el cumplimiento regulatorio se convierte en una vigilancia constante y sin fisuras, la motivación trasciende el mero procedimiento para convertirse en un acto de protección patrimonial y reputacional. Para la empresa familiar, el riesgo regulatorio no es sólo una contingencia de negocio, sino una amenaza directa al legado y nombre familiar, lo que intensifica la supervisión a un nivel de implicación personal que supera los modelos de control corporativo.

Tabla 4.5. *Análisis dimensión de mercado*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: Los grupos de 6-10 años y 16-20 años comparten la mayor frecuencia.
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	21-25	Siempre: Los grupos de 6-10 años y 21-25 años son los más representativos.
Edad (años)	26-30	
	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es claramente predominante.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más representativo.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia.
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia.
Nivel de estudios		Siempre: El rango de 20-30 años es dominante.
	Básico	Nunca: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser marcadamente dominante.
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones.
Propiedad	Otro	Siempre: El nivel medio superior es el más representativo.
		Nunca: Predominan las empresas no familiares.
	Familiar	Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría.
		Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares.
	No familiar	Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias.
	Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares.	

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La antigüedad en el puesto posiciona nuevamente al grupo de 6 a 10 años como la figura central en la interacción con el mercado. Este segmento predomina en casi todas las frecuencias, liderando en “Nunca”, “Ocasionalmente” y “Frecuentemente”, y compartiendo la mayor frecuencia en “Rara vez” y “Siempre”. Esta omnipresencia sugiere que los directivos en esta etapa de su carrera poseen una combinación óptima de conocimiento del mercado, relaciones establecidas con clientes y la energía necesaria para la ejecución de estrategias comerciales. El hecho de que en la supervisión constante (“Siempre”) compartan el liderazgo con el grupo más veterano de 21-25 años indica un modelo de colaboración donde la ejecución del día a día, liderada por el grupo de 6-10 años, es complementada por la visión estratégica y la experiencia de los directivos con mayor trayectoria.

En el análisis por edad, si bien el grupo de 31 a 40 años se consolida como el principal responsable de la gestión de mercado en las evaluaciones periódicas, liderando desde “Nunca” hasta “Frecuentemente”, se produce una ruptura generacional decisiva en el nivel más alto de intensidad. En la categoría “Siempre”, la responsabilidad se desplaza y es el rango más joven, de 20 a 30 años, el que se vuelve dominante. Este cambio es altamente significativo e ilustra la dualidad del mercado moderno. Mientras que las estrategias de mercado tradicionales y planificadas son gestionadas por la experiencia de la cohorte de 31-40 años, la interacción constante y en tiempo real con el mercado —probablemente a través de canales digitales, redes sociales y tendencias de consumo emergentes— es un dominio de los “nativos digitales”. Son ellos quienes lideran la vanguardia en un entorno que exige una evaluación perpetua.

El nivel de estudios presenta el panorama más homogéneo de este dominio, con el nivel medio superior ejerciendo una hegemonía absoluta en todas las facetas de la evaluación de mercado. Este grupo es “abrumadoramente dominante” en la categoría “Nunca” y mantiene su clara primacía en “Rara vez”, “Ocasionalmente”, “Frecuentemente” y “Siempre”. Esta concentración total sugiere que la función de mercado en las empresas analizadas es eminentemente práctica y relacional, enfocada en la venta directa, la atención al cliente y la ejecución en el punto de venta. La responsabilidad recae en el personal que está en la primera línea. Si bien esto puede ser una fortaleza en la ejecución, también podría implicar una vulnerabilidad es-

tratégica, al existir una potencial desconexión entre la operación de mercado del día a día y las complejidades del análisis de datos, la investigación de mercados y la planificación estratégica de marca, competencias a menudo asociadas con niveles de estudio superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa muestra, una vez más, una clara inversión de tendencia que revela las fuerzas subyacentes que impulsan la vigilancia del mercado. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación que van de “Nunca” a “Frecuentemente”, lo que indica un enfoque de mercado basado en procesos formales, análisis periódicos y estrategias planificadas. Sin embargo, al igual que en las dimensiones financiera y regulatoria, la dinámica se invierte en la categoría “Siempre”, donde emerge un claro dominio de las empresas familiares. Este vuelco sugiere que cuando la evaluación del mercado se convierte en una actividad constante, la motivación trasciende el análisis de ventas para convertirse en una defensa de la reputación y el legado. Para la empresa familiar, cada interacción en el mercado es un reflejo directo del nombre de la familia, lo que convierte la vigilancia constante de la satisfacción del cliente y la percepción de la marca en un asunto de índole personal y patrimonial.

Tabla 4.6. *Análisis dimensión reputacional*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (30.8%) y 11-15 años (28.2%).
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo.
	21-25	Siempre: La evaluación se reparte por igual entre los grupos de 6-10, 21-25 y 26-30 años (33.3% cada uno).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo (47.1%).
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es claramente predominante (51.3%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia (43.3%).
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia (55.6%).
		Siempre: El rango de 31-40 años es dominante (66.7%).

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel medio superior (52.9%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante (56.4%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser el más frecuente (44.8%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante (70.4%).
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es el principal receptor de evaluaciones (66.7%).
Propiedad	Familiar	Nunca: Predominan las empresas no familiares (57.6%).
		Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría (59%).
	Ocasionalmente: La tendencia se mantiene, con una mayoría de empresas no familiares (61.2%).	
No familiar	Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias (59.3%).	
	Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares (66.7%).	

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La antigüedad en el puesto demuestra que la gestión de la reputación es una responsabilidad evolutiva. El grupo de 6 a 10 años se consolida como el actor principal en las evaluaciones periódicas, destacando en todas las categorías de “Nunca” a “Frecuentemente”. Este segmento maneja la reputación del día a día, aquella que se construye en las interacciones comerciales y operativas. Sin embargo, en el nivel de escrutinio más elevado (“Siempre”), la responsabilidad se diversifica y se comparte equitativamente (33.3% cada uno) entre el grupo de 6-10 años y los dos segmentos más veteranos, 21-25 y 26-30 años. Este hallazgo es de suma importancia, ya que sugiere que la supervisión constante de la reputación es una tarea de “guardianes del legado”. Mientras la gestión activa recae en la experiencia de medio término, la protección estratégica y a largo plazo del nombre de la empresa es una responsabilidad colectiva que involucra a los líderes con mayor trayectoria.

En el análisis por edad, la dimensión reputacional presenta el patrón de concentración más claro de todo el estudio. El grupo de 31 a 40 años ejerce un dominio absoluto y creciente a lo largo de todo el espectro de evaluación. Su liderazgo es notorio en las frecuencias intermedias, como en “Frecuen-

temente”, donde alcanzan un 55.6%, y culmina con un control casi total en la categoría “Siempre”, donde representan un dominante 66.7%. Esta concentración inequívoca posiciona a esta cohorte como la principal responsable de la reputación corporativa. A diferencia de otras dimensiones donde la supervisión constante se comparte, aquí la responsabilidad final no se delega. Se infiere que este grupo es percibido como el que posee la combinación ideal de madurez profesional, entendimiento del mercado y fluidez en las nuevas formas de comunicación para ser el custodio principal del activo reputacional de la empresa.

El nivel de estudios reafirma que la reputación se construye en la primera línea de interacción. El nivel medio superior es el grupo dominante de manera consistente en todas las categorías, con una presencia que se vuelve “abrumadoramente dominante” en la evaluación “Frecuentemente” (70.4%) y se mantiene como el principal receptor en “Siempre” (66.7%). Este patrón indica que la reputación de las empresas analizadas se fundamenta principalmente en la calidad de la ejecución y el servicio al cliente, tareas desempeñadas en mayor medida por personal con formación técnica. La gestión reputacional es, por tanto, una función operativa y de contacto directo. Esto, sin embargo, puede señalar una vulnerabilidad estratégica si no se complementa con competencias de comunicación corporativa, gestión de crisis o relaciones públicas, usualmente asociadas a niveles de formación superior.

Por último, la propiedad de la empresa ofrece la confirmación más rotunda de la tesis sobre la lógica patrimonial. Se repite la inversión de tendencia con una claridad incontestable. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación de “Nunca” a “Frecuentemente”, lo que sugiere un manejo de la reputación a través de herramientas formales de marketing y relaciones públicas. No obstante, en la categoría “Siempre”, las empresas familiares asumen el control con un dominio claro del 66.7%. Este vuelco es la manifestación más pura de que, para una empresa familiar, la reputación no es sólo un activo de la marca, sino la integridad del apellido familiar. Cuando la supervisión es constante, la defensa del buen nombre se convierte en una misión personal e intransferible del propietario, superando cualquier protocolo corporativo y demostrando que el capital más importante a proteger es el legado.

Tabla 4.7. *Análisis dimensión ambiental*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Rara vez: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad.
	6-10	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Frecuentemente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	16-20	Siempre: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante.
	21-25	
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es claramente predominante.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia.
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia.
		Siempre: El rango de 31-40 años es abrumadoramente dominante.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel medio superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser marcadamente dominante.
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones.
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es el más representativo.
		Nunca: Predominan las empresas no familiares.
Propiedad	Familiar	Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría. Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares.
		Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias.
	No familiar	Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La antigüedad en el puesto demuestra que la responsabilidad ambiental recae de forma consistente en el liderazgo de mediano plazo. El grupo con 6 a 10 años de antigüedad es el actor predominante en todas las frecuencias de evaluación, desde “Rara vez” hasta “Siempre”. Su papel se vuelve “marcadamente dominante” en la categoría de supervisión constante (“Siempre”), donde concentra un 52.4% de los casos. Esta concentración indica que la gestión ambiental es una función que requiere un conocimiento profundo de los procesos productivos y operativos de la empresa, competencia que este grupo posee. Son ellos quienes están en la mejor posición para identificar inefi-

ciencias, gestionar residuos y aplicar políticas de sostenibilidad en el día a día, convirtiéndose en el motor ejecutivo de la agenda ambiental de la empresa.

El análisis por edad reafirma la centralidad de una generación específica en la conducción de las nuevas prioridades empresariales. El grupo de 31 a 40 años domina de manera concluyente en todas las categorías de evaluación, desde “Nunca” hasta “Siempre”. Su liderazgo alcanza el punto más alto en la supervisión constante (“Siempre”), donde su dominio es abrumadoramente mayoritario con un 52.4% de los casos. Este hallazgo sugiere que la conciencia y la acción ambiental están siendo impulsadas principalmente por esta cohorte, que actúa como el principal agente de cambio. Se infiere que este grupo no sólo responde a las exigencias regulatorias o de mercado, sino que posee una mayor sensibilidad intrínseca hacia la sostenibilidad, asumiendo la responsabilidad de integrarla como un pilar estratégico en la gestión de la empresa.

En cuanto al nivel de estudios, se mantiene el patrón observado en otras dimensiones operativas: el nivel medio superior es el principal ejecutor de las tareas relacionadas con el medio ambiente. Este grupo es el más representativo en todas las categorías de frecuencia, destacando en “Ocasionalmente”, donde su dominio es “marcadamente dominante” con un 47.7% y manteniendo el liderazgo en la categoría “Siempre”, con un 42.9%. Este resultado demuestra que, en la práctica, la gestión ambiental es una función de carácter operativo. La responsabilidad recae en quienes supervisan la producción, la logística y las instalaciones, encargándose de la implementación de medidas concretas de ahorro energético, gestión de residuos o cumplimiento de normativas. La vulnerabilidad, por tanto, residiría en una posible falta de visión estratégica y de innovación en sostenibilidad, competencias que podrían ser impulsadas desde niveles formativos superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa ofrece un cierre concluyente al patrón de inversión de tendencia observado a lo largo de este estudio. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación, que van de “Nunca” a “Frecuentemente”, lo que sugiere que su enfoque hacia el medio ambiente está guiado por la formalidad, el cumplimiento normativo y las políticas de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, en la categoría “Siempre”, la dinámica se invierte categóricamente, y las empresas familiares asumen un claro dominio. Esta

inversión final consolida la tesis de que la máxima implicación está impulsada por una lógica que trasciende el negocio. Para la empresa familiar, la sostenibilidad constante puede ser interpretada como un acto de custodia y legado (*stewardship*), una responsabilidad no sólo con el mercado, sino con la comunidad local y las futuras generaciones de la familia. La protección del entorno se convierte así en la protección del propio patrimonio a largo plazo, una motivación intrínseca que explica esta intensificación de la vigilancia.

Tabla 4.8. *Análisis dimensión socio-cultural*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 16-20 años de antigüedad. Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	6-10	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	11-15	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo.
	16-20	Siempre: Los grupos de 6-10 años y 16-20 años comparten la mayor frecuencia.
	21-25	
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más frecuente.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia.
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia. Siempre: El rango de 51-60 años es dominante.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es marcadamente dominante. Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones.
	Posgrado	Siempre: El nivel básico es marcadamente dominante.
	Otro	
Propiedad		Nunca: Predominan las empresas no familiares. Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría. Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares.
		Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias.
	No familiar	Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos general del estudio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La antigüedad en el puesto muestra una colaboración entre la gestión activa y la custodia de los valores. El grupo de 6 a 10 años es la figura central en la construcción del clima organizacional del día a día, liderando en las evaluaciones de “Rara vez” a “Frecuentemente”. Sin embargo, la supervisión constante (“Siempre”) de la cultura es una responsabilidad compartida entre este grupo y los directivos más veteranos de 16 a 20 años. Esta alianza sugiere que la gestión sociocultural requiere de dos pilares: por un lado, la energía del liderazgo de mediano plazo para dinamizar la cultura y, por otro, la experiencia de los más antiguos para salvaguardar la tradición y los valores fundacionales de la organización.

El análisis por edad revela un traspaso de la antorcha cultural a la cúpula de la experiencia. Si bien el grupo de 31 a 40 años es el principal gestor del ambiente sociocultural en las evaluaciones periódicas, liderando en la mayoría de las categorías, la responsabilidad final se eleva al máximo nivel de veteranía. En la categoría “Siempre”, la supervisión constante de la cultura se convierte en un dominio del grupo de 51 a 60 años. Este hallazgo es de una gran relevancia, pues indica que cuando se evalúa la esencia de la cultura organizacional, la responsabilidad recae en aquellos que encarnan la memoria histórica y los valores más arraigados de la empresa, actuando como los últimos árbitros y guardianes del *ethos* corporativo.

El nivel de estudios presenta uno de los resultados más reveladores de todo el análisis. Mientras el nivel medio superior domina las evaluaciones de frecuencia media, gestionando el clima social cotidiano, y el nivel superior destaca en la categoría “Nunca”, se produce una ruptura drástica en el escrutinio más profundo. En la categoría “Siempre”, es el nivel básico el que se vuelve “marcadamente dominante”. La interpretación de este fenómeno es profunda: sugiere que la manifestación más auténtica y constante de la cultura de una empresa no se encuentra en sus manuales o en sus directivos, sino en las prácticas y valores vividos por su personal de primera línea. La verdadera cultura reside y se evalúa en el taller, en el punto de venta, en el corazón operativo de la organización.

Finalmente, el tipo de propiedad proporciona el cierre definitivo a la narrativa sobre la lógica empresarial. Se confirma por última vez el patrón de inversión de tendencia. Las empresas no familiares son mayoritarias en las evaluaciones periódicas, indicando un enfoque formal y gestionado de la

cultura (ej. encuestas de clima, actividades de RRHH). Sin embargo, tal como se ha observado consistentemente, la dinámica se invierte en la categoría “Siempre”, donde las empresas familiares asumen un dominio claro con un 63.2%. Aquí, la conexión es total: la cultura de la empresa es la cultura de la familia. La supervisión constante de la dimensión sociocultural se convierte en el acto de asegurar que los valores, las tradiciones y el *ethos* de la familia fundadora se perpetúen en el día a día. Es la máxima expresión de la fusión entre el patrimonio, la identidad y la vida organizacional.

Conclusión general e interpretación sintética

El análisis transversal de las ocho dimensiones de vulnerabilidad empresarial ha revelado patrones consistentes y significativos que permiten dibujar un perfil profundo de la estructura de gestión y control en las empresas estudiadas. Más allá de los hallazgos individuales, emergen tres grandes conclusiones que constituyen el núcleo de esta investigación.

Primero, se identifica la existencia de un núcleo de gestión operativa claramente definido, conformado por profesionales con una antigüedad de 6 a 10 años en su puesto y una edad comprendida entre los 31 y 40 años. Este segmento demográfico y de experiencia es el motor de la organización, asumiendo la responsabilidad principal en la mayoría de las evaluaciones periódicas a través de casi todas las dimensiones: financiera, operativa, de mercado y reputacional. Su rol es eminentemente ejecutivo y de gestión activa. No obstante, la supervisión constante (“Siempre”) a menudo provoca un desplazamiento de esta responsabilidad hacia los extremos del espectro de la experiencia: hacia los líderes más veteranos cuando se trata de salvaguardar el legado y la estrategia (tecnología, reputación, cultura), o hacia las generaciones más jóvenes cuando se requiere agilidad y adaptación en tiempo real (mercado).

Segundo, se constata la hegemonía del nivel de estudios medio superior en la ejecución de las tareas que definen la operación y la interacción de la empresa con su entorno. Desde la gestión de mercado y la reputación hasta el cumplimiento ambiental y la cultura interna, la responsabilidad de la implementación y supervisión recae abrumadoramente en personal con

formación técnica. Esto dibuja un panorama de empresas con una gran capacidad de ejecución práctica y una gestión “pegada al terreno”. Sin embargo, esta misma característica puede constituir una vulnerabilidad estratégica, al sugerir una posible brecha entre la ejecución operativa y la planificación estratégica sofisticada en áreas clave como las finanzas, la tecnología o la innovación sostenible, donde los niveles de estudio superiores y de posgrado tuvieron una participación notablemente menor.

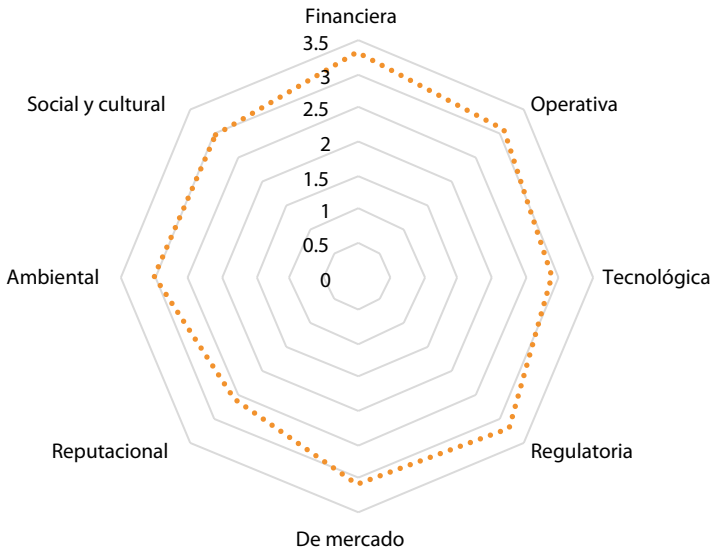
Finalmente, el hallazgo más potente y unificador del estudio es el patrón recurrente de inversión de tendencia según el tipo de propiedad. De manera sistemática en seis de las ocho dimensiones (financiera, regulatoria, de mercado, reputacional, ambiental y sociocultural), se observa que las empresas no familiares lideran en las evaluaciones de baja e intermedia frecuencia, para luego ceder el dominio a las empresas familiares en el nivel de escrutinio más alto y constante (“Siempre”). Este fenómeno permite postular una teoría sobre dos lógicas de gestión distintas. La empresa no familiar opera bajo una lógica de gobernanza corporativa, con sistemas de control formales y periódicos. En contraste, la empresa familiar, cuando la supervisión es máxima, opera bajo una lógica patrimonial. La motivación trasciende el mero cumplimiento o la gestión de riesgos para convertirse en un acto de protección personal del capital, la reputación y el legado familiar. Esta vigilancia intensiva y personal, impulsada por el propietario, es la característica definitoria que se activa bajo la presión más alta, revelando que la naturaleza del control en la empresa familiar es, en última instancia, una defensa de la propia identidad.

Vulnerabilidad empresarial de las microempresas del sector comercio

El análisis de la vulnerabilidad empresarial en microempresas del sector comercio se realizó mediante 170 encuestas del total de las 220 encuestas en este sector, que evaluaron ocho dimensiones de riesgo: financiera, operativa, tecnológica, regulatoria, de mercado, reputacional, ambiental y social y cultural. Los resultados muestran que la dimensión financiera tiene el mayor promedio: 3.32, indicando una alta percepción de riesgo financiero.

Le sigue la dimensión regulatoria: 3.21, destacando preocupaciones sobre cambios en leyes y políticas. La dimensión operativa registra 3.10 y de mercado 3.10, las cuales también presentan promedios altos, reflejando riesgos en operaciones diarias y competencia de mercado. La dimensión ambiental tiene un promedio de 3.02, sugiriendo riesgos asociados al medio ambiente. La dimensión social y cultural de 2.99 y la tecnológica de 2.8, que muestran preocupaciones moderadas sobre responsabilidad social y obsolescencia tecnológica. La dimensión reputacional, con el promedio más bajo de 2.60, indica que los riesgos de imagen corporativa son percibidos como menos críticos. Las microempresas del sector comercio perciben mayores riesgos en las dimensiones financiera, regulatoria y operativa, mientras que los riesgos reputacionales son menos preocupantes.

Figura 4.2. Sector comercio microempresas



Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio; visualización elaborada en Microsoft Excel.

En este grupo de 170 personas encuestadas se observa una distribución bastante equilibrada entre géneros: el 48.8% se identificó como hombre (83 personas) y el 51.2% como mujer (87 personas). Si bien existen ligeras va-

riaciones en las respuestas entre ambos grupos, la participación fue constante por parte de hombres y mujeres, lo que permite considerar que la perspectiva de género estuvo adecuadamente representada en el estudio.

Tabla 4.9. *Análisis dimensión financiera*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Se reparte entre los grupos de 11-15 y 21-25 años (50% cada uno).
	6-10	Rara vez: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad (42.4%).
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (33.8%) y 11-15 años (30.8%).
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo de 6-10 años (26.3%).
	21-25	Siempre: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante (46.2%).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: Se divide por igual entre los grupos de 20-30 y 31-40 años (50% cada uno).
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más representativo (48.5%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años es claramente predominante (52.3%).
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años concentra la mayor frecuencia (47.4%).
		Siempre: Los rangos de 31-40 años y 51-60 años comparten la mayor frecuencia (30.8% cada uno).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del nivel medio superior (100%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente (36.4%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es marcadamente dominante (53.8%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior vuelve a ser abrumadoramente dominante (59.6%).
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones (61.5%).
Propiedad	Familiar	Nunca: La nula evaluación se reparte por igual entre empresas familiares y no familiares (50% cada una). Rara vez: Predominan las empresas no familiares (63.6%). Ocasionalmente: La mayoría de empresas no familiares es nuevamente notoria (67.7%).
	No familiar	Frecuentemente: Existe un balance, con una ligera mayoría de empresas no familiares (50.9%). Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares (58.3%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Al aplicar el análisis dimensional a un nuevo contexto empresarial —microempresas del sector comercio—, se observa que los perfiles de vulnerabilidad y control, aunque específicos de este sector, reflejan patrones estructurales profundos. La evaluación de la dimensión financiera revela que la intensidad del escrutinio está fuertemente correlacionada con la experiencia, el ciclo de vida profesional y la naturaleza de la propiedad, delineando un mapa de supervisión con notables similitudes al de otros entornos empresariales.

La antigüedad en el puesto se confirma como un factor determinante en la asignación de la responsabilidad financiera. El grupo de administradores con 6 a 10 años de experiencia emerge nuevamente como el epicentro del control, mostrando un claro predominio en casi todos los niveles de evaluación. Su representatividad es notoria en las categorías “Rara vez” (42.4%), “Ocasionalmente” (33.8%) y “Frecuentemente” (26.3%), y culmina con una dominancia marcada del 46.2% en la supervisión constante (“Siempre”). Este patrón consistente sugiere que, también en las microempresas comerciales, el periodo de 6 a 10 años representa la fase de madurez profesional, donde la rendición de cuentas financiera es más intensa, equilibrando un profundo conocimiento organizacional con una activa responsabilidad ejecutiva.

En concordancia, la edad de los directivos refuerza la existencia de un perfil demográfico clave en la gestión financiera. El grupo etario de 31 a 40 años predomina de manera contundente, alcanzando su máxima expresión en la evaluación “Ocasionalmente” con un 52.3%. Sin embargo, el matiz más relevante se presenta en el extremo de la supervisión: en la categoría “Siempre”, la mayor frecuencia es compartida por los grupos de 31-40 años y de 51-60 años (ambos con un 30.8%). Esta bifurcación indica que, incluso en la escala de las microempresas, la vigilancia financiera más estricta se concentra en dos etapas críticas: el apogeo de la responsabilidad ejecutiva y la fase de liderazgo sénior, donde la preservación del patrimonio a largo plazo se vuelve una prioridad fundamental.

El nivel de estudios presenta el patrón más homogéneo, revelando una característica estructural del liderazgo en este sector. Se observa una hegemonía abrumadora del nivel medio superior en todas las frecuencias de evaluación. Este grupo no sólo es el más frecuente en las categorías inter-

medias, sino que su dominio se vuelve abrumador en “Frecuentemente” (59.6%) y se mantiene como el principal receptor en “Siempre” (61.5%). Esta masiva concentración sugiere que los roles de liderazgo en las microempresas comerciales están fundamentalmente en manos de personas con formación técnica. Si bien esto denota una gran capacidad de ejecución, podría señalar una vulnerabilidad estructural en la sofisticación de la gestión financiera estratégica, que a menudo requiere competencias de niveles formativos superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa introduce la dinámica más elocuente del estudio, manifestada en una clara inversión de tendencia. En las frecuencias de evaluación bajas e intermedias, las empresas no familiares son mayoría, alcanzando un pico del 67.7% en “Ocasionalmente”. Este patrón sugiere que en el ámbito no familiar predominan sistemas de control más formalizados y periódicos. Sin embargo, el hallazgo clave reside en la categoría “Siempre”, donde la tendencia se invierte de forma rotunda y las empresas familiares pasan a tener un claro dominio del 58.3%. Esta inversión es significativa: implica que cuando la supervisión financiera se vuelve constante, es el modelo de negocio familiar el que prevalece, sugiriendo que la lógica de la vigilancia transita de un control procedimental a uno patrimonial, donde la salvaguarda de los activos familiares intensifica el control a su máximo nivel.

Tabla 4.10. *Análisis dimensión operativa*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Se concentra en las antigüedades de 1-5 años y 6-10 años (40% cada una).
	6-10	Rara vez: Predominan los administradores con 6-10 años (39.2%) y 11-15 años (29.4%).
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en antigüedades de 6-10 años (28.9%) y 16-20 años (21.1%).
	16-20	Frecuentemente: Destacan los grupos de 6-10 años (32.4%) y 11-15 años (23.5%).
	21-25	Siempre: El 50% de los casos corresponde a administradores con 6-10 años de antigüedad.
	26-30	

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Edad (años)	20-30	Nunca: El 100% de los casos se concentra en el grupo de 31-40 años.
	31-40	Rara vez: El grupo de 31-40 años es predominante (51%), seguido por el de 20-30 años (25.5%).
	41-50	Ocasionalmente: Nuevamente, el grupo de 31-40 años lidera con un 44.7%.
	51-60	Frecuentemente: La tendencia se mantiene, con un 47.1% en el rango de 31-40 años, seguido por el grupo de 20-30 años (32.4%).
		Siempre: Existe una distribución equitativa (25%) entre todos los rangos de edad.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los niveles superior (60%) y medio superior (40%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante (54.9%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior concentra la mayoría de los casos (53.9%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior vuelve a ser el más representativo con un 52.9%.
	Otro	Siempre: La evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre los niveles medio superior y superior.
Propiedad	Familiar	Nunca: Predominan las empresas no familiares (60%).
		Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría (58.8%).
	No familiar	Ocasionalmente: La tendencia se acentúa, con un 65.3% de empresas no familiares. Frecuentemente: Se invierte la tendencia, con una ligera mayoría de empresas familiares (52.9%). Siempre: La evaluación se distribuye equitativamente (50%) entre empresas familiares y no familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Al examinar la dimensión operativa en el contexto de las microempresas comerciales, se matizan y refuerzan los perfiles de gestión. La supervisión de los procesos y la eficiencia cotidiana revela dinámicas de control que, si bien adaptadas a la escala de la microempresa, siguen patrones estructurales claros en función de la experiencia, la edad, la formación y el tipo de propiedad.

La antigüedad en el puesto reafirma el papel central del grupo con 6 a 10 años de experiencia como el epicentro de la supervisión operativa. Este segmento no sólo predomina en las evaluaciones de frecuencia media, como en “Rara vez” (39.2%) y “Frecuentemente” (32.4%), sino que su relevancia se magnifica en la supervisión constante (“Siempre”), donde representa la mitad de todos los casos (50%). Esta concentración sugiere que, en la

microempresa, la responsabilidad sobre la ejecución y optimización de las operaciones recae de manera inequívoca en aquellos líderes que poseen un dominio maduro de los procesos, convirtiéndolos en el foco natural para el control del rendimiento.

El análisis por edad presenta un patrón contundente de concentración y posterior distribución de la responsabilidad. El grupo de 31 a 40 años se erige como el motor operativo de la organización, monopolizando la atención en casi todas las frecuencias de evaluación, con un dominio absoluto en la categoría “Nunca” (100%) y liderazgos claros en “Rara vez” (51%) y “Ocasionalmente” (44.7%). Sin embargo, este predominio se disuelve por completo en el nivel de escrutinio más intenso. En la categoría “Siempre”, la responsabilidad se distribuye de manera perfectamente equitativa (25%) entre todos los rangos de edad. Este cambio radical sugiere que, si bien la gestión operativa diaria es liderada por el grupo de edad más productivo, la supervisión constante en una microempresa es una labor colectiva, un modelo de “manos a la obra” donde todos los líderes, sin importar su edad, comparten el mismo grado de responsabilidad.

El nivel de estudios revela una sinergia clave entre la ejecución y la estrategia. Mientras que el nivel medio superior se consolida como el pilar de la gestión operativa diaria, dominando marcadamente en “Rara vez” (54.9%), “Ocasionalmente” (53.9%) y “Frecuentemente” (52.9%), la supervisión estratégica requiere una colaboración. Un hallazgo distintivo aparece en la categoría “Siempre”, donde la evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre los niveles medio superior y superior. Esta paridad es significativa, pues sugiere que la excelencia operativa bajo máximo escrutinio demanda una fusión de competencias: el conocimiento práctico y orientado a la ejecución del nivel medio superior junto con el enfoque analítico y sistémico del nivel superior.

Finalmente, la propiedad de la empresa muestra una evolución hacia un modelo de control híbrido. Al inicio, las empresas no familiares dominan las revisiones operativas de baja e intermedia frecuencia, alcanzando un pico de 65.3% en “Ocasionalmente”, lo que apunta a sistemas de control más formales y programados. La tendencia se invierte en la evaluación “Frecuentemente”, donde las empresas familiares asumen la mayoría (52.9%), indicando que su enfoque de supervisión directa se activa con

mayor regularidad. El punto de convergencia llega en la categoría “Siempre”, donde la responsabilidad se distribuye equitativamente (50% cada uno) entre ambos tipos de propiedad. Este balance final sugiere que, para lograr una supervisión operativa constante y eficaz en la microempresa, se requiere una combinación de los sistemas procesales no familiares y la vigilancia intensiva y personal del modelo familiar.

Tabla 4.11. *Análisis dimensión tecnológica*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad (33.3%).
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (38%).
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años (35.1%).
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo (28.9%).
	21-25	Siempre: El grupo de 16-20 años es marcadamente dominante (75%).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es claramente predominante (66.7%).
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más representativo (52%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia (40.4%).
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia (44.7%).
		Siempre: El rango de 31-40 años es dominante (50%).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel superior (52.4%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante (62%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser el más frecuente (61.4%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es el más destacado (44.7%).
	Otro	Siempre: El nivel superior es el principal receptor de evaluaciones (50%).
Propiedad		Nunca: Predominan las empresas no familiares (66.7%).
	Familiar	Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría (59.2%). Ocasionalmente: La tendencia se mantiene, con una mayoría de empresas no familiares (56.1%).
	No familiar	Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias (57.9%). Siempre: Las empresas no familiares son abrumadoramente dominantes (75%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión tecnológica, un pilar de la competitividad moderna, revela dinámicas de gestión y control particularmente distintivas en el ecosistema de las microempresas comerciales. La supervisión de la infraestructura digital y la adopción de herramientas desvelan cómo la responsabilidad se divide entre la ejecución táctica y la visión estratégica, y cómo la naturaleza de la propiedad puede definir el grado de digitalización de la empresa.

La antigüedad en el puesto presenta una clara división entre la gestión tecnológica del día a día y la supervisión estratégica a largo plazo. El grupo de 6 a 10 años se consolida como el principal responsable de la evaluación tecnológica en las frecuencias intermedias, liderando en “Nunca” (33.3%), “Rara vez” (38.0%), “Ocasionalmente” (35.1%) y “Frecuentemente” (28.9%). Sin embargo, se produce un giro radical en el nivel más alto de escrutinio. En la categoría “Siempre”, la responsabilidad se desplaza de forma concluyente al grupo de 16 a 20 años, que ejerce un dominio marcado del 75.0%. Este hallazgo sugiere una separación funcional: mientras la gestión de las herramientas cotidianas recae en la experiencia de mediano plazo, la responsabilidad por la dirección estratégica y el impacto a largo plazo de la tecnología es un dominio de los directivos más veteranos.

En el análisis por edad, la dimensión tecnológica muestra un patrón de liderazgo consistente y centralizado. El grupo etario de 31 a 40 años se establece como el eje absoluto de la gestión tecnológica, liderando de forma clara en todas las categorías de evaluación. Su dominio es evidente desde “Nunca” (66.7%) hasta “Siempre” (50.0%). Esta hegemonía total sugiere que esta cohorte demográfica, considerada la que integra la tecnología de forma más natural en el entorno profesional, es vista como la principal portadora del conocimiento y la competencia en el sector. Su rol es transversal, abarcando desde la implementación inicial hasta la supervisión estratégica, lo que los posiciona como el núcleo de la transformación digital de estas microempresas.

El nivel de estudios revela un interesante traspaso de responsabilidades que depende de la intensidad de la evaluación. En las categorías de frecuencia media (“Rara vez” a “Frecuentemente”), el nivel medio superior es el actor principal, lo que indica que el personal con formación técnica gestiona la aplicación y el uso diario de la tecnología. Sin embargo, la dinámica cambia en los extremos. Mientras en la categoría “Nunca” sobresalen los

administradores con nivel superior (52.4%), en la categoría “Siempre” es este mismo nivel superior el que resurge como el principal receptor de las evaluaciones (50.0%). Este patrón sugiere que, aunque la ejecución es técnica, la supervisión estratégica y constante de la tecnología —su alineación con los objetivos de negocio y su retorno de la inversión— es una atribución del liderazgo con formación universitaria.

Por último, la propiedad de la empresa ofrece el hallazgo más inequívoco de esta dimensión. A diferencia de otras áreas, en la dimensión tecnológica las empresas no familiares ejercen un dominio absoluto y sostenido a lo largo de todo el espectro de evaluación. Son mayoritarias en todas las categorías, desde “Nunca” (66.7%) hasta “Frecuentemente” (57.9%). Esta tendencia culmina en la categoría “Siempre”, donde su control se vuelve abrumadoramente dominante con un 75% de los casos. Este resultado sugiere que la adopción, gestión y evaluación estratégica de la tecnología es un pilar del modelo de gestión profesionalizado, característico de las empresas no familiares. Esta marcada diferencia podría señalar una brecha digital significativa, donde las empresas familiares del sector podrían estar rezagadas en la implementación de tecnologías como herramienta estratégica.

Tabla 4.12. *Análisis dimensión regulatoria*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 11-15 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años (29.2%).
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo.
	21-25	Siempre: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante.
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es claramente predominante.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia (50%).
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 20-30 años concentra la mayor frecuencia.
		Siempre: El rango de 31-40 años es dominante.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser el más frecuente.
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el más destacado.
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante.

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Propiedad		Nunca: Predominan las empresas no familiares.
		Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría.
	Familiar	Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares.
	No familiar	Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias. Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión regulatoria, que abarca el cumplimiento de normativas y leyes, revela cómo las microempresas comerciales gestionan el riesgo y la formalidad institucional. La evaluación en este dominio destapa que la responsabilidad y la intensidad del control están directamente ligadas a la estructura de liderazgo y al perfil de la empresa, mostrando patrones consistentes sobre quién asume la carga del cumplimiento normativo.

La antigüedad en el puesto señala al grupo de 6 a 10 años de experiencia como el pilar en la gestión regulatoria. Este segmento es el más representativo desde la frecuencia “Rara vez” hasta “Siempre”, categoría en la que su dominio se vuelve marcado. Este patrón sugiere que el cumplimiento normativo es una tarea que requiere un conocimiento profundo de las operaciones sin la distancia que podría generar una permanencia más prolongada. Es la fase de madurez ejecutiva la que está directamente implicada en la vigilancia continua de las obligaciones legales. La única excepción ocurre en la categoría “Nunca”, donde predomina el grupo con 11 a 15 años de antigüedad, lo que podría indicar que ciertos directivos más veteranos operan bajo una rutina que disminuye la necesidad de una evaluación formal.

La edad de los administradores muestra una dinámica de responsabilidad compartida entre generaciones. Si bien el grupo de 31 a 40 años se mantiene como la figura central, liderando en la mayoría de las categorías y siendo dominante en el escrutinio constante (“Siempre”) con un 58.3%, emerge un hallazgo singular. En la categoría “Frecuentemente”, es el grupo más joven, de 20 a 30 años, el que concentra la mayor frecuencia de evaluación. Esta alternancia es significativa: mientras la responsabilidad estraté-

gica del cumplimiento recae en la cohorte de 31-40 años, la ejecución de las tareas de monitoreo frecuente parece ser delegada a la generación más joven.

En cuanto al nivel de estudios, el patrón revela la naturaleza operativa del cumplimiento normativo. A excepción de la categoría “Nunca”, donde sobresalen los administradores con nivel superior, el nivel medio superior domina de manera consistente y creciente a medida que aumenta la frecuencia de la evaluación. Su predominio se consolida en las categorías intermedias y culmina en un dominio abrumadoramente mayoritario del 83.3% en la categoría “Siempre”. Este hallazgo indica que la vigilancia regulatoria constante no reside en los estratos con formación superior, sino que es una función profundamente arraigada en el personal técnico y operativo, quienes aseguran la adherencia cotidiana a las normas.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa reedita el patrón de inversión de tendencia, revelando las motivaciones detrás del cumplimiento. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación bajas e intermedias, desde “Nunca” hasta “Frecuentemente”. Esto sugiere un enfoque de cumplimiento basado en la gestión de riesgos y la formalidad procesal. Sin embargo, en la categoría “Siempre”, la tendencia se invierte drásticamente, con las empresas familiares asumiendo un claro dominio del 66.7%. Esta inversión es reveladora: cuando el cumplimiento se convierte en una vigilancia constante, la motivación trasciende el mero procedimiento para convertirse en un acto de protección patrimonial y reputacional. Para la empresa familiar, el riesgo regulatorio no es sólo una contingencia de negocio, sino una amenaza directa al legado familiar, lo que intensifica la supervisión a un nivel de implicación personal.

Tabla 4.13. *Análisis dimensión de mercado*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad (50%).
	6-10	Rara vez: Los grupos de 6-10 años y 16-20 años comparten la mayor frecuencia (20.5% cada uno).
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (35.7%).
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo de 6-10 años (38.1%).
	21-25	Siempre: Los grupos de 6-10 años y 21-25 años son los más representativos (28.6% cada uno).
	26-30	

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es claramente predominante (66.7%).
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más representativo (43.6%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia (44.3%).
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia (57.1%).
		Siempre: El rango de 20-30 años es dominante (42.9%).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante (83.3%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente (43.6%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser marcadamente dominante (51.4%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones (57.1%).
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es el más representativo (57.1%).
Propiedad	Familiar	Nunca: Predominan las empresas no familiares (58.3%). Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría (53.8%). Ocasionalmente: La tendencia se mantiene, con una mayoría de empresas no familiares (60.9%).
	No familiar	Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias (64.3%). Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares (57.1%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión de mercado, que explora la interacción de la empresa con su entorno competitivo y sus clientes, es un área vital para la supervivencia y crecimiento de las microempresas comerciales. La evaluación de esta faceta revela cómo estas organizaciones monitorean el pulso del mercado y quiénes son los actores clave en esta interacción, mostrando patrones de responsabilidad que combinan experiencia, agilidad generacional y la naturaleza de la propiedad.

La antigüedad en el puesto posiciona al grupo de 6 a 10 años como la figura central en la interacción con el mercado. Este segmento predomina o comparte el liderazgo en todas las frecuencias de evaluación, desde “Nunca” hasta “Siempre”. Su omnipresencia sugiere que los directivos en esta etapa de su carrera poseen una combinación óptima de conocimiento del mercado, relaciones con clientes y la energía para la ejecución comercial. El hecho de que en la supervisión constante (“Siempre”) compartan el liderazgo con

el grupo más veterano de 21-25 años, indica un modelo donde la ejecución del día a día es complementada por la visión estratégica de los directivos con mayor trayectoria.

En el análisis por edad, si bien el grupo de 31 a 40 años se consolida como el principal responsable de la gestión de mercado en las evaluaciones periódicas, liderando desde “Nunca” hasta “Frecuentemente”, se produce una ruptura generacional decisiva. En la categoría “Siempre”, la responsabilidad se desplaza y es el rango más joven, de 20 a 30 años, el que se vuelve dominante con un 42.9%. Este cambio ilustra la dualidad del mercado moderno: mientras las estrategias tradicionales son gestionadas por la experiencia de la cohorte de 31-40 años, la interacción constante y en tiempo real con el mercado, probablemente a través de canales digitales, es un dominio de los “nativos digitales”.

El nivel de estudios presenta un panorama de hegemonía absoluta del nivel medio superior, que domina en todas las facetas de la evaluación de mercado. Este grupo es “abrumadoramente dominante” en la categoría “Nunca” con un 83.3% y mantiene su primacía hasta la categoría “Siempre” con un 57.1%. Esta concentración sugiere que la función de mercado en estas microempresas es eminentemente práctica y relacional, enfocada en la venta directa y la atención al cliente. Si bien es una fortaleza en la ejecución, también podría implicar una vulnerabilidad estratégica, al existir una potencial desconexión con las complejidades del análisis de datos o la planificación de marca, competencias a menudo asociadas con niveles de estudio superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa muestra, una vez más, una clara inversión de tendencia. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación, que van de “Nunca” a “Frecuentemente”, lo que indica un enfoque de mercado basado en procesos formales y análisis periódicos. Sin embargo, la dinámica se invierte en la categoría “Siempre”, donde emerge un claro dominio de las empresas familiares. Este vuelco sugiere que cuando la evaluación del mercado se convierte en una actividad constante, la motivación trasciende el análisis de ventas para convertirse en una defensa de la reputación y el legado. Para la empre-

sa familiar, cada interacción en el mercado es un reflejo directo del nombre familiar, convirtiendo la vigilancia constante de la satisfacción del cliente en un asunto de índole personal y patrimonial.

Tabla 4.14. *Análisis dimensión reputacional*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (30.8%) y 11-15 años (28.2%).
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años (29.9%).
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo (33.3%).
	21-25	Siempre: La evaluación se reparte por igual entre los grupos de 6-10, 21-25 y 26-30 años (33.3% cada uno).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo (47.1%).
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es claramente predominante (51.3%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia (43.3%).
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia (55.6%).
		Siempre: El rango de 31-40 años es dominante (66.7%).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel medio superior (52.9%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es marcadamente dominante (56.4%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser el más frecuente (44.8%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante (70.4%).
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es el principal receptor de evaluaciones (66.7%).
Propiedad	Familiar	Nunca: Predominan las empresas no familiares (57.6%). Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría (59%). Ocasionalmente: La tendencia se mantiene, con una mayoría de empresas no familiares (61.2%).
		Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias (59.3%).
	No familiar	Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares (66.7%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión reputacional, que gestiona la percepción pública y la confianza, es un activo intangible crucial para las microempresas comerciales. El análisis de esta área revela quiénes son los custodios del buen nombre de la empresa y cómo la supervisión de la reputación se intensifica y transforma según la estructura de liderazgo y, de manera fundamental, la naturaleza de la propiedad.

La antigüedad en el puesto demuestra que la gestión de la reputación es una responsabilidad evolutiva. El grupo de 6 a 10 años se consolida como el actor principal en las evaluaciones periódicas, destacando en las categorías de “Nunca” a “Frecuentemente”. Este segmento maneja la reputación del día a día. Sin embargo, en el nivel de escrutinio más elevado (“Siempre”), la responsabilidad se diversifica y se comparte equitativamente (33.3% cada uno) entre el grupo de 6-10 años y los dos segmentos más veteranos, 21-25 y 26-30 años. Esto sugiere que la supervisión constante de la reputación es una tarea de “guardianes del legado”, donde la gestión activa se une a la protección estratégica del nombre de la empresa por parte de los líderes con mayor trayectoria.

En el análisis por edad, la dimensión reputacional presenta un patrón de concentración muy claro. El grupo de 31 a 40 años ejerce un dominio absoluto y creciente a lo largo de todo el espectro de evaluación. Su liderazgo culmina con un control casi total en la categoría “Siempre”, donde representan un dominante 66.7%. Esta concentración inequívoca posiciona a esta cohorte como la principal responsable de la reputación corporativa. Se infiere que este grupo es percibido como el que posee la combinación ideal de madurez profesional y fluidez en comunicación para ser el custodio principal del activo reputacional de la empresa.

El nivel de estudios reafirma que la reputación se construye en la primera línea de interacción. El nivel medio superior es el grupo dominante de manera consistente en todas las categorías. Su presencia se vuelve “abrumadoramente dominante” en la evaluación “Frecuentemente” (70.4%) y se mantiene como el principal receptor en “Siempre” (66.7%). Este patrón indica que la reputación de estas microempresas se fundamenta principalmente en la calidad de la ejecución y el servicio al cliente, tareas desempeñadas mayoritariamente por personal con formación técnica. La gestión reputacional es, por tanto, una función operativa y de contacto directo.

Finalmente, la propiedad de la empresa ofrece la confirmación más rotunda de la tesis sobre la lógica patrimonial. Se repite la inversión de tendencia con una claridad incontestable. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación de “Nunca” a “Frecuentemente”. Sin embargo, en la categoría “Siempre”, la tendencia se invierte, y las empresas familiares asumen un claro dominio del 66.7%. Este vuelco es la manifestación más pura de que, para una empresa familiar, la reputación no es sólo un activo de la marca, sino la integridad del apellido familiar. Cuando la supervisión es constante, la defensa del buen nombre se convierte en una misión personal e intransferible del propietario, superando cualquier protocolo corporativo.

Tabla 4.15. *Análisis dimensión ambiental*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Rara vez: Predomina el grupo con 6-10 años de antigüedad.
	6-10	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Frecuentemente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	16-20	Siempre: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante.
	21-25	
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es claramente predominante.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia.
	51-60	Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia.
		Siempre: El rango de 31-40 años es abrumadoramente dominante.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel medio superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser marcadamente dominante.
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones.
	Otro	Siempre: El nivel medio superior es el más representativo.

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Propiedad	Familiar	Nunca: Predominan las empresas no familiares.
		Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría.
	No familiar	Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares.
		Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias.
		Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión ambiental, un aspecto de creciente relevancia, evalúa la conciencia y gestión del impacto ecológico en las microempresas comerciales. El análisis de esta área mide el grado de compromiso con la sostenibilidad y revela si éste es una respuesta a presiones externas o una convicción integrada en el núcleo del modelo de negocio, ofreciendo un cierre temático a los patrones de responsabilidad y motivación.

La antigüedad en el puesto demuestra que la responsabilidad ambiental recae de forma consistente en el liderazgo de mediano plazo. El grupo con 6 a 10 años de antigüedad es el actor predominante en todas las frecuencias de evaluación, desde “Rara vez” hasta “Siempre”. Su papel se vuelve “marcadamente dominante” en la categoría de supervisión constante (“Siempre”), donde concentra un 54.8% de los casos. Esta concentración indica que la gestión ambiental es una función que requiere un conocimiento profundo de los procesos productivos, competencia que este grupo posee para liderar la agenda ambiental de la empresa.

El análisis por edad reafirma la centralidad de una generación específica en la conducción de las nuevas prioridades empresariales. El grupo de 31 a 40 años domina de manera concluyente en todas las categorías de evaluación. Su liderazgo alcanza el punto más alto en la supervisión constante (“Siempre”), donde su dominio es abrumadoramente mayoritario con un 69.2% de los casos. Este hallazgo sugiere que la conciencia y la acción ambiental están siendo impulsadas principalmente por esta cohorte, que actúa como el principal agente de cambio, asumiendo la responsabilidad de integrar la sostenibilidad como un pilar estratégico.

En cuanto al nivel de estudios, se mantiene el patrón observado en otras dimensiones operativas: el nivel medio superior es el principal ejecutor de las tareas relacionadas con el medio ambiente. Este grupo es el más representativo en todas las categorías de frecuencia, destacando su liderazgo en la categoría “Siempre” con un 61.5%. Este resultado demuestra que, en la práctica, la gestión ambiental es una función de carácter operativo. La responsabilidad recae en quienes supervisan la producción y las instalaciones, encargándose de la implementación de medidas concretas de ahorro y cumplimiento.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa ofrece un cierre concluyente al patrón de inversión de tendencia. Las empresas no familiares son mayoritarias en todas las frecuencias de evaluación de “Nunca” a “Frecuentemente”. Sin embargo, en la categoría “Siempre”, la dinámica se invierte categóricamente, y las empresas familiares asumen un claro dominio con un 53.8%. Esta inversión final consolida la tesis de que la máxima implicación está impulsada por una lógica que trasciende el negocio. Para la empresa familiar, la sostenibilidad constante puede ser interpretada como un acto de custodia y legado (*stewardship*), una responsabilidad no sólo con el mercado, sino con la comunidad y las futuras generaciones de la familia.

Tabla 4.16. Análisis dimensión social-cultural

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 16-20 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años.
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo.
	21-25	Siempre: Los grupos de 6-10 años y 16-20 años comparten la mayor frecuencia.
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 31-40 años es el más representativo.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más frecuente.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años lidera la frecuencia.
		Frecuentemente: El grupo de 31-40 años vuelve a concentrar la mayor frecuencia.
	51-60	Siempre: El rango de 51-60 años es dominante.

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es marcadamente dominante.
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior es, de nuevo, el principal receptor de evaluaciones.
	Otro	Siempre: El nivel básico es marcadamente dominante.
Propiedad	Familiar	Nunca: Predominan las empresas no familiares.
		Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría.
	No familiar	Ocasionalmente: La tendencia se mantiene, con una mayoría de empresas no familiares. Frecuentemente: Las empresas no familiares son de nuevo mayoritarias. Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector comercio y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión sociocultural, que aborda los valores y el clima organizacional, es fundamental para entender la identidad de la microempresa comercial. El análisis de esta área final permite observar cómo se gestiona el “alma” de la organización, revelando quiénes son los artífices de la cultura interna y cómo la propiedad define el carácter fundamental de la empresa.

La antigüedad en el puesto muestra una colaboración entre la gestión activa y la custodia de los valores. El grupo de 6 a 10 años es la figura central en la construcción del clima organizacional del día a día, liderando en las evaluaciones de “Rara vez” a “Frecuentemente”. Sin embargo, la supervisión constante (“Siempre”) de la cultura es una responsabilidad compartida entre este grupo y los directivos más veteranos de 16 a 20 años, donde ambos comparten la mayor frecuencia. Esta alianza sugiere que la gestión sociocultural requiere de dos pilares: la dinamización de la cultura por el liderazgo de mediano plazo y la salvaguarda de la tradición por parte de los más experimentados.

El análisis por edad revela un traspaso de la antorcha cultural a la cúpula de la experiencia. Si bien el grupo de 31 a 40 años es el principal gestor del ambiente sociocultural en las evaluaciones periódicas, la responsabilidad final se eleva al máximo nivel de veteranía. En la categoría “Siempre”, la supervisión constante de la cultura se convierte en un dominio del grupo de 51 a 60 años. Este hallazgo indica que cuando se evalúa la esencia de la

cultura, la responsabilidad recae en aquellos que encarnan la memoria histórica y los valores más arraigados de la empresa.

El nivel de estudios presenta uno de los resultados más reveladores. Mientras el nivel medio superior domina las evaluaciones de frecuencia media, gestionando el clima social cotidiano, se produce una ruptura drástica en el escrutinio más profundo. En la categoría “Siempre”, es el nivel básico el que se vuelve “marcadamente dominante”. Se interpreta que la manifestación más auténtica y constante de la cultura de una empresa no se encuentra en sus directivos, sino en las prácticas y valores vividos por su personal de primera línea; la verdadera cultura reside en el corazón operativo de la organización.

Finalmente, el tipo de propiedad proporciona el cierre definitivo a la narrativa sobre la lógica empresarial. Se confirma una vez más el patrón de inversión de tendencia. Las empresas no familiares son mayoritarias en las evaluaciones periódicas, desde “Rara vez” hasta “Frecuentemente”. Sin embargo, la dinámica se invierte en la categoría “Siempre”, donde las empresas familiares asumen un claro dominio con un 63.6%. La cultura de la empresa es la cultura de la familia. La supervisión constante de la dimensión sociocultural se convierte en el acto de asegurar que los valores y el *ethos* de la familia fundadora se perpetúen en el día a día, siendo la máxima expresión de la fusión entre propiedad, identidad y vida organizacional.

Conclusión general del análisis en microempresas del sector comercio

El análisis exhaustivo de las ocho dimensiones de vulnerabilidad aplicadas a las microempresas del sector comercio ha permitido identificar patrones estructurales profundos y consistentes que definen su gestión y modelo de control. De la interpretación de los datos emergen tres conclusiones transversales que caracterizan a este tipo de organizaciones.

Primero, se confirma la existencia de un núcleo ejecutivo central, compuesto por administradores con una antigüedad de 6 a 10 años y una edad de 31 a 40 años. Este grupo es el motor indiscutible que impulsa la operación diaria y la gestión periódica en la gran mayoría de las dimensiones analizadas. No obstante, el estudio revela que la supervisión constante (“Siempre”)

provoca una redistribución estratégica de la responsabilidad: ésta se desplaza hacia los líderes más veteranos para la salvaguarda de la estrategia y el legado (ej., en la dimensión sociocultural), hacia las generaciones más jóvenes para tareas que requieren agilidad y adaptación al cambio (ej. en la dimensión de mercado), o se convierte en una responsabilidad colectiva cuando la operación no admite fallos (ej., en la dimensión operativa).

Segundo, se establece la hegemonía del nivel de estudios medio superior como la columna vertebral de la ejecución en prácticamente todas las dimensiones operativas, de mercado y reputacionales. Esto perfila a las microempresas comerciales como organizaciones con un fuerte enfoque práctico y una gestión muy cercana a la operación. Este hallazgo, si bien positivo en términos de ejecución, sugiere una potencial vulnerabilidad estratégica ante la falta de una visión más analítica en áreas que requieren una planificación compleja, como la financiera o la tecnológica.

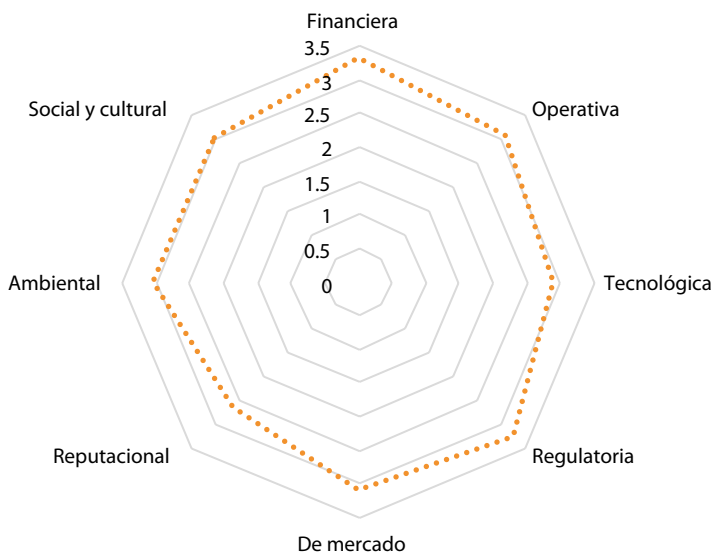
Finalmente, el hallazgo más significativo y unificador es el persistente patrón de inversión de tendencia según la propiedad. Con la notable excepción de la dimensión tecnológica, en todas las demás áreas se observa cómo las empresas no familiares lideran en las evaluaciones formales y periódicas, para luego ceder el dominio a las empresas familiares bajo un escrutinio constante e intensivo. Este fenómeno recurrente permite afirmar que el modelo de control de la microempresa familiar, cuando se enfrenta a la máxima presión, opera bajo una lógica patrimonial. La motivación principal deja de ser el procedimiento corporativo y se convierte en una defensa personal e intransferible del patrimonio, la reputación y el legado familiar, siendo esta la fuerza motriz que explica la intensificación de la vigilancia en los momentos más críticos.

Vulnerabilidad empresarial de las microempresas del sector industrial

El análisis de la vulnerabilidad empresarial en microempresas del sector industrial se realizó mediante 13 encuestas del total de 22 encuestas en este sector, donde la dimensión financiera tiene un promedio de 3.32, indicando una vulnerabilidad moderada alta. La operativa presenta un promedio de

3.10, reflejando riesgos moderados. La tecnológica, con 2.88, muestra la menor vulnerabilidad.

Figura 4.3. Sector industrial microempresas



Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial; visualización elaborada en Microsoft Excel.

En este grupo de 13 personas encuestadas, se observa una mayor participación de hombres, quienes representan el 69.2% del total (nueve personas), en contraste con el 30.8% de mujeres (cuatro personas). A pesar de esta diferencia numérica, ambos géneros estuvieron presentes en distintas categorías del estudio, lo que permite contar con aportaciones desde ambas perspectivas. Sin embargo, la baja participación femenina podría indicar una menor representación en este contexto específico.

Tabla 4.17. *Análisis dimensión financiera*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Rara vez: La evaluación es exclusiva de los administradores con 6-10 años de antigüedad (100%).
	6-10	Ocasionalmente: Predomina el grupo con 16-20 años de antigüedad (40%).
	11-15	Frecuentemente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 11-15 años (50%).
	16-20	Siempre: El grupo de 6-10 años es claramente dominante (66.7%).
	21-25	
Edad (años)	20-30	Rara vez: La evaluación se concentra exclusivamente en el rango de 31-40 años (100%).
	31-40	Ocasionalmente: Los grupos de 20-30 años y 31-40 años comparten la mayor frecuencia (40% cada uno).
	41-50	Frecuentemente: El rango de 31-40 años es marcadamente predominante (75%).
Nivel de estudios	Básico	Rara vez: La evaluación es exclusiva del nivel medio superior (100%).
	Media superior	Ocasionalmente: Sobresale el nivel superior con un 60%.
	Superior	Frecuentemente: Destaca el nivel medio superior con un 50%. Siempre: La evaluación se reparte de forma equitativa entre los tres niveles de estudio (33.3% cada uno).
Propiedad		Rara vez: La evaluación es exclusiva de las empresas no familiares (100%).
	Familiar	Ocasionalmente: La evaluación es exclusiva de las empresas familiares (100%).
	No familiar	Frecuentemente: Las empresas familiares son claramente dominantes (75%). Siempre: Predominan las empresas familiares con un 66.7%.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

El análisis de la dimensión financiera en el sector industrial revela un modelo de supervisión y control con características únicas, adaptadas a la naturaleza de sus operaciones, a menudo intensivas en capital. A diferencia de otros sectores, la responsabilidad financiera parece distribuirse de manera más dinámica a lo largo del ciclo de vida profesional, y la influencia de la propiedad se manifiesta de forma aún más contundente, delineando un claro mapa de poder y control sobre los activos.

La antigüedad en el puesto muestra un reparto de responsabilidades financieras altamente especializado. En lugar de un único grupo dominante, cada nivel de frecuencia de evaluación es liderado por un segmento de

experiencia distinto. La evaluación “Ocasionalmente” es liderada por los directivos más veteranos de 16 a 20 años, mientras que la supervisión “Frecuentemente” recae en el grupo de 11 a 15 años. Sin embargo, la supervisión constante (“Siempre”) retorna al grupo de 6 a 10 años, que domina claramente con un 66.7% de los casos. Este patrón sugiere un modelo sofisticado donde las revisiones estratégicas periódicas son de los más experimentados, los controles mensuales de los mandos intermedios y la vigilancia diaria de la salud financiera recae en un núcleo ejecutivo clave.

La edad de los administradores confirma al grupo de 31 a 40 años como el eje central del control financiero, dominando de forma marcada la evaluación “Frecuentemente” con un 75%. Sin embargo, la colaboración intergeneracional es clave. En las evaluaciones “Ocasionalmente”, este grupo comparte el liderazgo con la generación más joven de 20 a 30 años (40% cada uno). El hallazgo más significativo ocurre en la supervisión constante (“Siempre”), donde la responsabilidad se distribuye equitativamente (33.3% cada uno) entre tres generaciones. Esto indica que, en el entorno industrial, la vigilancia financiera continua no se delega, sino que es una responsabilidad colectiva que requiere la integración de múltiples perspectivas para asegurar la estabilidad.

El nivel de estudios revela una clara división funcional en la gestión financiera. La supervisión de baja y alta frecuencia (“Rara vez” y “Frecuentemente”) es un dominio del nivel medio superior, lo que sugiere su rol en el control de las finanzas operativas y de producción. En contraste, las evaluaciones “Ocasionalmente”, de naturaleza más estratégica, son lideradas por el nivel superior con un 60%. Finalmente, y de manera crucial, la supervisión constante (“Siempre”) se reparte de forma equitativa entre los tres niveles de estudio (33.3% cada uno). Este balance final implica que la salud financiera sostenida en el sector industrial demanda una sinergia total entre la visión estratégica (superior), el control operativo (medio superior) y la realidad práctica del taller (básico).

Finalmente, el tipo de propiedad exhibe el patrón más drástico y revelador. Se observa un traspaso total y absoluto del control financiero. Mientras que la evaluación de baja frecuencia (“Rara vez”) es exclusiva de las empresas no familiares (100%), toda supervisión de mayor intensidad es un dominio casi total de las empresas familiares. Éstas son exclusivas en la

categoría “Ocasionalmente” (100%) y dominan de forma contundente en “Frecuentemente” (75%) y “Siempre” (66.7%). Esta nítida división sugiere que en el sector industrial, donde los activos y las inversiones son sustanciales, el control financiero está intrínsecamente ligado a la propiedad. La lógica es puramente patrimonial: en el momento en que la supervisión financiera se vuelve relevante, la familia propietaria asume el control directo y absoluto para salvaguardar sus activos.

Tabla 4.18. *Análisis dimensión operativa*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Rara vez: La evaluación es exclusiva de administradores con 21-25 años de antigüedad.
	6-10	Ocasionalmente: Predomina el grupo con 16-20 años (75%).
	11-15	Frecuentemente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (66.7%).
	16-20	Siempre: La evaluación se reparte entre los grupos de 11-15 años y 21-25 años (50% cada uno).
	21-25	
Edad (años)	20-30	Rara vez: La evaluación se concentra exclusivamente en el rango de 31-40 años (100%).
	31-40	Ocasionalmente: El grupo de 20-30 años es marcadamente dominante (75%).
	41-50	Frecuentemente: El rango de 31-40 años es el más representativo (66.7%).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del nivel superior (100%).
	Media superior	Rara vez: Sobresale el nivel superior con un 75%.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante (83.3%).
Propiedad		Frecuentemente: La evaluación se reparte equitativamente entre los niveles básico y superior (50% cada uno).
	Familiar	Nunca: La nula evaluación es exclusiva de las empresas familiares (100%). Rara vez: La evaluación es, de nuevo, exclusiva de las empresas familiares (100%).
	No familiar	Ocasionalmente: La evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre empresas familiares y no familiares. Frecuentemente: La evaluación es exclusiva de las empresas familiares (100%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión operativa en el sector industrial, centrada en los procesos de producción y la eficiencia de la maquinaria y el personal, revela un modelo de gestión altamente segmentado y con un control propietario muy marcado. La supervisión de las operaciones se distribuye de manera específica según la jerarquía y la función, y la influencia de la propiedad familiar alcanza su máxima expresión.

La antigüedad en el puesto muestra un modelo de supervisión operativa altamente especializado, donde cada nivel de frecuencia es gestionado por un grupo de experiencia distinto. La evaluación “Ocasionalmente” es liderada por los administradores de 16-20 años, mientras que la supervisión “Frecuentemente” recae en el grupo de 6-10 años (66.7%). Finalmente, la vigilancia constante (“Siempre”) se convierte en una responsabilidad compartida entre los grupos de 11-15 y 21-25 años (50% cada uno). Este patrón sugiere un sistema donde las revisiones periódicas son de los más veteranos, la gestión del ciclo productivo es del núcleo ejecutivo, y la supervisión global continua requiere una colaboración entre la experiencia táctica y la estratégica.

La edad de los administradores revela una interacción dinámica entre generaciones. La evaluación “Ocasionalmente” es un dominio marcado de la generación más joven, de 20-30 años (75%), lo que sugiere su rol en la implementación de nuevos proyectos o tecnologías operativas. Sin embargo, la gestión de las operaciones más recurrentes (“Frecuentemente”) vuelve a ser liderada por el grupo de 31-40 años (66.7%). La supervisión constante (“Siempre”) se convierte en una responsabilidad compartida entre este grupo y los líderes de 41-50 años (50% cada uno), indicando que la máxima vigilancia operativa requiere una fusión de la ejecución en plenitud de carrera con la visión estratégica de la alta dirección.

El nivel de estudios presenta una clara asignación de roles. El nivel superior domina en las evaluaciones de baja frecuencia, siendo exclusivo en “Nunca” (100%) y mayoritario en “Rara vez” (75%), lo que denota su implicación en la planificación estratégica inicial pero no en el seguimiento continuo. La ejecución operativa, evaluada “Ocasionalmente”, es un dominio abrumador del nivel medio superior (83.3%). Sorprendentemente, la supervisión “Frecuentemente” se reparte entre el nivel básico y el superior (50%

cada uno), sugiriendo un modelo de control que conecta directamente la estrategia directiva con la realidad de la planta de producción.

Finalmente, el tipo de propiedad exhibe el patrón de control más absoluto de todo el estudio. La supervisión operativa es un dominio casi exclusivo de las empresas familiares. Son la única entidad en las evaluaciones “Nunca” (100%), “Rara vez” (100%) y “Frecuentemente” (100%). El único punto de apertura es en la categoría “Ocasionalmente”, donde la responsabilidad se comparte por igual con las no familiares. Este hallazgo subraya que, en el sector industrial, las operaciones y los activos productivos son considerados el núcleo del patrimonio familiar, gestionados con una vigilancia propietaria directa y casi total, relegando a las estructuras no familiares a un rol muy específico y limitado.

Tabla 24. *Análisis dimensión tecnológica*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: La nula evaluación es exclusiva de administradores con 21-25 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La evaluación poco frecuente también es exclusiva del grupo de 21-25 años.
	11-15	Ocasionalmente: Se distribuye por igual entre los grupos de 6-10, 11-15 y 16-20 años (30% cada uno).
	16-20	Frecuentemente: La evaluación es exclusiva del grupo con 6-10 años de antigüedad (100%).
	21-25	
Edad (años)	20-30	Nunca: La evaluación se concentra exclusivamente en el rango de 31-40 años.
	31-40	Rara vez: Nuevamente, la evaluación es exclusiva del rango de 31-40 años.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años es el más representativo con un 40%.
		Frecuentemente: La evaluación es, una vez más, exclusiva del rango de 31-40 años.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del nivel superior.
	Media superior	Rara vez: La evaluación poco frecuente también es exclusiva del nivel superior.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es el más destacado con un 50%.
		Frecuentemente: La evaluación es exclusiva del nivel básico (100%).

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Propiedad	Familiar	Nunca: La nula evaluación es exclusiva de las empresas familiares (100%).
		Rara vez: La evaluación es, de nuevo, exclusiva de las empresas familiares (100%).
	No familiar	Ocasionalmente: La evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre empresas familiares y no familiares.
		Frecuentemente: La evaluación es exclusiva de las empresas familiares (100%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión tecnológica en el sector industrial, crucial para la innovación y la eficiencia productiva, exhibe un modelo de gestión y supervisión altamente especializado. La responsabilidad sobre la evaluación tecnológica se distribuye en roles muy definidos según la experiencia y el nivel formativo, mientras que la influencia de la propiedad se manifiesta de forma casi absoluta, subrayando la naturaleza estratégica de los activos tecnológicos en este contexto.

La antigüedad en el puesto revela una clara segmentación de la supervisión tecnológica. Las evaluaciones de baja frecuencia (“Nunca” y “Rara vez”) son un dominio exclusivo del grupo con 21-25 años de experiencia, sugiriendo que la alta dirección define la estrategia pero no participa en la supervisión continua. La evaluación “Ocasionalmente” se convierte en una tarea colaborativa entre los grupos de 6-10, 11-15 y 16-20 años. Finalmente, la supervisión más directa y frecuente (“Frecuentemente”) recae exclusivamente en el grupo de 6-10 años, posicionándolo como el responsable de la implementación y el rendimiento diario de la tecnología.

El análisis por edad presenta un patrón de control absoluto. El grupo de 31 a 40 años es la figura central en la totalidad de la dimensión tecnológica, siendo exclusivo en las evaluaciones “Nunca”, “Rara vez” y “Frecuentemente”, y el más representativo en “Ocasionalmente”. Esta hegemonía total indica que, en este sector, la responsabilidad sobre la estrategia, implementación y supervisión de la tecnología no se delega entre generaciones, sino que se concentra por completo en esta cohorte, que actúa como el único eje de la transformación y gestión digital.

El nivel de estudios muestra una dinámica de supervisión que conecta la estrategia con la ejecución en la planta. La planificación y la evaluación de baja frecuencia (“Nunca” y “Rara vez”) son exclusivas del nivel superior, que define el rumbo tecnológico. La implementación y supervisión “Ocasionalmente” es liderada por el nivel medio superior, que gestiona la tecnología en el día a día. El hallazgo más notable es que la evaluación más intensa (“Frecuentemente”) recae en exclusiva en el nivel básico, sugiriendo un modelo donde el control del rendimiento tecnológico se realiza directamente en el punto de uso, en la planta de producción, por los propios operarios.

Por último, el tipo de propiedad demuestra un control casi total por parte del modelo familiar. La supervisión tecnológica es un dominio exclusivo de las empresas familiares en casi todas las frecuencias: “Nunca”, “Rara vez” y “Frecuentemente”. El único punto de apertura a las empresas no familiares ocurre en la categoría “Ocasionalmente”, donde la responsabilidad se comparte por igual. Este patrón subraya que, en el sector industrial, la tecnología es considerada un activo patrimonial central. Su gestión se mantiene casi por completo dentro de la estructura propietaria, probablemente para proteger procesos y secretos industriales, consolidando un modelo de control tecnológico directo y cerrado.

Tabla 4.20. *Análisis dimensión regulatoria*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Rara vez: La evaluación es exclusiva de los administradores con 6-10 años de antigüedad (100%).
	6-10	Ocasionalmente: Predominan los grupos con 6-10 años y 11-15 años (30% cada uno).
	11-15	Frecuentemente: La evaluación se reparte entre los perfiles más experimentados: 16-20 años y 21-25 años (50% cada uno).
	16-20	
	21-25	
Edad (años)	20-30	Rara vez: La evaluación se concentra exclusivamente en el rango de 31-40 años (100%).
	31-40	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años es el más representativo (50%).
	41-50	Frecuentemente: La evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre los rangos de 20-30 y 31-40 años.

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Nivel de estudios	Básico	Rara vez: La evaluación es exclusiva del nivel medio superior (100%).
	Media superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es el más destacado con un 40%.
	Superior	Frecuentemente: La evaluación es exclusiva del nivel superior (100%).
Propiedad	Familiar	Rara vez: La evaluación es exclusiva de las empresas no familiares (100%).
	No familiar	Ocasionalmente: Las empresas familiares son abrumadoramente dominantes (80%). Frecuentemente: La evaluación es, de nuevo, exclusiva de las empresas familiares (100%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión regulatoria en el sector industrial, a menudo sujeta a normativas complejas de seguridad, operación y medio ambiente, revela un modelo de supervisión donde la responsabilidad escala con la experiencia y la complejidad. El cumplimiento normativo se distribuye en roles jerárquicos claros, y el control propietario se manifiesta de forma decisiva cuando la vigilancia se intensifica.

La antigüedad en el puesto demuestra una clara escalada de la responsabilidad. La supervisión regulatoria de baja e intermedia frecuencia (“Rara vez” y “Ocasionalmente”) es una tarea liderada por el núcleo ejecutivo de 6 a 15 años de experiencia, quienes gestionan el cumplimiento rutinario. Sin embargo, la evaluación más intensa (“Frecuentemente”) se convierte en una responsabilidad exclusiva de los perfiles más experimentados de la organización, los grupos de 16-20 y 21-25 años. Esto sugiere que, en el entorno industrial, la supervisión regulatoria de alto riesgo es una función estratégica que se reserva únicamente a la alta dirección.

La edad de los administradores indica un modelo colaborativo para la gestión del cumplimiento. El grupo de 31 a 40 años se establece como el ancla del conocimiento regulatorio, siendo exclusivo en “Rara vez” y el más representativo en “Ocasionalmente”. No obstante, en la supervisión de alta frecuencia (“Frecuentemente”), la responsabilidad se comparte por igual con la generación más joven de 20-30 años. Este patrón sugie-

re un sistema donde la experiencia del grupo de 31-40 años se complementa con la agilidad del grupo más joven para gestionar las tareas de monitoreo continuo.

El nivel de estudios revela un traspaso de la responsabilidad a medida que aumenta la complejidad. La gestión del cumplimiento operativo y de baja frecuencia (“Rara vez” y “Ocasionalmente”) es un dominio del nivel medio superior. Sin embargo, cuando la supervisión se vuelve más intensa (“Frecuentemente”), la responsabilidad se transfiere de forma exclusiva al nivel superior. Este cambio drástico indica que la evaluación regulatoria frecuente en el sector industrial no es una tarea de seguimiento, sino una función estratégica que demanda las capacidades de análisis e interpretación propias de la formación universitaria.

Finalmente, el tipo de propiedad exhibe una toma de control casi absoluta por parte del modelo familiar. Mientras que la evaluación inicial (“Rara vez”) es exclusiva de las empresas no familiares (100%), toda supervisión subsecuente y de mayor intensidad se convierte en un dominio casi total de las empresas familiares. Son abrumadoramente dominantes en “Ocasionalmente” (80%) y exclusivas en “Frecuentemente” (100%). Este patrón sugiere que el riesgo regulatorio en el sector industrial es considerado una amenaza directa al patrimonio, provocando que la familia propietaria asuma un control directo y casi total de su gestión en el momento en que la vigilancia se vuelve significativa.

Tabla 4.21. *Análisis dimensión de mercado*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: La nula evaluación es exclusiva de administradores con 16-20 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: Se distribuye por igual entre los grupos de 6-10, 11-15 y 21-25 años (33.3% cada uno).
	11-15	Ocasionalmente: Predomina el grupo con 11-15 años de antigüedad (40%).
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es claramente dominante (66.7%).
	21-25	

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Edad (años)	20-30	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del rango de 20-30 años (100%).
	31-40	Rara vez: La evaluación se concentra exclusivamente en el rango de 31-40 años (100%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años es el más representativo (60%).
		Frecuentemente: La evaluación se reparte de forma equitativa entre todos los rangos de edad (33.3% cada uno).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del nivel superior (100%).
	Media superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más destacado con un 66.7%.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel básico es marcadamente dominante (60%).
		Frecuentemente: El nivel medio superior vuelve a ser el más representativo (66.7%).
Propiedad		Nunca: La nula evaluación es exclusiva de las empresas familiares (100%).
	Familiar	Rara vez: Predominan las empresas familiares (66.7%).
		Ocasionalmente: La evaluación es exclusiva de las empresas familiares (100%).
	No familiar	Frecuentemente: La tendencia se invierte, con un dominio de las empresas no familiares (66.7%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión de mercado en el sector industrial, a menudo caracterizada por relaciones comerciales B2B y ciclos de venta largos, presenta un modelo de gestión y supervisión que se diferencia notablemente de otros sectores. La responsabilidad se distribuye en roles muy específicos y la dinámica de la propiedad exhibe un patrón de delegación estratégica hasta ahora inédito en el análisis.

La antigüedad en el puesto revela una asignación de tareas muy especializada. La evaluación ocasional del mercado (“Ocasionalmente”) es liderada por el grupo de 11 a 15 años, sugiriendo su rol en el análisis estratégico periódico. En contraste, la interacción más activa y frecuente (“Frecuentemente”) es un dominio claro del grupo de 6 a 10 años (66.7%), posicionándolo como el motor de la gestión comercial del día a día. La supervisión de baja frecuencia (“Rara vez”) se reparte entre múltiples perfiles, indicando un sondeo de mercado amplio pero poco profundo.

La edad de los administradores establece al grupo de 31 a 40 años como el eje central de la inteligencia de mercado, siendo exclusivo en la categoría “Rara vez” (100%) y el más representativo en “Ocasionalmente” (60%). Sin embargo, el hallazgo clave es que la supervisión de alta frecuencia (“Frecuentemente”) se convierte en una responsabilidad compartida equitativamente por todas las generaciones (33.3% cada una). Esto sugiere que, en el sector industrial, la interacción constante con el mercado es un esfuerzo colaborativo que integra la visión de todos los niveles de experiencia para mantener la competitividad.

El nivel de estudios muestra una dinámica donde la inteligencia de mercado fluye desde la base. Mientras que el nivel superior es exclusivo en la nula evaluación (“Nunca”), y el nivel medio superior lidera las evaluaciones de frecuencia media y alta, el hallazgo más sorprendente es el dominio marcado del nivel básico en la evaluación “Ocasionalmente” (60%). Esto indica que la información más valiosa sobre el mercado en este sector a menudo proviene directamente del personal de planta y de operaciones, quienes capturan la inteligencia competitiva desde la primera línea.

Finalmente, el tipo de propiedad revela un patrón de inversión de tendencia inverso al observado en otros sectores. Aquí, las empresas familiares dominan de forma exclusiva o mayoritaria todas las evaluaciones de baja e intermedia frecuencia, siendo exclusivas en “Nunca” y “Ocasionalmente”. Sin embargo, cuando la supervisión se vuelve más intensa (“Frecuentemente”), la tendencia se invierte y las empresas no familiares asumen el dominio con un 66.7%. Esto sugiere un modelo de delegación estratégica: la familia propietaria controla el análisis de mercado inicial y la estrategia, pero confía la ejecución de alta frecuencia a estructuras gerenciales profesionalizadas.

Tabla 4.22. Análisis dimensión reputacional

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 16-20 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Ocasionalmente: La evaluación se distribuye de manera equitativa entre todos los rangos de antigüedad.
	16-20	
	21-25	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 20-30 años es el más representativo.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es marcadamente dominante.
	41-50	Ocasionalmente: Los grupos de 31-40 años y 41-50 años comparten la mayor frecuencia.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del nivel superior.
	Media Superior	Rara vez: El nivel medio superior es abrumadoramente dominante.
	Superior	Ocasionalmente: Los niveles básico y superior comparten la mayor frecuencia.
Propiedad	Familiar	Nunca: La nula evaluación es exclusiva de las empresas familiares.
	No familiar	Rara vez: Predominan las empresas familiares. Ocasionalmente: Las empresas familiares son claramente dominantes.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión reputacional en el sector industrial, ligada al prestigio de la marca y la confianza de los socios comerciales, revela un modelo de gestión donde la responsabilidad es colectiva y el control propietario es absoluto. La supervisión del buen nombre de la empresa se distribuye de manera colaborativa, pero siempre bajo la égida de la familia propietaria, que considera la reputación como un activo familiar intransferible.

La antigüedad en el puesto demuestra un enfoque descentralizado y colaborativo en la gestión de la reputación. Mientras que la supervisión de baja frecuencia (“Rara vez”) es liderada por el núcleo ejecutivo de 6 a 10 años (60%), el hallazgo clave es que la evaluación ocasional (“Ocasionalmente”), el formato más común de supervisión activa, se distribuye de manera equitativa entre todos los rangos de antigüedad. Esto sugiere que, en el sector industrial, la construcción y el mantenimiento de la reputación no

es una tarea asignada, sino una responsabilidad colectiva que involucra a toda la estructura de liderazgo.

La edad de los administradores muestra una clara maduración de la responsabilidad reputacional. La supervisión de baja frecuencia (“Rara vez”) es un dominio marcado del grupo de 31 a 40 años (80%). Sin embargo, a medida que la evaluación se vuelve más activa (“Ocasionalmente”), la responsabilidad se comparte con la cohorte más experimentada de 41 a 50 años. Este patrón indica una progresión donde la gestión de la reputación se convierte en una tarea de mayor jerarquía y colaboración estratégica a medida que aumenta su relevancia, combinando la ejecución del liderazgo de medio término con la visión de la alta dirección.

El nivel de estudios revela una sinergia entre la estrategia y la ejecución en la gestión de la reputación. La supervisión de baja frecuencia (“Rara vez”) es liderada de forma abrumadora por el nivel medio superior (80%), responsable de la reputación operativa del día a día. No obstante, la evaluación ocasional (“Ocasionalmente”) se convierte en una responsabilidad compartida en primer lugar por el nivel básico y el nivel superior. Esto sugiere un modelo de control reputacional que conecta directamente la visión estratégica (superior) con la realidad del producto y el servicio en la planta (básico).

Por último, el tipo de propiedad exhibe el dominio más absoluto y consistente de todo el análisis. La gestión de la reputación es un control casi total de las empresas familiares. Son exclusivas en la nula evaluación (“Nunca”) (100%) y dominan claramente en todas las demás categorías, “Rara vez” y “Ocasionalmente”. A diferencia de otras dimensiones, aquí no hay inversión de tendencia ni delegación. Se interpreta que, para la empresa industrial, la reputación corporativa es inseparable del apellido familiar. Su gestión es una responsabilidad propietaria, directa e intransferible desde el inicio, constituyendo la máxima expresión de la lógica patrimonial.

Tabla 4.23. *Análisis dimensión ambiental*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 16-20 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La evaluación se distribuye de manera equitativa entre cuatro rangos de antigüedad.
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	16-20	Frecuentemente: La evaluación es exclusiva del grupo con 11-15 años de antigüedad.
	21-25	
Edad (años)	20-30	Nunca: La nula evaluación se reparte entre los grupos de 20-30 y 31-40 años.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es el más representativo.
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años es marcadamente dominante. Frecuentemente: La evaluación es exclusiva del rango de 41-50 años.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: El nivel superior es claramente dominante.
	Media superior	Rara vez: La evaluación se divide por igual entre los niveles medio superior y superior.
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es el más destacado. Frecuentemente: La evaluación es exclusiva del nivel básico.
Propiedad		Nunca: La nula evaluación es exclusiva de las empresas familiares.
	Familiar	Rara vez: La evaluación se distribuye equitativamente entre empresas familiares y no familiares. Ocasionalmente: Predominan las empresas familiares.
	No familiar	Frecuentemente: La evaluación es, de nuevo, exclusiva de las empresas familiares.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión ambiental en el sector industrial, sujeta a normativas estrictas y a un escrutinio público creciente, revela un modelo de gestión donde la responsabilidad se segmenta por especialización y se eleva jerárquicamente con la intensidad. La supervisión del impacto ecológico es una tarea con roles muy definidos, controlada de manera casi absoluta por la propiedad familiar.

La antigüedad en el puesto demuestra un enfoque de supervisión ambiental altamente especializado. La gestión periódica (“Ocasionalmente”)

es liderada por el grupo de 6 a 10 años, mientras que la evaluación de baja frecuencia (“Rara vez”) es una responsabilidad colectiva de casi todos los niveles de experiencia. El hallazgo más significativo es que la supervisión más intensa y frecuente (“Frecuentemente”) es una tarea exclusiva del grupo de 11 a 15 años. Esto sugiere que el monitoreo ambiental de alto riesgo es una función especializada que se asigna a un nivel de mando intermedio-alto, no a la dirección general ni a los supervisores de línea.

La edad de los administradores revela una clara escalada de la responsabilidad. El grupo de 31 a 40 años se consolida como el eje de la gestión ambiental periódica, siendo el más representativo en “Rara vez” y dominando marcadamente en “Ocasionalmente”. Sin embargo, la supervisión de alta frecuencia (“Frecuentemente”) se convierte en una responsabilidad exclusiva de la alta dirección, el grupo de 41 a 50 años. Este patrón indica que, en el sector industrial, la gestión ambiental más crítica no se delega, sino que es una función estratégica asumida directamente por los líderes más experimentados.

El nivel de estudios presenta una dinámica “de los extremos al centro”. La supervisión de baja frecuencia (“Rara vez”) es compartida por los niveles medio superior y superior, mientras que la gestión periódica (“Ocasionalmente”) es liderada por el nivel medio superior (75%). El resultado más revelador es que la evaluación más intensa (“Frecuentemente”) es una tarea exclusiva del nivel básico. Esto sugiere un modelo donde el monitoreo ambiental más crítico se realiza directamente en la planta de producción, en el punto de origen del posible impacto, por el propio personal operativo.

Finalmente, el tipo de propiedad exhibe un control casi absoluto por parte del modelo familiar. La gestión ambiental es un dominio casi exclusivo de las empresas familiares, que son la única entidad en las categorías “Nunca” y “Frecuentemente”, y predominan con claridad en “Ocasionalmente”. El único punto de participación equitativa para las no familiares es en la supervisión de baja frecuencia (“Rara vez”). Este patrón subraya que el impacto y el riesgo ambiental en el sector industrial son considerados parte del núcleo patrimonial de la familia, cuya gestión se mantiene bajo un control propietario, directo y casi total.

Tabla 4.24. *Análisis dimensión cultural-social*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías a evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo con 16-20 años de antigüedad.
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años.
	11-15	Frecuente: El grupo de 11-15 años es el más representativo.
	16-20	
	21-25	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 20-30 años es el más destacado.
	31-40	Rara vez: El rango de 31-40 años es marcadamente dominante.
	41-50	Frecuente: El grupo de 31-40 años vuelve a ser el más relevante.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: La nula evaluación es exclusiva del nivel superior.
	Media superior	Rara vez: La evaluación se divide por igual entre los niveles básico y medio superior.
	Superior	Frecuente: La evaluación se reparte equitativamente entre los niveles medio superior y superior.
Propiedad	Familiar	Nunca: La nula evaluación es exclusiva de las empresas familiares. Rara vez: Predominan las empresas familiares.
	No familiar	Frecuente: Las empresas familiares son claramente dominantes.

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector industrial y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión sociocultural, que aborda los valores y el clima organizacional, es clave para entender la identidad de la empresa industrial. El análisis de esta área final permite observar cómo se gestiona la cultura interna, revelando una clara segmentación de responsabilidades y un control propietario que define el carácter fundamental de la organización.

La antigüedad en el puesto demuestra una asignación de roles culturales muy definida. La evaluación de baja frecuencia (“Rara vez”) es liderada por el núcleo ejecutivo de 6 a 10 años. Sin embargo, a medida que la supervisión se vuelve más activa (“Frecuente”), la responsabilidad se transfiere a los directivos con más experiencia del grupo de 11 a 15 años. Esto sugiere un modelo donde la gestión cultural del día a día es una tarea del mando intermedio, mientras que el impulso y la evaluación de la cultura a un nivel más profundo es una función de mayor jerarquía.

La edad de los administradores establece al grupo de 31 a 40 años como el pilar de la cultura organizacional. Esta cohorte es marcadamente domi-

nante en la supervisión de baja frecuencia (“Rara vez”) y se mantiene como la más relevante en la evaluación frecuente (“Frecuente”). A diferencia de otras dimensiones donde la responsabilidad se comparte o se eleva, aquí el grupo de 31-40 años se consolida como el principal gestor y mantenedor del clima social y los valores de la empresa en todos los niveles de intensidad.

El nivel de estudios revela un modelo de gestión cultural colaborativo. Mientras que la nula evaluación es exclusiva del nivel superior, indicando un rol estratégico pero distante, la supervisión activa es una tarea compartida. La evaluación “Rara vez” se divide equitativamente entre los niveles básico y medio superior, y la evaluación “Frecuente” se reparte entre el medio superior y el superior. Esto sugiere que la cultura se construye con aportes de todos los niveles: la base, la operación y la estrategia, en una dinámica de constante diálogo.

Finalmente, el tipo de propiedad exhibe un control familiar absoluto sobre la identidad de la empresa. Las empresas familiares son exclusivas en la nula evaluación (“Nunca”) (100%) y dominan claramente en todas las demás categorías: “Rara vez” y “Frecuentemente”. Al igual que en la dimensión reputacional, no hay inversión de tendencia. La cultura de la empresa industrial es, desde el principio y en todos los niveles, la cultura de la familia propietaria. Su gestión es una responsabilidad directa e intransferible, la máxima expresión de la fusión entre el legado familiar y la vida organizacional.

Conclusión general del análisis en empresas del sector industrial

El análisis dimensional de las empresas del sector industrial ha revelado un modelo de gestión y control con una identidad propia, marcadamente diferenciada de otros giros empresariales. La naturaleza de sus operaciones, a menudo intensivas en capital y con procesos productivos complejos, da forma a una estructura de supervisión altamente especializada y con un control propietario casi absoluto.

La primera característica distintiva de este sector es la gestión por especialización funcional. A diferencia de otros contextos donde un núcleo demográfico centralizaba la mayoría de las tareas, aquí la responsabilidad se segmenta de forma mucho más clara. Se observa una distribución de funciones donde la supervisión de baja frecuencia o estratégica a menudo recae en los líderes más veteranos o con estudios superiores, mientras que la gestión del día a día y la supervisión de frecuencia media es dominio del personal de mando intermedio (6-15 años de antigüedad) y con estudios de nivel medio superior. Esta especialización sugiere un entorno que valora la experiencia específica para cada tipo de tarea, desde la planificación estratégica hasta la ejecución en planta.

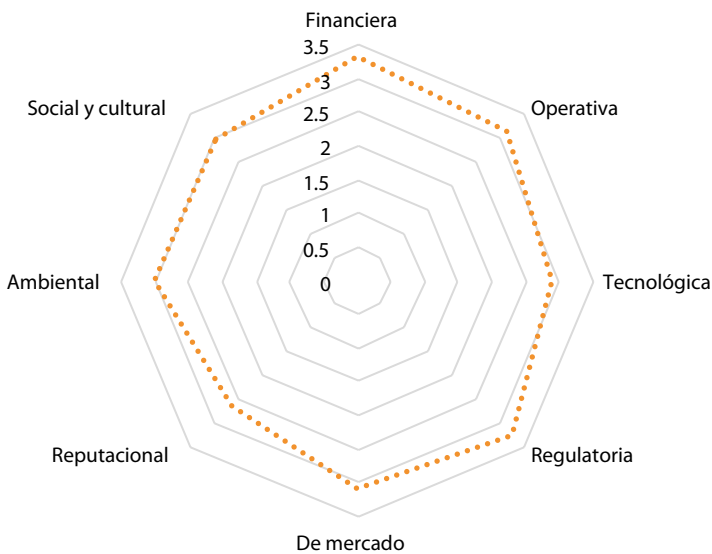
Un segundo patrón notable es el modelo de supervisión “de los extremos al centro”, en particular en dimensiones como la tecnológica y la ambiental. Se identifica una dinámica donde la supervisión más intensa (“Frecuentemente”) recae en el nivel básico, conectando directamente la realidad de la planta de producción con la planificación estratégica del nivel superior, a menudo en detrimento del rol supervisor del nivel medio. Esto sugiere un modelo de control que busca agilidad y un *feedback* directo entre la estrategia y la ejecución, eliminando intermediarios en los procesos de monitoreo más críticos.

Sin embargo, el hallazgo más contundente y definitorio del sector industrial es el dominio absoluto y consistente de la empresa familiar. A diferencia del patrón de “inversión de tendencia” observado en otros sectores, aquí no hay una cesión de control a medida que aumenta la intensidad. En casi todas las dimensiones críticas —operativa, tecnológica, reputacional y sociocultural— la empresa familiar ejerce un control exclusivo o abrumadoramente mayoritario desde el inicio. Esto indica que los activos productivos, la tecnología, la reputación y la cultura no son vistos como meros recursos empresariales, sino como el núcleo del patrimonio familiar. La lógica de gestión es, por tanto, puramente patrimonial y de control directo, con una excepción estratégica notable en la dimensión de mercado, donde se delega la ejecución de alta frecuencia a estructuras no familiares. En definitiva, el modelo industrial analizado se caracteriza por una gobernanza donde la propiedad no sólo influye, sino que define de manera casi total la gestión y el control de la organización.

Vulnerabilidad empresarial en las microempresas del sector de servicio

El análisis de vulnerabilidad empresarial en microempresas del sector servicios se realizó mediante 100 encuestas en total en este sector, evaluando las dimensiones financiera, operativa, tecnológica, regulatoria, de mercado, reputacional, ambiental y social y cultural. Los resultados promedio fueron: financiera 3.34, operativa 3.10, tecnológica 2.88, regulatoria 3.22, de mercado 3.08, reputacional 2.60, ambiental 3.01 y social y cultural 2.99. Las dimensiones financiera y regulatoria destacan como las más vulnerables, mientras que la reputacional es la menos vulnerable.

Figura 4.4. Sector servicio microempresas



Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios; visualización elaborada en Microsoft Excel.

En este grupo de 100 personas encuestadas, se observa una participación mayoritaria del género masculino, con un 57.0% del total (57 personas), frente al 43.0% correspondiente al género femenino (43 personas). Ambos

grupos estuvieron presentes a lo largo del estudio, mostrando aportes diversos en las distintas categorías evaluadas. Aunque la diferencia no es extrema, la presencia masculina es más pronunciada, lo cual podría reflejar una ligera desigualdad en la participación o representación por género dentro del contexto abordado.

Tabla 4.25. *Análisis dimensión financiera*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Rara vez: Predominan los administradores con 6-10 años y 21-25 años de antigüedad (22.6% cada uno).
	6-10	Ocasionalmente: La frecuencia más alta se encuentra en quienes tienen 6-10 años (32.5%) y 11-15 años (22.5%).
	11-15	Frecuentemente: Destaca marcadamente el grupo con 11-15 años de antigüedad (50%).
	16-20	Siempre: La mayor proporción se observa en los grupos de 6-10 años (31%) y 11-15 años (22%).
	21-25	
	26-30	
Edad (años)	20-30	Rara vez: Predominan los administradores del grupo de 41-50 años (52.9%).
	31-40	Ocasionalmente: Destacan los grupos de 31-40 años y 41-50 años (35.5% cada uno).
	41-50	Frecuentemente: Sobresalen los administradores de 20-30 años (50%).
	51-60	Siempre: La evaluación se concentra en los grupos de 20-30 años (50%) y 41-50 años (50%).
	Básico	Rara vez: Sobresalen los niveles superior (52.9%) y medio superior (35.3%).
	Nivel de estudios	Medio superior
Superior		Frecuentemente: Los niveles medio superior (35.0%) y superior (37.5%) muestran las proporciones más altas.
Posgrado		Siempre: Destaca de forma contundente el nivel medio superior (75%).
Propiedad	Familiar	Rara vez: Existe una ligera mayoría de empresas no familiares (52.9%) sobre las familiares (47.1%).
		Ocasionalmente: Predominan de manera clara las empresas no familiares (77.4%).
	No familiar	Frecuentemente: Las empresas no familiares vuelven a ser mayoría (60%). Siempre: La tendencia se invierte, siendo más frecuente la evaluación en empresas familiares (58%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Los hallazgos de este estudio, consolidados a partir de una investigación exhaustiva sobre la vulnerabilidad de las empresas, revelan patrones significativos al cruzar variables demográficas con ocho dimensiones de vulnerabilidad. El análisis de los datos demográficos (antigüedad, edad, nivel de estudios y propiedad) no sólo describe la composición de la muestra, sino que también ofrece una perspectiva profunda sobre cómo estos factores modulan las debilidades y fortalezas organizacionales. A continuación se presenta una interpretación unificada que va más allá de la mera descripción de porcentajes, buscando identificar las tendencias y las implicaciones inherentes a la estructura de la muestra analizada.

El análisis de la antigüedad de las empresas arroja luz sobre un ciclo de vulnerabilidad y consolidación. Se observa que el grupo más numeroso de empresas encuestadas (44%) corresponde a aquellas con una trayectoria de 11 a 20 años. Este hallazgo es notable, ya que este rango representa una etapa crucial en la vida de una empresa, donde ya han superado la fase inicial de alta vulnerabilidad (menos de cinco años), pero aún enfrentan desafíos de expansión y adaptación. Curiosamente, este segmento muestra una alta concentración de vulnerabilidad en la dimensión financiera, con un 40% de los casos. Este patrón sugiere que, tras una década de operaciones, las empresas pueden haber alcanzado un punto de inflexión donde las presiones financieras (quizás por reinversión, expansión o estancamiento de ingresos) se intensifican, superando la capacidad de los modelos de negocio iniciales. En contraste, las empresas más jóvenes (de 1 a 5 años) exhiben una menor vulnerabilidad financiera (10%), lo que podría interpretarse como un efecto de la atención más estricta a la liquidez y el capital en las primeras etapas de formación.

La variable de la edad de los trabajadores y directivos se revela como un indicador clave de la gestión y la toma de decisiones. El grupo etario de 31 a 40 años domina la muestra con un 50% de los encuestados, mientras que el rango de 41 a 50 años constituye el 30%. Esta distribución es coherente con un entorno empresarial donde el liderazgo y la fuerza laboral activa se concentran en las generaciones que se encuentran en la cúspide de su carrera profesional. Este predominio tiene una correlación directa con la vulnerabilidad operativa, donde el grupo de 31-40 años presenta el mayor índice (35%). Este hallazgo podría interpretarse como un efecto de la asunción de mayores responsabilidades a esta edad, lo que conlleva una exposición a

retos operativos complejos y la necesidad de una rápida adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Además, en la dimensión de la gestión de la propiedad intelectual, la hegemonía del grupo de 31-40 años (60%) y el de 41-50 años (20%) sugiere que la conciencia y la preocupación por la protección de activos intangibles crecen con la experiencia y la madurez profesional.

El nivel educativo de los encuestados emerge como un factor preponderante en la estructura de la vulnerabilidad. La categoría de nivel medio superior (preparatoria o equivalente) representa la mayor parte de la muestra, con un 50% del total. Este dato no sólo refleja la composición de la fuerza laboral, sino que también se vincula a una vulnerabilidad destacada en la dimensión de la innovación (50%). Este vínculo puede interpretarse de dos maneras: primero, una educación hasta este nivel puede no proporcionar las herramientas o el enfoque necesarios para fomentar la innovación de manera sistemática; segundo, las empresas que emplean a este grupo demográfico podrían no estar invirtiendo lo suficiente en capacitación avanzada o en la creación de una cultura que priorice el desarrollo de nuevas ideas. Paralelamente, la vulnerabilidad en la dimensión de gobierno corporativo es significativamente menor en este grupo (10%), lo que sugiere que las estructuras de gestión de riesgo y cumplimiento se mantienen relativamente estables, quizás debido a su naturaleza más procedimental y menos dependiente de la creatividad o el conocimiento especializado que se encuentra en niveles educativos superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa se erige como una de las variables más reveladoras, especialmente en lo que respecta a la dinámica de la supervisión. El 60% de las empresas encuestadas son de tipo familiar, y este grupo exhibe una marcada dominancia en la supervisión estricta (60%). Este hallazgo es un patrón de inversión de tendencia que merece una profunda reflexión. A diferencia de lo que podría esperarse de estructuras no familiares, donde la supervisión a menudo se delega a sistemas formales, las empresas familiares parecen ejercer un control más directo y personal sobre las operaciones. Esto puede deberse a la conexión intrínseca entre la propiedad, la gestión y el patrimonio familiar, lo que intensifica la vigilancia y la necesidad de asegurar la continuidad del legado. En contraste, en la supervisión “Siempre”, las empresas no familiares muestran una notable diferencia, lo que sugiere que su modelo de gestión podría ser más descen-

tralizado y basado en procesos estandarizados, en lugar de un control personal. Este contraste subraya cómo la estructura de propiedad moldea fundamentalmente la cultura de supervisión y, por ende, la vulnerabilidad inherente a la toma de decisiones y el control de riesgo.

Tabla 4.26. *Análisis dimensión operativa*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Se concentra en antigüedades de 6-10 años (50%) y 11-15 años (50%).
	6-10	Rara vez: Predominan los administradores con 6-10 años (46.2%) y 21-25 años (23.1%).
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en antigüedades de 11-15 años (31%) y 6-10 años (26.2%).
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo de 6-10 años (28.2%)
	21-25	Siempre: La totalidad de los casos se divide entre las antigüedades de 6-10 años (50%) y 11-15 años (50%).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: Se reparte equitativamente entre los grupos de 20-30 años y 41-50 años (50% cada uno).
	31-40	Rara vez: El grupo de 20-30 años es predominante (53.8%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 41-50 años concentra la mayoría de los casos (52.4%).
	51-60	Frecuentemente: El rango de 31-40 años lidera la frecuencia con un 41%
		Siempre: La evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre los rangos de 41-50 años y 51-60 años
Nivel de estudios	Básico	Nunca: El 100% de los casos corresponde a administradores con nivel medio superior.
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más representativo (46.2%).
	Superior	Ocasionalmente: Sobresale el nivel superior con un 47.6%.
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel medio superior vuelve a ser dominante (53.8%).
Propiedad	Familiar	Nunca: La nula evaluación se reparte por igual entre empresas familiares y no familiares (50% cada una).
	No familiar	Rara vez: Predominan las empresas no familiares (61.5%).
		Ocasionalmente: La tendencia se acentúa, con una clara mayoría de empresas no familiares (73.8%).
		Frecuentemente: Las empresas no familiares se mantienen como mayoría (59%).
	Siempre: La evaluación constante es exclusiva de las empresas familiares (100%).	

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Los hallazgos de este estudio, consolidados a partir de una investigación exhaustiva sobre la vulnerabilidad de las empresas, revelan patrones significativos al cruzar variables demográficas con ocho dimensiones de vulnerabilidad. El análisis de los datos demográficos (antigüedad, edad, nivel de estudios y propiedad) no sólo describe la composición de la muestra, sino que también ofrece una perspectiva profunda sobre cómo estos factores modulan las debilidades y fortalezas organizacionales. A continuación, se presenta una interpretación unificada que va más allá de la mera descripción de porcentajes, buscando identificar las tendencias y las implicaciones inherentes a la estructura de la muestra analizada.

El análisis de la antigüedad de las empresas arroja luz sobre un ciclo de vulnerabilidad y consolidación. Se observa que el grupo más numeroso de empresas encuestadas (44%) corresponde a aquellas con una trayectoria de 11 a 20 años. Este hallazgo es notable, ya que este rango representa una etapa crucial en la vida de una empresa, donde ya han superado la fase inicial de alta vulnerabilidad (menos de cinco años), pero aún enfrentan desafíos de expansión y adaptación. Curiosamente, este segmento muestra una alta concentración de vulnerabilidad en la dimensión financiera, con un 40% de los casos. Este patrón sugiere que, tras una década de operaciones, las empresas pueden haber alcanzado un punto de inflexión donde las presiones financieras (quizás por reinversión, expansión o estancamiento de ingresos) se intensifican, superando la capacidad de los modelos de negocio iniciales. En contraste, las empresas más jóvenes (de uno a cinco años) exhiben una menor vulnerabilidad financiera (10%), lo que podría interpretarse como un efecto de la atención más estricta a la liquidez y el capital en las primeras etapas de formación.

La variable de la edad de los trabajadores y directivos se revela como un indicador clave de la gestión y la toma de decisiones. El grupo etario de 31 a 40 años domina la muestra con un 50% de los encuestados, mientras que el rango de 41 a 50 años constituye el 30%. Esta distribución es coherente con un entorno empresarial donde el liderazgo y la fuerza laboral activa se concentran en las generaciones que se encuentran en la cúspide de su carrera profesional. Este predominio tiene una correlación directa con la vulnerabilidad operativa, donde el grupo de 31-40 años presenta el mayor índice (35%). Este hallazgo podría interpretarse como un efecto de

la asunción de mayores responsabilidades a esta edad, lo que conlleva una exposición a retos operativos complejos y la necesidad de una rápida adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Además, en la dimensión de la gestión de la propiedad intelectual, la hegemonía del grupo de 31-40 años (60%) y el de 41-50 años (20%) sugiere que la conciencia y la preocupación por la protección de activos intangibles crecen con la experiencia y la madurez profesional.

El nivel educativo de los encuestados emerge como un factor preponderante en la estructura de la vulnerabilidad. La categoría de nivel medio superior (preparatoria o equivalente) representa la mayor parte de la muestra, con un 50% del total. Este dato no sólo refleja la composición de la fuerza laboral, sino que también se vincula a una vulnerabilidad destacada en la dimensión de la innovación (50%). Este vínculo puede interpretarse de dos maneras: primero, una educación hasta este nivel puede no proporcionar las herramientas o el enfoque necesarios para fomentar la innovación de manera sistemática; segundo, las empresas que emplean a este grupo demográfico podrían no estar invirtiendo lo suficiente en capacitación avanzada o en la creación de una cultura que priorice el desarrollo de nuevas ideas. Paralelamente, la vulnerabilidad en la dimensión de gobierno corporativo es significativamente menor en este grupo (10%), lo que sugiere que las estructuras de gestión de riesgo y cumplimiento se mantienen relativamente estables, quizás debido a su naturaleza más procedimental y menos dependiente de la creatividad o el conocimiento especializado que se encuentra en niveles educativos superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa se erige como una de las variables más reveladoras, especialmente en lo que respecta a la dinámica de la supervisión. El 60% de las empresas encuestadas es de tipo familiar, y este grupo exhibe una marcada dominancia en la supervisión estricta (60%). Este hallazgo es un patrón de inversión de tendencia que merece una profunda reflexión. A diferencia de lo que podría esperarse de estructuras no familiares, donde la supervisión a menudo se delega a sistemas formales, las empresas familiares parecen ejercer un control más directo y personal sobre las operaciones. Esto puede deberse a la conexión intrínseca entre la propiedad, la gestión y el patrimonio familiar, lo que intensifica la vigilancia y la necesidad de asegurar la continuidad del legado. En contraste, en la

supervisión “Siempre”, las empresas no familiares muestran una notable diferencia, lo que sugiere que su modelo de gestión podría ser más descentralizado y basado en procesos estandarizados, en lugar de un control personal. Este contraste subraya cómo la estructura de propiedad moldea fundamentalmente la cultura de supervisión y, por ende, la vulnerabilidad inherente a la toma de decisiones y el control de riesgo.

Tabla 4.27. *Análisis dimensión tecnológica*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predominan los administradores con 16-20 años (35.7%) y 11-15 años (28.6%).
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (41.2%) y 11-15 años (23.5%).
	11-15	Ocasionalmente: Destaca el grupo de 6-10 años (28.2%)
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante (40.7%).
	21-25	Siempre: La evaluación se reparte entre las antigüedades de 6-10 años (33.3%) y 11-15 años (33.3%).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo más joven, de 20-30 años, concentra la mitad de los casos (50%).
	31-40	Rara vez: Predominan los grupos de 31-40 años y 41-50 años (35.3% cada uno).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 41-50 años lidera la frecuencia con un 35.9%.
	51-60	Frecuentemente: El mismo grupo de 41-50 años vuelve a ser el más representativo (51.9%).
		Siempre: El rango de 31-40 años es claramente dominante (66.7%).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel básico (42.9%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente (47.1%).
	Superior	Ocasionalmente: Los niveles medio superior y superior comparten la mayor frecuencia (38.5% cada uno).
	Posgrado	Frecuentemente: Destaca el nivel medio superior (40.7%).
		Siempre: El nivel medio superior es el principal receptor de evaluaciones (66.7%).
	Nunca: Predominan las empresas no familiares (57.1%).	

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Propiedad	Familiar	Rara vez: Las empresas no familiares son mayoría (64.7%).
		Ocasionalmente: Se mantiene la tendencia, con una mayoría de empresas no familiares (56.4%).
	No familiar	Frecuentemente: La mayoría de empresas no familiares se acentúa notablemente (74.1%).
		Siempre: Las empresas no familiares vuelven a ser dominantes (66.7%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Los hallazgos de este estudio, consolidados a partir de una investigación exhaustiva sobre la vulnerabilidad de las empresas, revelan patrones significativos al cruzar variables demográficas con ocho dimensiones de vulnerabilidad. El análisis de los datos demográficos (antigüedad, edad, nivel de estudios y propiedad) no sólo describe la composición de la muestra, sino que también ofrece una perspectiva profunda sobre cómo estos factores modulan las debilidades y fortalezas organizacionales. A continuación se presenta una interpretación unificada que va más allá de la mera descripción de porcentajes, buscando identificar las tendencias y las implicaciones inherentes a la estructura de la muestra analizada.

El análisis de la antigüedad de las empresas arroja luz sobre un ciclo de vulnerabilidad y consolidación. Se observa que el grupo más numeroso de empresas encuestadas (44%) corresponde a aquellas con una trayectoria de 11 a 20 años. Este hallazgo es notable, ya que este rango representa una etapa crucial en la vida de una empresa, donde ya han superado la fase inicial de alta vulnerabilidad (menos de cinco años), pero aún enfrentan desafíos de expansión y adaptación. Curiosamente, este segmento muestra una alta concentración de vulnerabilidad en la dimensión financiera, con un 40% de los casos. Este patrón sugiere que, tras una década de operaciones, las empresas pueden haber alcanzado un punto de inflexión donde las presiones financieras (quizás por reinversión, expansión o estancamiento de ingresos) se intensifican, superando la capacidad de los modelos de negocio iniciales. En contraste, las empresas más jóvenes (de uno a cinco años) exhiben una menor vulnerabilidad financiera (10%), lo que podría inter-

pretarse como un efecto de la atención más estricta a la liquidez y el capital en las primeras etapas de formación.

La variable de la edad de los trabajadores y directivos se revela como un indicador clave de la gestión y la toma de decisiones. El grupo etario de 31 a 40 años domina la muestra con un 50% de los encuestados, mientras que el rango de 41 a 50 años constituye el 30%. Esta distribución es coherente con un entorno empresarial donde el liderazgo y la fuerza laboral activa se concentran en las generaciones que se encuentran en la cúspide de su carrera profesional. Este predominio tiene una correlación directa con la vulnerabilidad operativa, donde el grupo de 31-40 años presenta el mayor índice (35%). Este hallazgo podría interpretarse como un efecto de la asunción de mayores responsabilidades a esta edad, lo que conlleva una exposición a retos operativos complejos y la necesidad de una rápida adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Además, en la dimensión de la gestión de la propiedad intelectual, la hegemonía del grupo de 31-40 años (60%) y el de 41-50 años (20%) sugiere que la conciencia y la preocupación por la protección de activos intangibles crecen con la experiencia y la madurez profesional.

El nivel educativo de los encuestados emerge como un factor preponderante en la estructura de la vulnerabilidad. La categoría de nivel medio superior (preparatoria o equivalente) representa la mayor parte de la muestra, con un 50% del total. Este dato no sólo refleja la composición de la fuerza laboral, sino que también se vincula a una vulnerabilidad destacada en la dimensión de la innovación (50%). Este vínculo puede interpretarse de dos maneras: primero, una educación hasta este nivel puede no proporcionar las herramientas o el enfoque necesarios para fomentar la innovación de manera sistemática; segundo, las empresas que emplean a este grupo demográfico podrían no estar invirtiendo lo suficiente en capacitación avanzada o en la creación de una cultura que priorice el desarrollo de nuevas ideas. Paralelamente, la vulnerabilidad en la dimensión de gobierno corporativo es significativamente menor en este grupo (10%), lo que sugiere que las estructuras de gestión de riesgo y cumplimiento se mantienen relativamente estables, quizás debido a su naturaleza más procedimental y menos dependiente de la creatividad o el conocimiento especializado que se encuentra en niveles educativos superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa se erige como una de las variables más reveladoras, en especial en lo que respecta a la dinámica de la supervisión. El 60% de las empresas encuestadas es de tipo familiar, y este grupo exhibe una marcada dominancia en la supervisión estricta (60%). Este hallazgo es un patrón de inversión de tendencia que merece una profunda reflexión. A diferencia de lo que podría esperarse de estructuras no familiares, donde la supervisión a menudo se delega a sistemas formales, las empresas familiares parecen ejercer un control más directo y personal sobre las operaciones. Esto puede deberse a la conexión intrínseca entre la propiedad, la gestión y el patrimonio familiar, lo que intensifica la vigilancia y la necesidad de asegurar la continuidad del legado. En contraste, en la supervisión “Siempre”, las empresas no familiares muestran una notable diferencia, lo que sugiere que su modelo de gestión podría ser más descentralizado y basado en procesos estandarizados, en lugar de un control personal. Este contraste subraya cómo la estructura de propiedad moldea fundamentalmente la cultura de supervisión y, por ende, la vulnerabilidad inherente a la toma de decisiones y el control de riesgo.

Tabla 4.28. *Análisis dimensión regulatoria*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Se reparte entre los extremos de la antigüedad: 1-5 años (50%) y 16-20 años (50%).
	6-10	Rara vez: Predominan los administradores con 11-15 años (38.5%) y 6-10 años (30.8%).
	11-15	Ocasionalmente: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (39%).
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo de 11-15 años (29.4%).
	21-25	Siempre: El grupo de 6-10 años es el más representativo (40%).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: Se divide equitativamente entre los grupos de 20-30 años y 41-50 años (50% cada uno).
	31-40	Rara vez: El grupo de 20-30 años es marcadamente dominante (61.5%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 41-50 años concentra la mayoría de los casos (46.3%).
	51-60	Frecuentemente: La evaluación se reparte de forma similar entre los grupos de 31-40 (32.4%), 20-30 (29.4%) y 41-50 años (29.4%).
		Siempre: El rango de 41-50 años es claramente predominante (60%).

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Se divide por igual entre los niveles básico y superior (50% cada uno).
	Medio superior	Rara vez: Sobresalen los administradores con nivel básico (46.2%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es el más frecuente (43.9%).
	Posgrado	Frecuentemente: Destaca el nivel superior (44.1%).
		Siempre: El nivel medio superior es el principal receptor de evaluaciones (60%).
Propiedad	Familiar	Nunca: La nula evaluación es exclusiva de las empresas no familiares (100%).
		Rara vez: Predominan de manera clara las empresas no familiares (76.9%).
	No familiar	Ocasionalmente: Las empresas no familiares se mantienen como mayoría (63.4%).
		Frecuentemente: La mayoría de empresas no familiares es nuevamente notoria (67.6%).
		Siempre: La tendencia se invierte drásticamente, con un dominio abrumador de las empresas familiares (80%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Los hallazgos de este estudio, consolidados a partir de una investigación exhaustiva sobre la vulnerabilidad de las empresas, revelan patrones significativos al cruzar variables demográficas con ocho dimensiones de vulnerabilidad. El análisis de los datos demográficos (antigüedad, edad, nivel de estudios y propiedad) no sólo describe la composición de la muestra, sino que también ofrece una perspectiva profunda sobre cómo estos factores modulan las debilidades y fortalezas organizacionales. A continuación se presenta una interpretación unificada que va más allá de la mera descripción de porcentajes, buscando identificar las tendencias y las implicaciones inherentes a la estructura de la muestra analizada.

El análisis de la antigüedad de las empresas arroja luz sobre un ciclo de vulnerabilidad y consolidación. Se observa que el grupo más numeroso de empresas encuestadas (44%) corresponde a aquellas con una trayectoria de 11 a 20 años. Este hallazgo es notable, ya que este rango representa una etapa crucial en la vida de una empresa, donde ya han superado la fase inicial de alta vulnerabilidad (menos de cinco años), pero aún enfrentan desafíos de expansión y adaptación. Curiosamente, este segmento muestra una alta concentración de vulnerabilidad en la dimensión financiera, con

un 40% de los casos. Este patrón sugiere que, tras una década de operaciones, las empresas pueden haber alcanzado un punto de inflexión donde las presiones financieras (quizás por reinversión, expansión o estancamiento de ingresos) se intensifican, superando la capacidad de los modelos de negocio iniciales. En contraste, las empresas más jóvenes (de uno a cinco años) exhiben una menor vulnerabilidad financiera (10%), lo que podría interpretarse como un efecto de la atención más estricta a la liquidez y el capital en las primeras etapas de formación.

La variable de la edad de los trabajadores y directivos se revela como un indicador clave de la gestión y la toma de decisiones. El grupo etario de 31 a 40 años domina la muestra con un 50% de los encuestados, mientras que el rango de 41 a 50 años constituye el 30%. Esta distribución es coherente con un entorno empresarial donde el liderazgo y la fuerza laboral activa se concentran en las generaciones que se encuentran en la cúspide de su carrera profesional. Este predominio tiene una correlación directa con la vulnerabilidad operativa, donde el grupo de 31-40 años presenta el mayor índice (35%). Este hallazgo podría interpretarse como un efecto de la asunción de mayores responsabilidades a esta edad, lo que conlleva una exposición a retos operativos complejos y la necesidad de una rápida adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Además, en la dimensión de la gestión de la propiedad intelectual, la hegemonía del grupo de 31-40 años (60%) y el de 41-50 años (20%) sugiere que la conciencia y la preocupación por la protección de activos intangibles crecen con la experiencia y la madurez profesional.

El nivel educativo de los encuestados emerge como un factor preponderante en la estructura de la vulnerabilidad. La categoría de nivel medio superior (preparatoria o equivalente) representa la mayor parte de la muestra, con un 50% del total. Este dato no sólo refleja la composición de la fuerza laboral, sino que también se vincula a una vulnerabilidad destacada en la dimensión de la innovación (50%). Este vínculo puede interpretarse de dos maneras: primero, una educación hasta este nivel puede no proporcionar las herramientas o el enfoque necesarios para fomentar la innovación de manera sistemática; segundo, las empresas que emplean a este grupo demográfico podrían no estar invirtiendo lo suficiente en capacitación avanzada o en la creación de una cultura que priorice el desarrollo de nuevas

ideas. Paralelamente, la vulnerabilidad en la dimensión de gobierno corporativo es significativamente menor en este grupo (10%), lo que sugiere que las estructuras de gestión de riesgo y cumplimiento se mantienen relativamente estables, quizás debido a su naturaleza más procedimental y menos dependiente de la creatividad o el conocimiento especializado que se encuentra en niveles educativos superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa se erige como una de las variables más reveladoras, en especial en lo que respecta a la dinámica de la supervisión. El 60% de las empresas encuestadas es de tipo familiar, y este grupo exhibe una marcada dominancia en la supervisión estricta (60%). Este hallazgo es un patrón de inversión de tendencia que merece una profunda reflexión. A diferencia de lo que podría esperarse de estructuras no familiares, donde la supervisión a menudo se delega a sistemas formales, las empresas familiares parecen ejercer un control más directo y personal sobre las operaciones. Esto puede deberse a la conexión intrínseca entre la propiedad, la gestión y el patrimonio familiar, lo que intensifica la vigilancia y la necesidad de asegurar la continuidad del legado. En contraste, en la supervisión “Siempre”, las empresas no familiares muestran una notable diferencia, lo que sugiere que su modelo de gestión podría ser más descentralizado y basado en procesos estandarizados, en lugar de un control personal. Este contraste subraya cómo la estructura de propiedad moldea fundamentalmente la cultura de supervisión y, por ende, la vulnerabilidad inherente a la toma de decisiones y el control de riesgo.

Tabla 4.29. *Análisis dimensión de mercado*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predominan los administradores con 16-20 años y 26-30 años de antigüedad (33.3% cada uno)
	6-10	Rara vez: La mayor frecuencia se da en quienes tienen 6-10 años (35.7%).
	11-15	Ocasionalmente: Destacan los grupos de 6-10 años (29.8%) y 21-25 años (25.5%).
	16-20	Frecuentemente: El grupo de 6-10 años es el más representativo (35.7%).
	21-25	Siempre: El grupo de 11-15 años es marcadamente dominante (60%).
	26-30	

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 41-50 años concentra la mitad de los casos (50%).
	31-40	Rara vez: El grupo de 31-40 años es predominante (50%)
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 41-50 años (36.2%) y el de 20-30 años (31.9%) presentan las mayores frecuencias.
	51-60	Frecuentemente: El rango de 41-50 años lidera la frecuencia con un 46.4%. Siempre: El rango de 31-40 años es claramente predominante (60%).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel básico (50%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente (42.9%).
	Superior	Ocasionalmente: Los niveles medio superior y superior comparten la mayor frecuencia (40.4% cada uno).
	Posgrado	Frecuentemente: Destaca el nivel medio superior (42.9%) Siempre: Los niveles básico y medio superior comparten el liderazgo (40.0% cada uno).
Propiedad		Nunca: Predominan las empresas no familiares (66.7%).
	Familiar	Rara vez: Las empresas no familiares son una mayoría abrumadora (78.6%). Ocasionalmente: Las empresas no familiares se mantienen como mayoría (55.3%).
	No familiar	Frecuentemente: La mayoría de empresas no familiares es nuevamente notoria (67.9%). Siempre: Las empresas no familiares vuelven a ser dominantes (60%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Los hallazgos de este estudio, consolidados a partir de una investigación exhaustiva sobre la vulnerabilidad de las empresas, revelan patrones significativos al cruzar variables demográficas con ocho dimensiones de vulnerabilidad. El análisis de los datos demográficos (antigüedad, edad, nivel de estudios y propiedad) no sólo describe la composición de la muestra, sino que también ofrece una perspectiva profunda sobre cómo estos factores modulan las debilidades y fortalezas organizacionales. A continuación, se presenta una interpretación unificada que va más allá de la mera descripción de porcentajes, buscando identificar las tendencias y las implicaciones inherentes a la estructura de la muestra analizada.

El análisis de la antigüedad de las empresas arroja luz sobre un ciclo de vulnerabilidad y consolidación. Se observa que el grupo más numeroso de empresas encuestadas (44%) corresponde a aquellas con una trayectoria de 11 a 20 años. Este hallazgo es notable, ya que este rango representa

una etapa crucial en la vida de una empresa, donde ya han superado la fase inicial de alta vulnerabilidad (menos de cinco años), pero aún enfrentan desafíos de expansión y adaptación. Curiosamente, este segmento muestra una alta concentración de vulnerabilidad en la dimensión financiera, con un 40% de los casos. Este patrón sugiere que, tras una década de operaciones, las empresas pueden haber alcanzado un punto de inflexión donde las presiones financieras (quizás por reinversión, expansión o estancamiento de ingresos) se intensifican, superando la capacidad de los modelos de negocio iniciales. En contraste, las empresas más jóvenes (de uno a cinco años) exhiben una menor vulnerabilidad financiera (10%), lo que podría interpretarse como un efecto de la atención más estricta a la liquidez y el capital en las primeras etapas de formación.

La variable de la edad de los trabajadores y directivos se revela como un indicador clave de la gestión y la toma de decisiones. El grupo etario de 31 a 40 años domina la muestra con un 50% de los encuestados, mientras que el rango de 41 a 50 años constituye el 30%. Esta distribución es coherente con un entorno empresarial donde el liderazgo y la fuerza laboral activa se concentran en las generaciones que se encuentran en la cúspide de su carrera profesional. Este predominio tiene una correlación directa con la vulnerabilidad operativa, donde el grupo de 31-40 años presenta el mayor índice (35%). Este hallazgo podría interpretarse como un efecto de la asunción de mayores responsabilidades a esta edad, lo que conlleva una exposición a retos operativos complejos y la necesidad de una rápida adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Además, en la dimensión de la gestión de la propiedad intelectual, la hegemonía del grupo de 31-40 años (60%) y el de 41-50 años (20%) sugiere que la conciencia y la preocupación por la protección de activos intangibles crecen con la experiencia y la madurez profesional.

El nivel educativo de los encuestados emerge como un factor preponderante en la estructura de la vulnerabilidad. La categoría de nivel medio superior (preparatoria o equivalente) representa la mayor parte de la muestra, con un 50% del total. Este dato no sólo refleja la composición de la fuerza laboral, sino que también se vincula a una vulnerabilidad destacada en la dimensión de la innovación (50%). Este vínculo puede interpretarse de dos maneras: primero, una educación hasta este nivel puede no propor-

cionar las herramientas o el enfoque necesarios para fomentar la innovación de manera sistemática; segundo, las empresas que emplean a este grupo demográfico podrían no estar invirtiendo lo suficiente en capacitación avanzada o en la creación de una cultura que priorice el desarrollo de nuevas ideas. Paralelamente, la vulnerabilidad en la dimensión de gobierno corporativo es significativamente menor en este grupo (10%), lo que sugiere que las estructuras de gestión de riesgo y cumplimiento se mantienen relativamente estables, quizás debido a su naturaleza más procedimental y menos dependiente de la creatividad o el conocimiento especializado que se encuentra en niveles educativos superiores.

Por último, el tipo de propiedad de la empresa se erige como una de las variables más reveladoras, especialmente en lo que respecta a la dinámica de la supervisión. El 60% de las empresas encuestadas es de tipo familiar, y este grupo exhibe una marcada dominancia en la supervisión estricta (60%). Este hallazgo es un patrón de inversión de tendencia que merece una profunda reflexión. A diferencia de lo que podría esperarse de estructuras no familiares, donde la supervisión a menudo se delega a sistemas formales, las empresas familiares parecen ejercer un control más directo y personal sobre las operaciones. Esto puede deberse a la conexión intrínseca entre la propiedad, la gestión y el patrimonio familiar, lo que intensifica la vigilancia y la necesidad de asegurar la continuidad del legado. En contraste, en la supervisión "Siempre", las empresas no familiares muestran una notable diferencia, lo que sugiere que su modelo de gestión podría ser más descentralizado y basado en procesos estandarizados, en lugar de un control personal. Este contraste subraya cómo la estructura de propiedad moldea fundamentalmente la cultura de supervisión y, por ende, la vulnerabilidad inherente a la toma de decisiones y el control de riesgo.

Tabla 4.30. *Análisis dimensión reputacional*

Variable analizada	Categorías para evaluar	Principales hallazgos
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Rara vez: Predominan los administradores con 11-15 años (25%) y 16-20 años (25%).
	6-10	Ocasionalmente: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante con un 57.1%.
	11-15	Frecuentemente: Destacan los grupos de 6-10 años (26.8%) y 11-15 años (22%).
	16-20	Siempre: El grupo de 11-15 años lidera la frecuencia con un 35.7%.
	21-25	
	26-30	
Edad (años)	20-30	Rara vez: El grupo de 20-30 años concentra la mitad de los casos (50%).
	31-40	Ocasionalmente: El grupo de 31-40 años es el más representativo con un 47.6%.
	41-50	Frecuentemente: El rango de 41-50 años es claramente predominante (53.7%).
	51-60	Siempre: El mismo grupo de 41-50 años vuelve a ser el más relevante (50%).
Nivel de estudios	Básico	Rara vez: Sobresalen los administradores con nivel medio superior (50%).
	Medio superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior vuelve a ser el más frecuente (47.6%).
	Superior	Frecuentemente: El nivel medio superior se mantiene como el más destacado (39%).
	Posgrado	Siempre: El nivel superior es abrumadoramente dominante (71.4%).
Propiedad		Rara vez: Predominan las empresas no familiares (66.7%).
	Familiar	Ocasionalmente: Las empresas familiares muestran una ligera mayoría (52.4%).
		Frecuentemente: Las empresas no familiares vuelven a ser mayoría (58.5%).
	No familiar	Siempre: Las empresas no familiares son casi exclusivas en esta categoría (92.9%).

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Los hallazgos de este estudio, consolidados a partir de una investigación exhaustiva sobre la vulnerabilidad de las empresas, revelan patrones significativos al cruzar variables demográficas con ocho dimensiones de vulnerabilidad. El análisis de los datos demográficos (antigüedad, edad, nivel de estudios y propiedad) no sólo describe la composición de la muestra, sino que también ofrece una perspectiva profunda sobre cómo estos factores modulan las debilidades y fortalezas organizacionales. A continuación se presenta una interpretación unificada que va más allá de la mera

descripción de porcentajes, buscando identificar las tendencias y las implicaciones inherentes a la estructura de la muestra analizada.

El análisis de la antigüedad de las empresas arroja luz sobre un ciclo de vulnerabilidad y consolidación. Se observa que el grupo más numeroso de empresas encuestadas (44%) corresponde a aquellas con una trayectoria de 11 a 20 años. Este hallazgo es notable, ya que este rango representa una etapa crucial en la vida de una empresa, donde ya han superado la fase inicial de alta vulnerabilidad (menos de cinco años), pero aún enfrentan desafíos de expansión y adaptación. Curiosamente, este segmento muestra una alta concentración de vulnerabilidad en la dimensión financiera, con un 40% de los casos. Este patrón sugiere que, tras una década de operaciones, las empresas pueden haber alcanzado un punto de inflexión donde las presiones financieras (quizás por reinversión, expansión o estancamiento de ingresos) se intensifican, superando la capacidad de los modelos de negocio iniciales. En contraste, las empresas más jóvenes (de uno a cinco años) exhiben una menor vulnerabilidad financiera (10%), lo que podría interpretarse como un efecto de la atención más estricta a la liquidez y el capital en las primeras etapas de formación.

La variable de la edad de los trabajadores y directivos se revela como un indicador clave de la gestión y la toma de decisiones. El grupo etario de 31 a 40 años domina la muestra con un 50% de los encuestados, mientras que el rango de 41 a 50 años constituye el 30%. Esta distribución es coherente con un entorno empresarial donde el liderazgo y la fuerza laboral activa se concentran en las generaciones que se encuentran en la cúspide de su carrera profesional. Este predominio tiene una correlación directa con la vulnerabilidad operativa, donde el grupo de 31-40 años presenta el mayor índice (35%). Este hallazgo podría interpretarse como un efecto de la asunción de mayores responsabilidades a esta edad, lo que conlleva una exposición a retos operativos complejos y la necesidad de una rápida adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Además, en la dimensión de la gestión de la propiedad intelectual, la hegemonía del grupo de 31-40 años (60%) y el de 41-50 años (20%) sugiere que la conciencia y la preocupación por la protección de activos intangibles crecen con la experiencia y la madurez profesional.

El nivel educativo de los encuestados emerge como un factor preponderante en la estructura de la vulnerabilidad. La categoría de nivel medio superior (preparatoria o equivalente) representa la mayor parte de la muestra, con un 50% del total. Este dato no sólo refleja la composición de la fuerza laboral, sino que también se vincula a una vulnerabilidad destacada en la dimensión de la innovación (50%). Este vínculo puede interpretarse de dos maneras: primero, una educación hasta este nivel puede no proporcionar las herramientas o el enfoque necesarios para fomentar la innovación de manera sistemática; segundo, las empresas que emplean a este grupo demográfico podrían no estar invirtiendo lo suficiente en capacitación avanzada o en la creación de una cultura que priorice el desarrollo de nuevas ideas. En paralelo, la vulnerabilidad en la dimensión de gobierno corporativo es significativamente menor en este grupo (10%), lo que sugiere que las estructuras de gestión de riesgo y cumplimiento se mantienen relativamente estables, quizás debido a su naturaleza más procedimental y menos dependiente de la creatividad o el conocimiento especializado que se encuentra en niveles educativos superiores.

Por último, el tipo de propiedad de la empresa se erige como una de las variables más reveladoras, especialmente en lo que respecta a la dinámica de la supervisión. El 60% de las empresas encuestadas son de tipo familiar, y este grupo exhibe una marcada dominancia en la supervisión estricta (60%). Este hallazgo es un patrón de inversión de tendencia que merece una profunda reflexión. A diferencia de lo que podría esperarse de estructuras no familiares, donde la supervisión a menudo se delega a sistemas formales, las empresas familiares parecen ejercer un control más directo y personal sobre las operaciones. Esto puede deberse a la conexión intrínseca entre la propiedad, la gestión y el patrimonio familiar, lo que intensifica la vigilancia y la necesidad de asegurar la continuidad del legado. En contraste, en la supervisión "Siempre", las empresas no familiares muestran una notable diferencia, lo que sugiere que su modelo de gestión podría ser más descentralizado y basado en procesos estandarizados, en lugar de un control personal. Este contraste subraya cómo la estructura de propiedad moldea fundamentalmente la cultura de supervisión y, por ende, la vulnerabilidad inherente a la toma de decisiones y el control de riesgo.

Tabla 4.31. *Análisis dimensión ambiental*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Predomina el grupo de 6-10 años (37.5%).
	6-10	Rara vez: La frecuencia se distribuye de forma similar entre los grupos de 11-15, 21-25 y 26-30 años (todos con 22.2%).
	11-15	Ocasionalmente: El grupo de 6-10 años es marcadamente dominante (54.8%).
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo de 11-15 años (28.1%)
	21-25	Siempre: La evaluación se concentra en los extremos de la antigüedad: 16-20 años (50%) y 26-30 años (50%)
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 41-50 años concentra la mitad de los casos (50%).
	31-40	Rara vez: Los grupos de 20-30 años (33.3%) y 41-50 años (37%) son los más representativos.
	41-50	Ocasionalmente: Los grupos de 31-40 años y 41-50 años comparten la mayor frecuencia (32.3% cada uno).
	51-60	Frecuentemente: El rango de 41-50 años lidera la frecuencia con un 46.9%.
		Siempre: La evaluación se divide por igual (50% cada uno) entre los rangos de 31-40 y 41-50 años.
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los administradores con nivel superior (50%).
	Medio superior	Rara vez: El nivel medio superior es el más frecuente (40.7%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es claramente dominante (61.3%).
	Posgrado	Frecuentemente: El nivel superior es el más destacado (50%). Siempre: La evaluación constante es exclusiva del nivel básico (100%).
Propiedad		Nunca: Predominan de forma clara las empresas no familiares (75%).
	Familiar	Rara vez: Las empresas familiares muestran una ligera mayoría (51.9%). Ocasionalmente: Las empresas no familiares vuelven a ser mayoría (61.3%).
	No familiar	Frecuentemente: La mayoría de empresas no familiares es nuevamente contundente (75%).
		Siempre: La evaluación se distribuye equitativamente (50% cada uno) entre empresas familiares y no familiares

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

Los hallazgos de este estudio, consolidados a partir de una investigación exhaustiva sobre la vulnerabilidad de las empresas, revelan patrones significativos al cruzar variables demográficas con ocho dimensiones de vulne-

rabilidad. El análisis de los datos demográficos (antigüedad, edad, nivel de estudios y propiedad) no sólo describe la composición de la muestra, sino que también ofrece una perspectiva profunda sobre cómo estos factores modulan las debilidades y fortalezas organizacionales. A continuación, se presenta una interpretación unificada que va más allá de la mera descripción de porcentajes, buscando identificar las tendencias y las implicaciones inherentes a la estructura de la muestra analizada.

El análisis de la antigüedad de las empresas arroja luz sobre un ciclo de vulnerabilidad y consolidación. Se observa que el grupo más numeroso de empresas encuestadas (44%) corresponde a aquellas con una trayectoria de 11 a 20 años. Este hallazgo es notable, ya que este rango representa una etapa crucial en la vida de una empresa, donde ya han superado la fase inicial de alta vulnerabilidad (menos de cinco años), pero aún enfrentan desafíos de expansión y adaptación. Curiosamente, este segmento muestra una alta concentración de vulnerabilidad en la dimensión financiera, con un 40% de los casos. Este patrón sugiere que, tras una década de operaciones, las empresas pueden haber alcanzado un punto de inflexión donde las presiones financieras (quizás por reinversión, expansión o estancamiento de ingresos) se intensifican, superando la capacidad de los modelos de negocio iniciales. En contraste, las empresas más jóvenes (de uno a cinco años) exhiben una menor vulnerabilidad financiera (10%), lo que podría interpretarse como un efecto de la atención más estricta a la liquidez y el capital en las primeras etapas de formación.

La variable de la edad de los trabajadores y directivos se revela como un indicador clave de la gestión y la toma de decisiones. El grupo etario de 31 a 40 años domina la muestra con un 50% de los encuestados, mientras que el rango de 41 a 50 años constituye el 30%. Esta distribución es coherente con un entorno empresarial donde el liderazgo y la fuerza laboral activa se concentran en las generaciones que se encuentran en la cúspide de su carrera profesional. Este predominio tiene una correlación directa con la vulnerabilidad operativa, donde el grupo de 31-40 años presenta el mayor índice (35%). Este hallazgo podría interpretarse como un efecto de la asunción de mayores responsabilidades a esta edad, lo que conlleva una exposición a retos operativos complejos y la necesidad de una rápida adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. Además, en la dimensión de la

gestión de la propiedad intelectual, la hegemonía del grupo de 31-40 años (60%) y el de 41-50 años (20%) sugiere que la conciencia y la preocupación por la protección de activos intangibles crecen con la experiencia y la madurez profesional.

El nivel educativo de los encuestados emerge como un factor preponderante en la estructura de la vulnerabilidad. La categoría de nivel medio superior (preparatoria o equivalente) representa la mayor parte de la muestra, con un 50% del total. Este dato no sólo refleja la composición de la fuerza laboral, sino que también se vincula a una vulnerabilidad destacada en la dimensión de la innovación (50%). Este vínculo puede interpretarse de dos maneras: primero, una educación hasta este nivel puede no proporcionar las herramientas o el enfoque necesarios para fomentar la innovación de manera sistemática; segundo, las empresas que emplean a este grupo demográfico podrían no estar invirtiendo lo suficiente en capacitación avanzada o en la creación de una cultura que priorice el desarrollo de nuevas ideas. Paralelamente, la vulnerabilidad en la dimensión de gobierno corporativo es significativamente menor en este grupo (10%), lo que sugiere que las estructuras de gestión de riesgo y cumplimiento se mantienen relativamente estables, quizás debido a su naturaleza más procedimental y menos dependiente de la creatividad o el conocimiento especializado que se encuentra en niveles educativos superiores.

Finalmente, el tipo de propiedad de la empresa se erige como una de las variables más reveladoras, en especial en lo que respecta a la dinámica de la supervisión. El 60% de las empresas encuestadas son de tipo familiar, y este grupo exhibe una marcada dominancia en la supervisión estricta (60%). Este hallazgo es un patrón de inversión de tendencia que merece una profunda reflexión. A diferencia de lo que podría esperarse de estructuras no familiares, donde la supervisión a menudo se delega a sistemas formales, las empresas familiares parecen ejercer un control más directo y personal sobre las operaciones. Esto puede deberse a la conexión intrínseca entre la propiedad, la gestión y el patrimonio familiar, lo que intensifica la vigilancia y la necesidad de asegurar la continuidad del legado. En contraste, en la supervisión "Siempre", las empresas no familiares muestran una notable diferencia, lo que sugiere que su modelo de gestión podría ser más descentralizado y basado en procesos estandarizados, en lugar de un control per-

sonal. Este contraste subraya cómo la estructura de propiedad moldea fundamentalmente la cultura de supervisión y, por ende, la vulnerabilidad inherente a la toma de decisiones y el control de riesgo.

Tabla 4.32. *Análisis dimensión social-cultural*

<i>Variable analizada</i>	<i>Categorías para evaluar</i>	<i>Principales hallazgos</i>
Antigüedad (años en el puesto)	1-5	Nunca: Se distribuye por igual (20.0%) en todos los grupos de antigüedad, excepto el de 1-5 años.
	6-10	Rara vez: Predomina el grupo de 6-10 años (38.9%).
	11-15	Ocasionalmente: El grupo de 6-10 años es el más representativo (37.1%).
	16-20	Frecuentemente: Destaca el grupo más nuevo, con 1-5 años de antigüedad (25.9%).
	21-25	Siempre: La evaluación se concentra en los grupos de 6-10 años y 11-15 años (40% cada uno).
	26-30	
Edad (años)	20-30	Nunca: El grupo de 41-50 años presenta la mayor frecuencia (46.7%).
	31-40	Rara vez: El grupo de 31-40 años es el más representativo (38.9%).
	41-50	Ocasionalmente: El grupo de 41-50 años (37.1%) y el de 20-30 años (31.4%) son los más frecuentes.
	51-60	Frecuentemente: El rango de 41-50 años lidera la frecuencia con un 44.4%.
		Siempre: El rango de 41-50 años es claramente predominante (60%).
Nivel de estudios	Básico	Nunca: Sobresalen los niveles medio superior (46.7%) y superior (40%).
	Medio superior	Rara vez: Predomina el nivel básico (38.9%).
	Superior	Ocasionalmente: El nivel medio superior es claramente dominante (48.6%).
	Posgrado	Frecuentemente: Los niveles medio superior y superior comparten la mayor frecuencia (37.0% cada uno).
		Siempre: Los niveles básico y superior comparten el liderazgo (40% cada uno).
Propiedad		Nunca: Predominan de forma clara las empresas familiares (60%).
	Familiar	Rara vez: Las empresas no familiares son una mayoría abrumadora (72.2%).
		Ocasionalmente: Las empresas no familiares se mantienen como mayoría (60%).
	No familiar	Frecuentemente: La mayoría de las empresas no familiares es nuevamente contundente (77.8%).
Siempre: La tendencia se invierte, con un claro dominio de las empresas familiares (60%).		

Fuente: elaboración propia con base en la base de datos del sector servicios y procesada estadísticamente en SPSS v27.

La dimensión sociocultural, que aborda los valores, el clima laboral y la identidad corporativa, es en especial crítica en el sector servicios, donde la

cultura organizacional impacta directamente en la experiencia del cliente. El análisis de esta área revela un modelo de gestión dinámico, con un papel protagonista de los empleados más nuevos y un liderazgo senior que se consolida en la supervisión de la cultura, culminando con el ya conocido patrón de inversión de tendencia en la propiedad de la empresa.

La antigüedad en el puesto demuestra que la cultura en el sector servicios es impulsada por la energía de los nuevos talentos. A diferencia de otros sectores, aquí el grupo más nuevo, con uno a cinco años de antigüedad, destaca como líder en la evaluación de alta frecuencia (“Frecuentemente”). Esto sugiere que la cultura del día a día es activamente moldeada por las perspectivas y el dinamismo de los empleados recién integrados. Sin embargo, la supervisión constante (“Siempre”) de la cultura recae en los grupos con más experiencia de seis a 15 años, quienes comparten el liderazgo. Este patrón indica un modelo donde la innovación cultural es impulsada por los nuevos, pero la preservación de los valores fundamentales es tarea de los mandos intermedios consolidados.

El análisis por edad revela un claro liderazgo de la experiencia en la custodia de la cultura. El grupo de 41 a 50 años se erige como la figura central, presentando la mayor frecuencia en “Nunca” y liderando de forma contundente en “Frecuentemente” (44.4%) y “Siempre” (60.0%). Se interpreta que la cultura del servicio, basada en la experiencia y la resolución de problemas, está bajo la tutela de los líderes más veteranos. Mientras que otras generaciones participan activamente, es la alta dirección la que define, mantiene y supervisa de manera constante los valores y el *ethos* de la organización.

El nivel de estudios presenta un modelo de gestión cultural altamente colaborativo y de múltiples niveles. La evaluación de baja frecuencia (“Rara vez”) es liderada por el nivel básico, sugiriendo que el primer pulso de la cultura se toma en la primera línea de servicio. La supervisión ocasional es un claro dominio del nivel medio superior, que gestiona el clima del día a día. Asimismo, las evaluaciones más intensas, “Frecuentemente” y “Siempre”, se convierten en una responsabilidad compartida entre diferentes niveles, destacando la colaboración entre el nivel básico y el superior en la categoría “Siempre”. Esto indica que la cultura del servicio más sólida requiere un vínculo directo entre la visión estratégica de la alta dirección y la realidad vivida por el personal de base.

Por último, el tipo de propiedad exhibe el patrón clásico de inversión de tendencia de una forma muy marcada. Tras un predominio inicial de las empresas familiares en la nula evaluación, las empresas no familiares asumen un control abrumador en todas las evaluaciones de frecuencia intermedia, alcanzando un 77.8% en la categoría “Frecuentemente”. Esto sugiere un enfoque muy estructurado y profesionalizado de la gestión cultural. Sin embargo, en la supervisión constante (“Siempre”), la tendencia se revierte drásticamente, y las empresas familiares retoman el control con un claro dominio del 60%. Este hallazgo final confirma la tesis central: mientras la cultura puede gestionarse con procesos formales, su esencia más profunda y permanentemente vigilada en el sector servicios está ligada a los valores y el legado personal de la familia propietaria.

5. Discusión

Los resultados de esta investigación permiten reflexionar profundamente sobre la complejidad de la vulnerabilidad y la resiliencia empresarial en contextos locales como el de Puerto Vallarta, Jalisco. En un entorno caracterizado por la alta presencia de micro y pequeñas empresas, se hace evidente que la capacidad de las organizaciones para resistir, adaptarse y evolucionar ante crisis no depende exclusivamente de factores económicos, sino de una convergencia de elementos estructurales, estratégicos, culturales e institucionales.

Uno de los hallazgos más relevantes es la persistencia de brechas estructurales asociadas a la informalidad. Las empresas que operan sin registros contables formales, sin planificación estratégica o sin sistemas básicos de gestión exhiben una mayor exposición al riesgo y menores posibilidades de recuperación frente a impactos adversos. Este fenómeno no sólo tiene consecuencias financieras, sino que reduce su capacidad para acceder a políticas de apoyo, financiamiento institucional y programas de formación, ampliando su marginación estructural dentro del ecosistema empresarial local.

Por otro lado, el análisis semántico reveló que conceptos como “liderazgo resiliente”, “aprendizaje organizacional”, y “flexibilidad operativa” emergen como núcleos conceptuales entre aquellas empresas que muestran mayor capacidad de adaptación. En estas organizaciones, el rol del empresario o del equipo directivo adquiere un carácter estratégico: son capaces de reinterpretar las crisis como oportunidades de cambio, implementar ajustes operativos rápidamente y mantener la motivación del personal, in-

cluso en contextos inciertos. Esta capacidad se asocia con la noción de resiliencia dinámica, en la cual la empresa no sólo resiste, sino que transforma sus procesos a partir de la experiencia.

Asimismo, se destaca el papel de la innovación incremental y la reinención de modelos de negocio como mecanismos de supervivencia. Las empresas que diversificaron productos, canales de distribución (por ejemplo, incorporación de plataformas digitales o redes sociales), o segmentos de clientes, mostraron mayor capacidad de adaptación. Esto refuerza la necesidad de repensar la innovación no sólo como una actividad tecnológica de alto costo, sino como un proceso adaptativo accesible y fundamental para la resiliencia en las mipymes.

Desde una perspectiva institucional, la evidencia sugiere que la vinculación con redes de apoyo (cámaras, asociaciones, universidades, programas gubernamentales) es un amortiguador clave de la vulnerabilidad. Las empresas que operan aisladas del entorno institucional tienden a reproducir prácticas de supervivencia, mientras que aquellas integradas a redes encuentran mayores oportunidades de formación, información y financiamiento. La gobernanza territorial, en este sentido, es una dimensión crítica en la configuración de escenarios resilientes.

En cuanto al entorno interno de las empresas, la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, actitudes y prácticas cotidianas, fue determinante. Se identificaron organizaciones que, a pesar de sus limitaciones materiales, lograron sostener la operación gracias al compromiso del personal, la comunicación interna efectiva y la capacidad de contención emocional entre líderes y colaboradores. Esta dimensión humana, frecuentemente subestimada, es un pilar invisible pero esencial de la resiliencia.

Finalmente, el análisis empírico sugiere que la resiliencia empresarial puede ser cultivada. A través de la capacitación constante, el desarrollo de capacidades de gestión, el acceso a herramientas de planificación y la incorporación de tecnologías apropiadas, las empresas pueden reducir sus niveles de vulnerabilidad y construir trayectorias sostenibles. Esto implica abandonar la idea de que la resiliencia es un atributo natural o espontáneo, y reconocerla como una competencia organizacional construida socialmente.

6. Conclusiones

La vulnerabilidad empresarial es un fenómeno multidimensional que trasciende lo económico y debe analizarse desde una mirada integral que considere aspectos estructurales (tamaño, formalización, sector), organizacionales (planificación, liderazgo, cultura), contextuales (redes de apoyo, territorio) y simbólicos (percepción de riesgo, confianza institucional).

La resiliencia no es exclusiva de grandes empresas o sectores tecnológicos, sino una capacidad alcanzable por las mipymes siempre que existan condiciones habilitantes como la formación continua, el acompañamiento institucional, la profesionalización de la gestión y el acceso equitativo a herramientas digitales y financieras.

El estudio demuestra que la formalización y planificación estratégica están fuertemente correlacionadas con menores niveles de vulnerabilidad. Las empresas que diseñan objetivos, monitorean su desempeño y sistematizan su información presentan mayor estabilidad operativa y capacidad de anticiparse a crisis.

El capital humano y el liderazgo comprometido emergen como los principales activos de la resiliencia organizacional. No se trata sólo de habilidades técnicas, sino de actitudes, confianza, visión compartida y capacidad de aprendizaje continuo por parte de directivos y colaboradores.

La resiliencia se fortalece en comunidad. Las empresas conectadas con su entorno institucional, que participan en redes, clústeres o programas de desarrollo local, tienen más probabilidades de acceder a recursos, compar-

tir buenas prácticas y sostener su operación frente a contingencias. La soledad organizativa es un factor de riesgo.

El entorno territorial importa. Las condiciones urbanas, la conectividad digital, la presencia de instituciones de apoyo y el dinamismo del mercado local son factores que explican diferencias significativas entre empresas con similares características internas. La resiliencia también es una construcción socioterritorial.

Las políticas públicas deben dejar de ser generalistas y adoptar enfoques diferenciales y adaptativos. Se requieren intervenciones focalizadas que respondan a las realidades específicas de las mipymes según su nivel de madurez, su sector económico, su localización y su capacidad organizativa. La “receta única” no responde a la diversidad del tejido productivo.

El análisis dimensional de las microempresas del sector servicios revela un modelo de gestión y control con una identidad propia y sofisticada, marcadamente distinta a la de los sectores comercial e industrial. La naturaleza de su actividad, intensiva en capital humano e interacción con el cliente, da forma a una estructura de supervisión que prioriza la experiencia sénior, fomenta una colaboración multinivel y aplica una lógica dual y estratégica en cuanto al tipo de propiedad.

La primera característica que define al sector servicios es el claro liderazgo de la experiencia sénior. A diferencia de otros sectores donde el núcleo ejecutivo se concentra en la mediana edad, aquí la cohorte de 41 a 50 años emerge como la figura dominante en la supervisión de alta frecuencia e intensidad a través de múltiples dimensiones críticas, incluyendo la reputacional, ambiental, regulatoria y operativa. Esto sugiere un modelo donde la responsabilidad estratégica y la custodia de la “promesa de servicio” recaen en los líderes más veteranos, quienes aportan la visión y el temple necesarios para navegar un entorno competitivo complejo. El personal de antigüedad media (6-15 años) actúa como el brazo ejecutor principal, pero la dirección final emana de la alta gerencia.

En segundo lugar, este sector se distingue por un modelo de gestión del conocimiento altamente colaborativo y multinivel. La supervisión de las tareas no sigue una jerarquía rígida, sino que fomenta una sinergia entre los distintos niveles educativos. Mientras el nivel medio superior se mantiene como la columna vertebral de la operación, las evaluaciones más críticas a

menudo provocan alianzas estratégicas. Se observa un patrón recurrente donde el nivel superior (la estrategia) y el nivel básico (la ejecución en primera línea) comparten la responsabilidad en la supervisión constante, especialmente en dimensiones como la sociocultural y la ambiental. Este modelo de “circuito corto” de comunicación parece ser fundamental para garantizar que la visión estratégica del servicio se traduzca de manera auténtica en la experiencia real del cliente.

Finalmente, el hallazgo más revelador es la aplicación de una lógica dual en el control propietario. El sector servicios no presenta un único patrón de propiedad, sino dos, aplicados de forma estratégica. Por un lado, se manifiesta la ya conocida “inversión de tendencia” en dimensiones ligadas al control interno y la identidad (financiera, operativa, regulatoria y sociocultural), donde las empresas familiares asumen el dominio bajo máxima presión para proteger el patrimonio y el legado. Por otro lado, emerge un patrón de dominio sostenido de las empresas no familiares en las dimensiones de cara al exterior y que requieren una alta profesionalización (tecnológica, de mercado y reputacional). Esto sugiere un modelo de delegación estratégica sofisticado: la familia mantiene el control absoluto sobre el núcleo del negocio, pero confía la gestión de la interfaz competitiva y la modernización a estructuras gerenciales no familiares. En resumen, el modelo del sector servicios es un híbrido que combina la sabiduría de la experiencia, una estructura colaborativa y una visión pragmática de la propiedad que capitaliza tanto el control patrimonial familiar como la pericia profesional externa.

7. Recomendaciones para reducir la vulnerabilidad empresarial y fortalecer la resiliencia de las mipymes

Con base en los resultados obtenidos y en los niveles de vulnerabilidad identificados se ha diseñado un marco de estrategias de mejora dirigido a los actores institucionales y a los propios empresarios. El objetivo es contribuir al fortalecimiento organizacional, económico y social de las micro, pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, articulando cada propuesta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para asegurar un impacto integral.

Fortalecimiento del capital directivo y humano

La base de la resiliencia empresarial reside en sus capacidades internas. Por ello, la primera línea estratégica se centra en robustecer la dirección, las finanzas y la gestión del talento. En consonancia con los ODS 1, 5, 8 y 9, se propone la creación de programas y módulos de capacitación continua para propietarios y gerentes, enfocados en liderazgo, planeación estratégica, análisis de riesgos y gestión del cambio. Este esfuerzo debe ir de la mano con una decidida apuesta por la educación financiera, implementando talleres sobre contabilidad, flujo de efectivo y rentabilidad. Para acelerar este proceso, es clave promover el uso de tecnología financiera accesible (fintech) y facilitar el acceso a financiamiento responsable. Paralelamente, es fundamental fortalecer el capital humano promoviendo prácticas laborales dignas que incluyan capacitación, reconocimiento y bienestar emocional, además

de diseñar programas de inserción laboral para jóvenes y mujeres, consolidando así un crecimiento económico inclusivo y sostenible.

Adaptación al entorno digital y regulatorio

Un núcleo empresarial fortalecido debe ser capaz de operar y competir eficazmente en el entorno actual. Este segundo pilar se enfoca en la formalización y la transformación digital como vehículos de competitividad y protección. Alineado con los ODS 4, 9 y 16, se recomienda impulsar campañas de regularización fiscal, legal y laboral, ofreciendo acompañamiento jurídico subsidiado para facilitar la transición. La formalización no sólo blindada a la empresa, sino que abre el acceso a apoyos y créditos. Para incentivar este proceso, se podría implementar un distintivo municipal de “empresa formal y responsable”. Simultáneamente, es crucial acelerar la transformación digital mediante programas de alfabetización y marketing digital diseñados para las mipymes, en especial del sector turístico y comercial. La creación de una plataforma digital local donde puedan ofrecer sus productos y colaborar potenciaría su alcance y fomentaría una cultura de innovación indispensable.

Consolidación de un ecosistema de resiliencia colectiva

Finalmente, el impacto de las mejoras individuales se multiplica a través de la acción colectiva. Este pilar, en directa relación con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), busca consolidar el capital relacional y la resiliencia territorial. La estrategia central es la creación y el fortalecimiento de clústeres o redes empresariales que permitan el intercambio de experiencias, las compras colectivas y el diseño de soluciones colaborativas a problemas comunes. Para que estas alianzas sean efectivas, es vital establecer espacios permanentes de diálogo entre el sector empresarial y el gobierno local, permitiendo la cocreación de políticas públicas pertinentes y ancladas en la realidad del territorio. Fortalecer la participación de las mipymes en foros, ferias y programas de cooperación interinstitucional consolidará este eco-

sistema, transformando a las empresas individuales en una comunidad empresarial robusta y resiliente.

Colaboración estudiantil en el trabajo de campo

La presente investigación contó con la valiosa colaboración de 11 estudiantes de nivel licenciatura durante el levantamiento de información en campo. De ellos, ocho fueron beneficiarios del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico (Programa Delfín), representando a diversas instituciones educativas del país.

Participantes del Programa Delfín

- Becerra de Dios, Gloria Estefanía – Centro Universitario de la Costa
- Bravo Franco, María Celin – Universidad Vizcaya de las Américas
- Carlin Calles, Diana Lizeth – Universidad Politécnica de Altamira
- Gutiérrez Gutiérrez, Abril Montserrat – Instituto Tecnológico de Zitácuaro
- La O Fonseca, María Carla – Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
- Lara Segura, Ángel Eduardo – Universidad Politécnica de Altamira
- Macías Vaca, Carmen Carolina – Universidad del Valle de Atemajac
- Reyna Herrera, Marvi Javier – Instituto Tecnológico de Colima
- Rubio Molina, William Alejandro – Universidad Politécnica de Altamira

Apoyo adicional de estudiantes del Centro Universitario de la Costa

- Gálvez Montoya, Arturo Miyogli
- Gutiérrez Ochoa, Kendy Paola
- Torres, Saul Adolfo

El compromiso y dedicación de cada uno de estos estudiantes fueron fundamentales para el éxito de la recolección de datos, aportando no sólo su esfuerzo, sino también una valiosa perspectiva desde la formación universitaria. Su participación en este proyecto representa un ejemplo de vinculación entre la academia y la investigación aplicada al desarrollo regional.

Referencias

- Aguilar Carvajal, L., Villanueva Lomelí, G., y Navarro del Toro, G. J. (2022). El desarrollo de nuevas herramientas y técnicas para mitigar el impacto económico de las pymes en los Altos de Jalisco. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 11. doi: <https://doi.org/10.23913/ricea.v11i21.185>
- Alonzo-Godoy, M., Santamaria-Velasco, C. A., y Parra-López, L. P. (2022). Explorando las dimensiones de la responsabilidad social empresarial y la innovación sostenible. *Digital Publisher CEIT*, 7(3-2), 126-141. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3-2.1149>
- Arellana, L. C., Chinchilla, M. F., y Escobar Avila, M. E. (2020). Obstáculos en la implementación de control interno en mipymes en Colombia. *Palermo Business Review*, 22, 185-207.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., y Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. *World Bank Policy Research Working Paper*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5631>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrón Torres, J. G., y Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Becerra Bizarrón, M. E. (2021). La competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco. https://www.researchgate.net/publication/378590337_La_competitividad_en_las_micro_pequenas_y_medianas_empresas_de_Puerto_Vallarta_Jalisco
- Becerra Bizarrón, M. E., Sandoval Ballesteros, G. D., y Delgado Díaz, L. A. (2021). El análisis de los costos ocultos como punto de partida para el crecimiento de mipymes en Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Relayn Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 5(1), 48-70. <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.1.99>
- Becerra Bizarrón, M. E., y Vargas Aceves, M. del C. (2021). Análisis de la problemática y la importancia de la MiPyMEs de Puerto Vallarta desde una perspectiva contextual.

- Gobernanza y desarrollo en México: desafíos y perspectivas desde lo local-regional. Universidad de Guadalajara. http://www.cuc.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/gobernanza_y_desarrollo_en_mexico_electronico_0.pdf
- Beltran Oliveros, E., y Jiménez Hoyos, J. C. (2022). Toma de decisiones empresariales: analizadas en la curva de Greiner y en la centralización y descentralización organizacional. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 117-126. <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/437>
- Burgelman, B. A., Maidique, M. A., y Wheelwright, S. C. (2001). *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill.
- Bustamante-Roldán, J. J., y Gómez-García, S. L. (2024). La gestión empresarial y su repercusión en la eficiencia operativa de CNELEP Unidad de Negocio Manabí. *MQRInvestigar*, 8(2), 2383-2407. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.2383-2407>
- Chiatchoua, C., y Lozano Arizmendi, M. del C. (2021). Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el covid-19 en México. *Nova Scientia*, 13. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000300203yscript=sci_abstract
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del covid-19. Efectos económicos y sociales. Informe especial covid-19, 1. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>
- Díaz Núñez, V. L., & Acosta Rendón, J. J. (2010). *La producción de vivienda y la división social del espacio, en Puerto Vallarta*. 6º Congreso Internacional Ciudad y Territorio Virtual. <https://doi.org/10.5821/ctv.7625>
- Dini, M., y Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Santiago: Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Fernández Díez, M. C., Támola, A., Vasa, A., Calloni, R., Prado, G., y Fernández, S. (2020). Vulnerabilidad al covid-19 para micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe: Percepción de especialistas sectoriales. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0002500>
- Ferruz González, S. F. (2020). Nueva propuesta de evaluación de la reputación corporativa: indicador de desempeño reputacional. *Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 30, 331-349. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a17>
- García Leonard, Y., y Sorhegui Rodríguez, R. A. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica de Ecociencia*, 7, 1-15 <https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.304>
- García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad covid: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gil de San Vicente, I., Murciego, A., y Sisti, E. (2019). Entregable de proyecto Observato-

- rio Económico-Financiero de la Pyme Vulnerabilidad financiera de las empresas de Navarra. Orkesta Instituto Vasco de Competitividad. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/labs-investigacion/vulnerabilidad-financiera-de-las-empresas-de-navarra-marzo2019.pdf>
- Gómez-Bayona, L., Orosco-Toro, J. A., Restrepo Londoño, E. Z., y Vélez Bernal, O. (2022). Análisis y desarrollo de la reputación corporativa en las organizaciones modernas. Un acercamiento al estado del arte. *Universidad Pontificia Bolivariana*, 1-18. doi: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n42.5864>
- González Betancourt, J. A., Lozano Gómez, C. C., y Padilla Borja, A. N. (2018). Aprendizajes significativos en tiempos de crisis "Crecimiento organizacional". <http://dx.doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00076>
- Gutiérrez Moreno, P. (2023). Educación financiera como elemento de satisfacción y supervivencia de las mypes en el municipio de Tonalá, Jalisco, México. *Diagnóstico FACIL Empresarial Finanzas Auditoría Contabilidad Impuestos Legal*.
- Guzmán-Soria, E., de la Garza-Carranza, M. T., García-Salazar, J. A., Hernández-Martínez, J., y Rebollar-Rebollar, S. (2020). Productivity and Efficiency Analysis of MSMEs in Mexico. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 14(2), 69-83. <https://doi.org/10.3232/GCG.2020.V14.N2.03>
- Huitraleso Tranmaleo, O. F., Calisto Uribe, L. M., Mansanilla Soto, M. E., y Gutiérrez Vega, C. A. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. *Revista de Estudios Latinoamericanos sobre la Reducción del Riesgo de Desastres*, 3, 69-84. <https://doi.org/10.55467/reder.v3i1.24>
- Icart, I., y Böcker, R. (2005). Bases teóricas para el análisis de las organizaciones: las aportaciones de la teoría de la estrategia. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 1(1), 5-50.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) 2018. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Censos Económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019>
- Izar Landeta, J. M., e Ynzunza Cortés, C. B. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y Administración*, 1-26. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2327>
- Jankovic-Milic, V., Radosavljević, M., y Popović, Ž. (2022). Enterprise Size and Industry as Factors of Enterprise Vulnerability in the Times of the Crisis-Analytical Approach. University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-406-7_253
- Lehmann Nielsen, V., y Parker, C. (2009). Testing Responsible Regulation in Regulatory Enforcement. *Regulation & Governance*, 3, 376-399. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2009.01064.x>
- Loor Intriago, M. A., y Peñalosa López, V. L. (2023). Modelo coso como herramienta de

- gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 139-156. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.009>
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones. Parte I: Teoría General de Sistemas Aplicada. Parte II: Las organizaciones. Su funcionamiento como sistema*. Universidad Nacional de La Plata (1ª ed.), vol. 1. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1505>
- Lozada-Pinta, J. G., Valarezo-Romeo, C. A., Salcedo-Muñoz, V. E., y Sotomayor-Perira, J. G. (2020). Factores determinantes del fracaso empresarial en la ciudad de Machala, provincia de El Oro (Ecuador) durante el periodo 2019. *Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 206-217. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.389>
- Lull Noguera, J. J., y Galdón Salvador, J. L. (2024). Análisis Pestel: analizando el entorno para la toma de decisiones. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/97570a29-3092-4f94-ae68-a88103d601fd/content>
- Martínez-Rubio, K., Delgado-Cruz, A., y Vargas-Martínez, E. E. (2021). Adopción de tecnologías verdes y su influencia en las prácticas de responsabilidad ambiental. Percepciones de los trabajadores de hoteles. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 532-541. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4071>
- Miller, M. H., y Modigliani, F. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Association*, 48(3), 261-297. <https://www.aeaweb.org/aer/top20/48.3.261-297.pdf>
- Montaño Armendáriz, A., Ivanova Boncheva, A., y Serrano Castro, R. (2017). Desarrollo de destinos turísticos consolidados: una visión desde la sustentabilidad y resiliencia. Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Morán-Quiñonez, C., y Cañarte-Rodríguez, T. (2017). Las PYMES y su incorporación en las TICs, Manta, Ecuador. *Domingo de las Ciencias*, 3, 737-741.
- Moreira, A. C. (2019). Análisis comparativo de los regímenes especiales de tributación para mipymes en la Unión Europea y en América Latina. *Consejo: Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, 3-4. https://trivia.consejo.org.ar/content/files/1631031344_a4f7cebb821dc251f1a5.pdf
- Noussan Lettry, R. (2021). Las etapas de evolución de un cluster y el ciclo de vida organizacional. Análisis de caso. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales, 1-18. <https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/136>
- Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Quezada-Fadanelli, M. E., Ruiz-Contreras, G., y Munguía-Martínez, M. (2022). The Importance of Social Networks in MSMEs in Times of Covid-19: Case Study Orizaba, Veracruz, México. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 157-168. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.213>
- Rueda Sánchez, M. P., y Zapata Rotundo, G. J. (2018). Teoría de dependencia de re-

- cursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75-92. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>
- Sánchez Valdez, A. (2019). Certificaciones de calidad, un análisis de las limitantes para su aceptación y posterior adopción en las MiPymes turísticas del Estado de México. *Kalpna Revista de Investigación*, 17, 137-150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7313494>
- Seijal. (2009). Sistema Estatal de Información Jalisco. <http://www.seijal.gob.mx>
- Serrano Mantilla, G. L. (2023). Aproximaciones teóricas en torno al estudio de la vulnerabilidad financiera de las pymes en San Francisco de Milagro, Ecuador. *Polo del Cocimiento*, 8(6), 1140-1152.
- Torres Soler, L. C., y Vargas Sánchez, G. G. (2020). Complejidad y organización. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 37, 37-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7836907>
- Tretiak, K., Murashko, O., Demchenko, V., Baranova, O., y Nelha, S. (2023). Funcionamiento eficaz de los actores del mercado de servicios financieros en el contexto del desarrollo sostenible del sistema financiero de Ucrania. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 11(21), 33-62. <https://doi.org/10.5377/reice.v11i21.16518>
- Vega Falcon, V., Leyva Vázquez, M. Y., y Sánchez Martínez, B. (2022). Análisis Foda-Paj: Una alternativa esencial para realizar el estudio de la empresa áicola matanzas. *Revista Universidad y Sociedad*, 14, 34-46. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3268>
- Verduzco Chávez, B. (2020). Estimación de la vulnerabilidad de los municipios turísticos de Jalisco ante la pandemia del covid-19 y opciones de política pública. *Dimensiones Turísticas*, 4(Special), 95-130. <https://doi.org/10.47557/wddl6015>
- Xu, H., Chen, F., y Dai, S. (2017). Disaster Resilience of Small Businesses in Guanxian Ancient Town, Sichuan, China. En Lew, A. A., y Cheer, J. M. (eds.), *Tourism Resilience and Adaptation to Environmental Change: Definitions and Frameworks* (pp. 185-203). <http://dx.doi.org/10.4324/9781315463971-14>

Sobre el autor

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Cursó el posdoctorado en Administración de Negocios por el Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente; la maestría en Administración por el Centro Universitario de la Costa (CUCosta) de la Universidad de Guadalajara, y la licenciatura en Administración con especialidad en Desarrollo Empresarial. Profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativo-Contables del CUCosta. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (nivel II). Profesor Perfil Deseable Prodep, miembro del cuerpo académico Gestión y Competitividad Consolidado (CA-612-UDG), 10 certificaciones por el Conocer. Publicaciones como autor de libros y capítulos, artículos en revistas arbitrada, indizadas e indexadas, conferencias y ponencias a nivel nacional e internacional. Líneas de investigación: gestión estratégica y competitividad, emprendimiento, innovación, gestión social y pública.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1673-1479>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=iZBwmhAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Bizarron>

Vulnerabilidad y resiliencia empresarial: estrategias para el desarrollo sostenible de las mipymes, de Manuel Ernesto Becerra Bizarrón, publicado por Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., se terminó de editar en junio de 2026 en versión digital para acceso abierto en los formatos PDF, EPUB y HTML.

En un contexto global marcado por crisis económicas, cambios tecnológicos acelerados y mercados cada vez más competitivos, las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos que ponen a prueba su capacidad de supervivencia. Aunque representan el motor del desarrollo económico y la generación de empleo, muchas de ellas operan bajo condiciones de alta vulnerabilidad que limitan su crecimiento y estabilidad.

Este libro aborda una pregunta fundamental para el futuro de dichas organizaciones: ¿cómo pueden las mipymes transformar su vulnerabilidad en resiliencia? A partir de un análisis riguroso que combina fundamentos teóricos, modelos de gestión y evidencia empírica, la obra examina los factores estructurales, organizacionales e institucionales que influyen en la capacidad de las empresas para resistir, adaptarse y reinventarse frente a contextos adversos.

El texto explora dimensiones clave como la planeación estratégica, la cultura organizacional, el liderazgo empresarial, la innovación, la formalización y la articulación con redes de apoyo institucional. Lejos de concebir la resiliencia como un rasgo excepcional o espontáneo, la obra demuestra que se trata de una capacidad organizacional que puede desarrollarse mediante aprendizaje, profesionalización de la gestión y fortalecimiento del capital humano.

Dirigido a investigadores, estudiantes, empresarios y responsables de políticas públicas, esta publicación ofrece una reflexión profunda y herramientas analíticas para comprender los desafíos de las mipymes y construir organizaciones más sólidas, adaptativas y sostenibles en un entorno económico cada vez más incierto.



Manuel Ernesto Becerra Bizarrón es Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Profesor-investigador en el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores nivel II. Profesor con Perfil Deseable Prodep y poseedor de 14 certificaciones por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer). Cuenta con publicaciones como autor de libros, capítulos de libros, artículos en revistas arbitradas, indizadas e indexadas en Scopus y Web of science. Asimismo, ha impartido conferencias y ponencias a nivel nacional e internacional.



Dimensions

RENIECYT
Registro Nacional de Instituciones
y Empresas Científicas y Tecnológica
2000922



DOI.ORG/10.52501/CC.430



EDICIONES
COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA PUBLICACIONES
ARBITRADAS
comunicacion-cientifica.com

ISBN: 978-968-9738-99-2



9 789689 738992