

# EXPECTATIVAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE MÉXICO



Coordinadores:  
María del Carmen Chávez Rodríguez  
Ruth López Aguilar  
Gabriel Molina Alfaro

# **EXPECTATIVAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE MÉXICO**

## Rectoría

Arqueol. Juana de Dios López Jiménez  
*Rectora*

Dr. Hugo Armando Aguilar Aguilar  
*Secretario General*

Lic. Enrique Pérez López  
*Secretario Académico*

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa  
*Directora de la Facultad de Ciencias Administrativas y  
Tecnologías Digitales*

## Editores

**Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas**  
*Cuerpo académico “Gestión y Desarrollo Regional”*  
María del Carmen Chávez Rodríguez  
Ruth López Aguilar  
Elizabeth Céspedes Ochoa

**Universidad de Sinaloa**  
*Cuerpo Académico “Estudios Económicos, Sociales  
y Administrativos Contemporáneos para  
el Desarrollo Regional, Humano y Sostenible”*  
Juan Miguel Ahumada Cervantes  
Mónica Liliana Rivera Obregón  
Mariana Rodríguez Castro

**Instituto Tecnológico de Escárcega, Campeche**  
*Cuerpo Académico “Gestión y Desarrollo de Empresas”*  
José Alberto Sánchez López  
Sagrario María Quijano Gutiérrez  
Dulce María de Jesús Delgado Cih  
Geidy de los Ángeles Gómez Xul

# EXPECTATIVAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE MÉXICO

MARÍA DEL CARMEN CHÁVEZ RODRÍGUEZ

RUTH LÓPEZ AGUILAR

GABRIEL MOLINA ALFARO

(Compiladores)



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
Y ARTES DE CHIAPAS



UAS - CA - 361  
ESTUDIOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y  
ADMINISTRATIVOS CONFORMADORES  
PARA EL DESARROLLO REGIONAL  
HUMANO Y SOSTENIBLE



LA BIBLIOTECA

El presente libro ha sido evaluados bajo el principio de la revisión arbitral por pares a doble ciego por un Comité Científico externo a la Editorial y pertenecientes a la comunidad Universitaria.

EXPECTATIVAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN  
LAS ORGANIZACIONES DE MÉXICO

María del Carmen Chávez Rodríguez

Ruth López Aguilar

Gabriel Molina Alfaro

(Compiladores)

Primera edición: noviembre 2025

D.R. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas  
1<sup>a</sup>. avenida sur poniente número 1460,  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, 29000

D.R. © Grupo Editorial Biblioteca, S.A. de C.V.  
Manantiales 29 - 5  
Colonia Chapultepec  
C.P. 62450, Cuernavaca, Morelos.  
Tel. 55-3233-6910  
Email: [contacto@labiblioteca.com.mx](mailto:contacto@labiblioteca.com.mx)

ISBN: 978-607-5927-63-3

Responsable de la edición:  
Cuerpo Académico "Gestión y Desarrollo Regional"

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta, del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la Ley Federal de Derechos de Autor y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

Impreso y encuadrado en México  
*Printed and bound in Mexico*

# Contenido

---

Prologo . . . . .	7
<i>Patricia Carmina Inzunza Mejía</i>	
Capítulo 1. Análisis del desempeño laboral en empresas comerciales: el caso de un autoservicio en Villaflores, Chiapas, México . . . . .	13
<i>María Del Carmen Chávez Rodríguez</i>	
<i>Citlali Guadalupe Gómez Caballero</i>	
Capítulo 2. Cadena de valor del café pergamo en una organización rural. . . . .	29
<i>Ruth López-Aguilar</i>	
<i>Andrea Coutiño Esponda</i>	
Capítulo 3. Formulación de proyectos de participación sustentables para el desarrollo local . . . . .	49
<i>Juan Miguel Ahumada Cervantes</i>	
<i>Mónica Liliana Rivera Obregón</i>	
<i>Mariana Rodríguez Castro</i>	
Capítulo 4. Impacto de la Sustentabilidad Empresarial en el Desarrollo Local: Un Estudio de Caso en Escárcega, Campeche . . . . .	65
<i>José Alberto Sánchez López</i>	
<i>Sagrario María Quijano Gutiérrez</i>	
<i>Dulce María de Jesús Delgado Cib</i>	
<i>Geidy de los Ángeles Gómez Xul</i>	

Capítulo 5. La integración con el entorno rural, considerando factores como las redes de colaboración bajo un enfoque comunitario . . . . .	79
<i>Mónica Liliana Rivera-Obregón</i>	
<i>Juan Miguel Ahumada Cervantes</i>	
<i>Mariana Rodríguez Castro</i>	
Capítulo 6. La producción y comercialización de miel de abeja desde zonas rurales. . . . .	101
<i>Rebeca Molina Sol</i>	
<i>Alejandra Velasco Marina</i>	
<i>Evelin Moreno Pérez</i>	
Capítulo 7. Logística en el canal de distribución del café producido en Ángel Albino Corzo, Chiapas . . . .	115
<i>Nadia Guadalupe Alvarado Velázquez</i>	
<i>Ruth López Aguilar</i>	
Capítulo 8. Proceso de decisión de compra en el contexto del comercio electrónico: el caso de Shein . . . .	127
<i>María del Carmen Chávez Rodríguez</i>	
<i>Alondra Viviana Maldonado Escobar</i>	
Capítulo 9. Propuesta para mejorar la organización de la Asociación Agraria Ejidal en la cabecera de Villa Corzo . . . . .	143
<i>Carlos Jayner Ruiz Tovar</i>	
<i>Elizabeth Céspedes Ochoa</i>	
Semblanzas de los autores . . . . .	161

## Prólogo

---

PATRICIA CARMINA INZUNZA MEJÍA

En una sociedad del conocimiento que atraviesa espacios donde se pueden establecer diálogos comunes de comunicación y colaboración para afrontar los cambios tecnológicos vertiginosos y los desafíos sistémicos, las organizaciones se ven expuestas a la imperativa necesidad de reinventarse y adoptar modelos que armonicen la innovación con la sustentabilidad para propiciar un rendimiento sustentado en el conocimiento.

Referente a esto, la productividad científica que ofrece esta magnífica obra titulada *Expectativas de Innovación y Sustentabilidad en las Organizaciones de México*, se erige como un puente fundamental que conecta esos esfuerzos intelectuales en proceso de estudio y propuestas para el bienestar social y prosperidad comunitaria de regiones rurales, a partir de evidencias empíricas rigurosas y análisis teóricos profundos que resultan imprescindibles para el estudio organizacional contemporáneo. La obra se despliega en una confluencia interdisciplinaria que atrajo especialmente a investigadores, académicos y especialistas interesados en la dinámica organizacional desde una perspectiva integral de desarrollo sostenible, aportando una visión crítica y multidimensional que nutre el debate y la praxis en el contexto rural y semiurbano mexicano.

El primer capítulo, elaborado por María del Carmen Chávez Rodríguez y Citlali Guadalupe Gómez Caballero, muestra un meticuloso análisis del desempeño laboral en un autoservicio ubicado en Villaflores, Chiapas. Desde una óptica cualitativa con diseño transversal y un enfoque deductivo, se identifican factores estructurales y humanos que condicionan el rendimiento organizacional: horarios rígidos, insuficiente capacitación continua, liderazgo débil y carencia de incentivos formales. La

investigación revela cómo el clima organizacional y las relaciones interpersonales constituyen un soporte clave para la retención de talento en entornos rurales con limitaciones estructurales. Esta contribución empírica ilumina la estrecha relación entre prácticas laborales, motivación y competitividad organizacional, al tiempo que invita a repensar estrategias flexibles de gestión y formación permanente, marcando un punto de arranque para la discusión sobre innovación social y capital humano en pequeñas y medianas empresas rurales.

En el segundo capítulo, Ruth López-Aguilar y Andrea Couñio Esponda despliegan un análisis exhaustivo de la cadena de valor del café pergaminio en una organización rural de Villa Corzo, Chiapas. Utilizando un enfoque organizativo integral y socialmente responsable, el estudio desentraña las fortalezas y limitaciones en cada etapa productiva —desde la cosecha y almacenamiento hasta la comercialización— subrayando la tensión entre las tradiciones culturales ancestrales y la necesidad imperiosa de incorporar tecnología innovadora que eleve la calidad y competitividad del producto en mercados cada vez más exigentes. El aporte metodológico radica en articular una visión que integra saberes locales y demandas de mercado, destacando el papel de las ferias y el marketing digital como herramientas de ampliación de mercados. Se plantea que la sustentabilidad en la cadena de valor no solo responde a criterios económicos sino también sociales y culturales, haciendo suyo el café pergaminio como motor de bienestar comunitario y desarrollo local en un contexto rural vulnerable.

El tercer capítulo, a cargo de Juan Miguel Ahumada Cervantes, Mónica Liliana Rivera Obregón y Mariana Rodríguez Castro, se sumerge en la formulación de proyectos participativos socialmente sustentables para el desarrollo local, enfatizando un enfoque integral que combina la sustentabilidad con la colaboración comunitaria e innovación social. Los autores enfatizan la importancia del capital social, la gobernanza colaborativa y

el desarrollo endógeno para fortalecer las capacidades locales y fomentar procesos de cambios sostenibles, destacando que la participación comunitaria es tanto un medio como un fin para lograr transformaciones efectivas en las organizaciones rurales. Ahumada Cervantes, Rivera Obregón y Rodríguez Castro resaltan la creación de redes territoriales mediante nodos estratégicos y plataformas de coordinación multisectorial, promoviendo instancias formales de gobernanza que favorecen la toma democrática de decisiones y la transparencia. Además, subraya la capacitación continua como factor clave para la sostenibilidad a largo plazo.

El cuarto capítulo titulado Impacto de la Sustentabilidad Empresarial en el Desarrollo Local: Un Estudio de Caso en Escárcega, Campeche; que registran José Alberto Sánchez López, Sagrario María Quijano Gutiérrez, Dulce María de Jesús Delgado Cih y Geidy de los Ángeles Gómez Xul, plantea un análisis integrador que relaciona las prácticas empresariales sustentables con su efecto en la dinámica económica y social de un territorio rural. Esta contribución se articula mediante un enfoque multidimensional que abarca aportaciones teóricas, metodológicas y empíricas, permitiendo comprender las complejas interacciones entre sustentabilidad y desarrollo local. Los autores aportan resultados valiosos para gestores públicos, empresarios y académicos interesados en articular estrategias que integren sustentabilidad y desarrollo local en contextos rurales mexicanos; en virtud de que, se destaca la necesidad de una visión integral y colaborativa para el desarrollo sostenible, donde la sustentabilidad empresarial se convierte en un eje estratégico para fortalecer economías locales, mejorar la competitividad y construir territorios más justos y sostenibles.

El quinto capítulo presentado por Mónica Liliana Rivera-Obregón, Juan Miguel Ahumada Cervantes y Mariana Rodríguez Castro, contribuye con una perspectiva teórica robusta y un abordaje metodológico riguroso que enriquecen la

comprensión del desarrollo rural desde la integración territorial y la colaboración comunitaria, ofreciendo un marco valioso para investigadores, decisores y actores locales comprometidos con la construcción de territorios sostenibles y justos. Los autores evidencian la existencia de numerosos actores con intereses convergentes que, a través de redes territoriales, generan espacios de diálogo, aprendizaje y acción conjunta, fortaleciendo la cohesión comunitaria y el empoderamiento. Sin embargo, se identifican retos como la desigualdad en el poder, la heterogeneidad de intereses y la falta de recursos. Finalmente, destacan que fortalecer estas redes colaborativas exige liderazgo compartido, educación comunitaria, innovación social y políticas públicas coordinadas para construir alternativas sostenibles en contextos rurales.

Asimismo, el capítulo sexto, titulado *La producción y comercialización de miel de abeja desde zonas rurales*; de Rebeca Molina Sol, Alejandra Velasco Marina y Evelin Moreno Pérez, presenta una estimable contribución a la comprensión de las dinámicas productivas, económicas y sociales vinculadas a la apicultura en comunidades rurales. Desde un enfoque interdisciplinario, el capítulo integra elementos teóricos y metodológicos que permiten abordar la complejidad del proceso productivo y comercial, resaltando aspectos relacionados con la sustentabilidad, organización comunitaria y desarrollo económico local. Una aportación destacada de las autoras, es el análisis detallado del ciclo productivo de la miel, desde la siembra de flora melífera hasta la extracción, procesamiento y almacenamiento. Este análisis permite identificar puntos críticos donde intervenciones técnicas o de gestión pueden aumentar la eficiencia y calidad del producto final. En este contexto, la medición de parámetros como la humedad y la calidad del producto aparece como determinantes para mantener la competitividad en mercados exigentes. Concluyen que la apicultura es clave para el desarrollo rural al combinar beneficios económicos, sociales y ambientales,

y aboga por fortalecer capacidades locales y promover alianzas para innovar y acceder a mercados internacionales.

El capítulo séptimo, titulado Logística en el canal de distribución del café producido en Ángel Albino Corzo, Chiapas, escrito por Nadia Guadalupe Alvarado Velázquez y Ruth López Aguilar, ofrece un marco conceptual robusto sobre la logística aplicada a la distribución del café en una región rural, sumado a un enfoque metodológico para diagnosticar y mejorar la cadena de suministro. El objetivo es elevar la competitividad del café y contribuir al desarrollo rural sostenible en Ángel Albino Corzo, Chiapas. Las autoras plantean una visión integral que considera la logística como una función esencial dentro de la cadena de suministro, cuyo fin principal es satisfacer al consumidor mediante la entrega oportuna, rápida y segura del producto. Destacan que la logística no solo implica procesos operativos, sino que también es una herramienta estratégica que influye directamente en la calidad del servicio y la percepción del cliente.

En el octavo capítulo, titulado Proceso de decisión de compra en el contexto del comercio electrónico: el caso de Shein, María del Carmen Chávez Rodríguez y Alondra Viviana Maldonado Escoba destacan la actualización de teorías clásicas de comportamiento del consumidor al terreno del comercio electrónico, apoyándose en un enfoque metodológico sólido que vincula análisis estadístico con observación directa de comportamientos, factores y motivaciones en plataformas digitales en general. Las autoras se centran en las dinámicas de consumo digital observadas en Shein, una tienda en línea popular en los últimos dos años. El estudio profundiza en factores psicosociales y tecnológicos que afectan la decisión de compra, como la percepción del riesgo, la rapidez en la satisfacción del pedido, ofertas personalizadas y promociones en tiempo real, integrando así elementos propios del entorno digital dentro de la teoría del consumidor.

El noveno capítulo de Carlos Jayner Ruiz Tovar y Elizabeth Céspedes Ochoa, propone un análisis crítico sobre la estructura

y funcionamiento de una organización ejidal, buscando fortalecer su gestión organizativa al promover un desarrollo agrario sostenible con participación comunitaria. El estudio considera la organización ejidal como un sistema complejo que depende del equilibrio entre aspectos formales (estatutos, reglamentos) y prácticas sociales cotidianas. Los autores resaltan el liderazgo, especialmente del comisariado ejidal, como factor clave para influir en la dinámica interna y externa de la organización y finalmente proponen un plan de acción que incluye reglamentos claros y participativos, mecanismos de rendición de cuentas, formación continua y fortalecimiento del liderazgo colectivo, junto con la articulación de procesos de la Asociación Agraria Ejidal de Villa Corzo vinculados a instancias externas para aprovechar apoyos gubernamentales y técnicos, fomentando así la inclusión y compromiso colectivo en el contexto rural de Chiapas México.

# **Capítulo 1.**

## **Ánalisis del Desempeño Laboral en Empresas Comerciales: El Caso de un Autoservicio en Villaflores, Chiapas, México**

---

CITLALI GUADALUPE GÓMEZ CABALLERO  
MARÍA DEL CARMEN CHÁVEZ RODRÍGUEZ

### **Resumen**

El desempeño laboral es un aspecto clave para el éxito organizacional. Para evaluarlo, se deben considerar varios factores que influyen en la productividad y el bienestar de los empleados. Uno de los principales indicadores es la eficiencia en el cumplimiento de tareas, que mide cómo los empleados gestionan su tiempo y recursos para alcanzar los objetivos establecidos. El análisis debe identificar áreas donde existan obstáculos o inefficiencias, como falta de capacitación o problemas en la comunicación interna. La motivación de los trabajadores es otro factor crucial. El nivel de compromiso y satisfacción laboral impacta directamente en el rendimiento. Elementos como las políticas de incentivos, el reconocimiento de logros y el ambiente de trabajo contribuyen al estado de ánimo y actitud de los empleados. Además, es esencial evaluar la calidad del liderazgo y la relación entre supervisores y empleados. Un liderazgo eficaz puede mejorar la moral y facilitar la alineación de los empleados con los objetivos de la empresa. También se debe considerar la rotación de personal, que puede ser un indicador de insatisfacción laboral o inestabilidad en el entorno de trabajo. Finalmente, el análisis del desempeño debe incluir los resultados de la empresa y comparar

con los resultados con los estándares de la industria. Esto proporciona una visión integral del estado actual de la fuerza laboral y permite identificar áreas de mejora que puedan potenciar el desempeño de la empresa de autoservicio en Villaflores.

## Introducción

El desempeño laboral constituye uno de los pilares fundamentales para el éxito organizacional en cualquier sector económico. En el contexto actual, caracterizado por una creciente competitividad y transformaciones constantes en el entorno empresarial, la evaluación y optimización del rendimiento de los colaboradores se ha convertido en una necesidad estratégica. Las empresas comerciales, particularmente aquellas dedicadas al autoservicio, enfrentan desafíos específicos relacionados con la satisfacción del cliente, la rotación de personal y la necesidad de mantener operaciones eficientes con recursos humanos adecuadamente capacitados.

El presente capítulo analiza en profundidad el caso de una empresa comercial de autoservicio ubicada en Villaflores, Chiapas, donde se identificaron diversos factores que inciden en el desempeño laboral de sus colaboradores. La relevancia de este estudio radica en su potencial para comprender las dinámicas laborales en empresas de similar naturaleza en contextos regionales, así como en la posibilidad de desarrollar estrategias de mejora aplicables a realidades empresariales comparables. Se examinarán aspectos como la motivación, la capacitación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y los sistemas de reconocimiento, elementos que, según la literatura especializada y los hallazgos empíricos, determinan significativamente el desempeño del capital humano. Asimismo, se analizará la influencia del clima organizacional en el rendimiento individual y colectivo, considerando que un ambiente laboral adecuado constituye un

factor determinante para la eficiencia operativa y la retención del talento.

El concepto de desempeño laboral ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de una visión meramente centrada en la productividad a una comprensión más holística que incluye elementos cualitativos y comportamentales. Siguiendo a Chiavenato (2011), el desempeño laboral puede entenderse como la calificación que los directivos le otorgan al trabajador según el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Esta definición pone de relieve el carácter evaluativo del desempeño y su vinculación directa con los objetivos organizacionales. Por su parte, para Likert (1961) la satisfacción se sitúa al tipo de trabajo; cuando un empleado se encuentra realizando labores repetitivas, monótonas y utilizando escasa capacidad, se somete la insatisfacción.

Según Dessler (2011) menciona que toda evaluación de desempeño, se basa en distintos métodos, los cuales permiten calificar el nivel de cada persona dentro de una organización:

- a) Técnica de escala gráfica de calificación: esta técnica hace referencia a una serie de distintas particularidades, las mismas que son calificadas y que logran calificar el desempeño de cada trabajador, en este sentido se dice que es una evaluación subjetiva sobre el desempeño del trabajador. Esta técnica es una de las más utilizadas y sencillas del desempeño y que se basa en la opinión de las personas que evalúan.
- b) Método de alternancia en la calificación: este método consta en la calificación que la organización da a los trabajadores, es decir desde el mejor hasta el peor, dicha calificación se da en base a diversas características que desarrolla el departamento de personal según la asignación de las actividades desarrolladas.

- c) Método de comparación por pares: este método hace referencia a la calificación que se realiza en pares, y donde se elige al mejor de ellos.
- d) Método de distribución forzada: este método se refiere a la calificación que se da las diversas condiciones del desempeño de los trabajadores, es decir en una tarjetilla se pone el nombre del trabajador y las características de su trabajo realizado y según estas características se asigna una calificación (pp32-33).

Soto, (2019) señala que “la definición del desempeño laboral ha progresado en el tiempo y actualmente existe una inclinación en precisar esta variable bajo el comportamiento envés de precisarlo como el resultado que origina este comportamiento” (p. 29).

Esta perspectiva enfatiza la interacción entre el comportamiento individual y las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la organización, estableciendo una relación bidireccional entre el empleado y la empresa. En el contexto de empresas comerciales de autoservicio, el desempeño laboral adquiere dimensiones particulares relacionadas con la atención al cliente, la gestión de inventarios, la resolución de problemas en tiempo real y la adaptabilidad a flujos variables de trabajo, entre otros aspectos. La naturaleza de estas organizaciones, caracterizada por el contacto directo con los consumidores y la necesidad de mantener operaciones fluidas, requiere un análisis específico de los factores que determinan el rendimiento de sus colaboradores.

## Factores Determinantes del Desempeño Laboral

La literatura especializada y la evidencia empírica han identificado diversos factores que influyen determinantemente en el desempeño laboral. A continuación, se analizan los más relevantes en el contexto de empresas comerciales:

*a) Motivación y satisfacción laboral*

La motivación constituye un motor fundamental del comportamiento humano en contextos organizacionales. Un empleado motivado tiende a mostrar mayor compromiso, iniciativa y persistencia en la consecución de sus responsabilidades. La satisfacción laboral, estrechamente vinculada a la motivación, refleja el grado en que las expectativas del trabajador se ven cumplidas por las condiciones y recompensas de su empleo. Herrera (2017), señaló que la motivación es el estímulo que mantiene el compromiso y deseo del trabajador dentro de su puesto de trabajo. Es decir, es un esfuerzo que motiva a los empleados para cumplir con sus actividades en el tiempo encomendado, sea observado que algunos trabajadores mantienen un deseo bajo ante sus funciones (trabajan de manera diligente, pero sin inspiración). Herrera (2017) afirmó que “Si un directivo se enfoca mucho en mejorar o pone presión en el desempeño, occasionará una exclusión en la satisfacción y vendría a convertirse en ineficiente, demostrarían poco interés por cómo se sienten sus trabajadores en el trabajo” (p. 50).

*b) Capacitación y desarrollo de competencias*

El conocimiento técnico y las habilidades específicas requeridas para el puesto constituyen un predictor significativo del desempeño. La capacitación continua permite a los colaboradores adaptarse a cambios en procesos, tecnologías y expectativas del cliente, además de potenciar su eficiencia y seguridad en la ejecución de tareas.

*c) Liderazgo y supervisión*

El estilo de liderazgo ejercido por supervisores y gerentes impacta significativamente en el rendimiento individual y colectivo. Un liderazgo efectivo proporciona dirección clara, retroalimentación

oportuna, apoyo en situaciones complejas y reconocimiento adecuado de los logros. Por el contrario, estilos autoritarios o excesivamente laxos pueden generar desmotivación, conflictos interpersonales o falta de dirección. De acuerdo a Herrera (2017) el liderazgo se basa en un grupo de destrezas tanto directivas o gerenciales que muestra una persona para inducir en la mente de otras personas, logrando que las personas trabajen de manera satisfactoria, cumpliendo con las metas y objetivos trazados.

#### *d) Clima organizacional*

El ambiente laboral, compuesto por las relaciones interpersonales, la comunicación, las políticas organizacionales y la cultura empresarial, condiciona significativamente el comportamiento y rendimiento de los colaboradores. Un clima positivo, caracterizado por la confianza, el respeto mutuo y la colaboración, favorece el compromiso y la disposición a contribuir más allá de las responsabilidades formalmente asignadas. Para Cordova (2023), un clima organizacional saludable permite generar en los colaboradores un sentimiento de logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre las necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

## **Metodología**

El estudio del desempeño laboral en la empresa comercial de autoservicio ubicada en Villaflores, Chiapas, adoptó un enfoque metodológico cualitativo, privilegiando aspectos cualitativos que permitieran comprender en profundidad las dinámicas laborales y organizacionales. Se implementó un diseño transversal, analítico-descriptivo con enfoque deductivo, orientado a examinar el

fenómeno en un momento específico y a identificar patrones y relaciones relevantes.

La población objetivo del estudio estuvo constituida por la totalidad de empleados de una empresa comercial de autoservicio seleccionada, conformada por 29 personas: 28 colaboradores en diversos puestos operativos y un gerente general. Dada la dimensión manejable de esta población, se optó por incluir a todos los miembros en el estudio, constituyendo así un censo en lugar de un muestreo. Esta decisión metodológica permitió obtener una visión integral de las dinámicas organizacionales, incorporando perspectivas desde diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, lo que enriqueció significativamente los hallazgos.

Para garantizar la triangulación de información y obtener una comprensión del fenómeno estudiado, se emplearon tres instrumentos complementarios:

*a) Entrevista semiestructurada*

Se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada al gerente general, orientada a explorar su percepción sobre el desempeño de los colaboradores, las prácticas organizacionales relacionadas con la motivación y el desarrollo del personal, así como los desafíos y oportunidades identificados desde su posición directiva. La entrevista abordó temáticas como las relaciones interpersonales en la organización, los mecanismos de motivación implementados, las prácticas de reconocimiento y las percepciones sobre la adaptabilidad y rendimiento de los colaboradores.

*b) Encuesta*

Se aplicó un cuestionario estructurado a los 28 colaboradores para obtener información sistemática sobre diversos aspectos relacionados con su desempeño y satisfacción laboral. La encuesta incluyó ítems sobre relaciones interpersonales, trato recibido por parte de la gerencia, percepción sobre el servicio al cliente,

satisfacción con horarios y condiciones laborales, importancia atribuida al trabajo, satisfacción salarial y experiencias relacionadas con la capacitación.

*c) Guía de observación*

Se implementó una observación sistemática mediante una guía estructurada, orientada a documentar aspectos concretos del desempeño y las dinámicas organizacionales. La guía de observación incluyó categorías como cumplimiento de horarios, prácticas de capacitación, manifestaciones de liderazgo, reconocimiento del esfuerzo, iniciativa y sistemas de incentivos, entre otros aspectos relevantes para el análisis integral del desempeño.

## **Resultados**

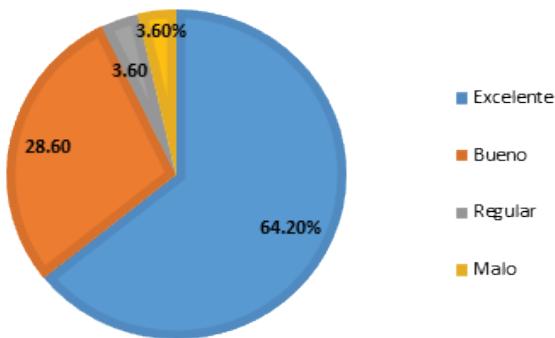
Los resultados del análisis del desempeño laboral y el clima organizacional se expone que en la entrevista realizada al gerente general de la empresa comercial de autoservicio reveló aspectos significativos sobre su percepción del desempeño organizacional.

El directivo calificó como “buena” tanto la relación que mantiene con los empleados como las relaciones interpersonales entre los colaboradores, lo que sugiere una percepción positiva del clima organizacional desde la perspectiva gerencial. En cuanto a las medidas para motivar al personal, el gerente identificó únicamente “el otorgamiento de prestaciones” como mecanismo implementado por la empresa. Reconoció la ausencia de sistemas de premiación o reconocimiento para los colaboradores que realizan un buen trabajo, y admitió que “pocas veces” se hace saber a los empleados la importancia de su contribución o se les felicita por su desempeño destacado.

En la encuesta aplicada a los 28 colaboradores se proporcionó información valiosa sobre su percepción del ambiente laboral y su propio desempeño. Los resultados referentes a las relaciones

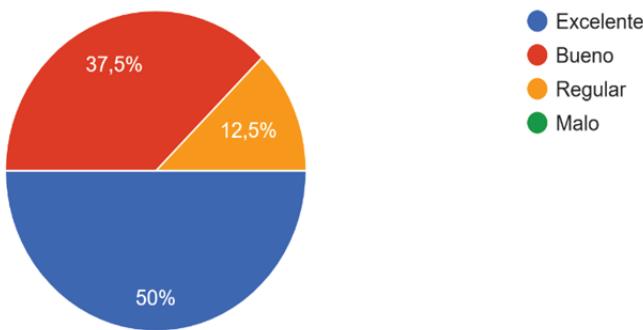
interpersonales y el trato recibido mostraron tendencias generalmente positivas, con una mayoría de empleados valorando favorablemente tanto la relación con sus compañeros como el trato proporcionado por la gerencia como se puede observar en la figura 1 y 2.

**Figura 1. Relación entre compañeros**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 2. Trato recibido del gerente**

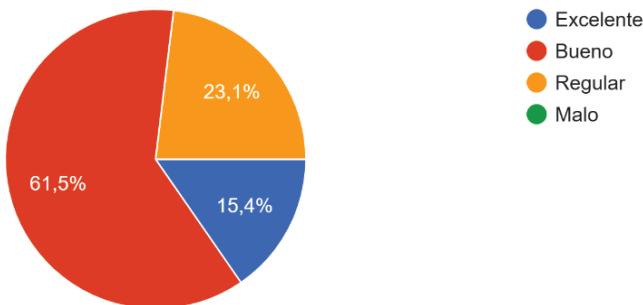


Fuente: elaboración propia

En cuanto al servicio al cliente, los colaboradores manifestaron una percepción predominantemente positiva sobre la calidad de atención proporcionada.

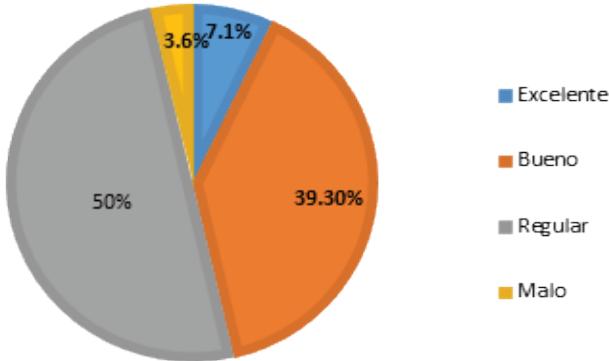
Se identificaron áreas críticas que contrastan con la visión gerencial. La satisfacción laboral con los horarios de trabajo (figura 3) y salarios (figura 4) sugieren oportunidades de mejora para el logro de mayor satisfacción del personal.

**Figura 3. Satisfacción del horario de trabajo**



Fuente: elaboración propia

**Figura 4. Satisfacción en el salario**



Fuente: elaboración propia

Como parte de los resultados se encontró que se requiere más atención en lo relacionado con la capacitación al personal. Entre quienes sí reciben algún tipo de formación, predominaron las capacitaciones orientadas a aspectos básicos, siendo necesaria

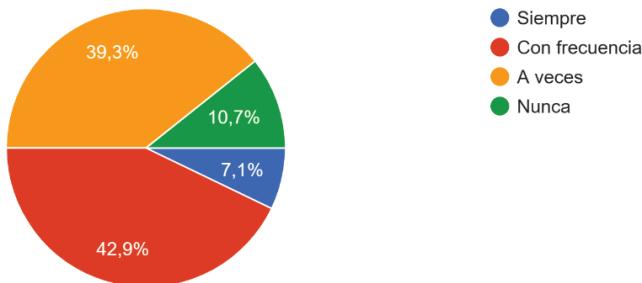
que opere de manera más integral o avanzada y contribuya al mejoramiento del desempeño laboral (figura 5 y 6).

**Figura 5. Tipo de capacitación recibida**



Fuente: elaboración propia

**Figura 6. Frecuencia de las capacitaciones**



Fuente: elaboración propia

Otra área de oportunidad a considerar fue la identificación de inconvenientes en el liderazgo, por cierta ausencia de reconocimiento al esfuerzo del personal por parte de la gerencia, elementos que coinciden con lo admitido por el propio gerente en la entrevista.

No obstante, se observó la existencia de iniciativa en algunos empleados para mejorar el desarrollo del centro de trabajo.

La implementación de la guía de observación permitió contrastar y complementar la información obtenida mediante los otros instrumentos, identificando aspectos concretos del

desempeño que pudieran pasar desapercibidos en los autorreportes. La observación confirmó la ausencia de incentivos, lo que podría estar relacionado con los niveles moderados de satisfacción laboral reportados en las encuestas como se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1. Observación a los empleados1**

<i>Desempeño laboral</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Poco</i>	<i>Observación</i>
Horarios		X		Se identificó que los empleados cumplen con el horario correspondiente, pero es un horario pesado, contando con muy poco tiempo de comida
Capacitaciones			X	Los empleados no reciben capacitaciones de manera continua, para mejorar en su desempeño
Liderazgo			X	Hay una deficiencia en el liderazgo
Reconocimiento de esfuerzo de los trabajadores		X		El gerente no contribuye a reconocer el valor y esfuerzo de los empleados
Iniciativa		X		Existen algunos empleados que fomentan una iniciativa para mejorar al desarrollo del centro de trabajo
Incentivos		X		No existen incentivos como mejora en el salario, vales de despensa para los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

Todos estos hallazgos sugieren oportunidades significativas de mejora en la gestión del capital humano desde el nivel directivo.

## Discusión

El análisis de la influencia del clima organizacional en el rendimiento individual y colectivo encuentra fortalezas como:

- Relaciones interpersonales positivas: los trabajadores coinciden en la valorización del trato y convivencia laborales, esto es parte importante del talento humano y para el clima organizacional.
- El cumplimiento de horario por parte del personal indica disciplina y responsabilidad lo que muestra el compromiso organizacional.

- Iniciativa en un segmento de empleados, lo que representa a elementos clave para la mejora e innovación de condiciones y proceso en la empresa. Es necesario el reconocimiento a estos colaboradores proactivos que pueden ser potenciales para la empresa.

A su vez hay áreas de oportunidad que requieren atención pronta, como:

- Las deficiencias en los sistemas de motivación y reconocimiento, es pertinente reconocer el buen desempeño de los trabajadores, por lo que hacen y sea motivo para mejorar su desempeño laboral.
- La capacitación escasa e inconstante, deja suelto a que cada empleado utilice su criterio y no políticas o conocimientos definidos por la organización para el buen desempeño laboral.
- Oportunidades significativas en el ejercicio del liderazgo gerencial en lo referente al desarrollo profesional del personal. Se sugiere la implementación de estrategias a favor de la motivación y evaluación permanente de las habilidades y destrezas del personal contratado, así como en la selección del personal en el momento de la contratación.

Se proponen las siguientes estrategias orientadas a optimizar el desempeño laboral en la empresa comercial de autoservicio estudiada, con potencial aplicabilidad a organizaciones de características similares: la implementación del Sistema Integral de Reconocimiento e Incentivos, la Práctica del Reconocimiento Público a los empleados, un Sistema de Incentivos vinculados al desempeño laboral, oportunidades de desarrollo profesional, elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas y un plan anual de capacitación con seguimiento de mejora continua, entre otros que la misma empresa pueda generar derivado de estas propuestas. Pacheco, et al. (2020) señala cuatro tipos de estrategias que se deben de implementar para la mejora del clima organizacional y, por ende, al desempeño de los empleados:

estrategias de motivación, estrategias de capacitación, estrategias de supervisión y estrategias de incentivos socioeconómicos.

Todas estas propuestas se deben desarrollar para la generación de un buen desempeño laboral en un ambiente organizacional y, por ende, esto constituirá como factores que contribuyan a la eficiencia de la organización y mejor productividad. Para García et al. (2018), es necesario la implementación de estrategias, ya permite la empresa ejecutarse a nuevas necesidades que se presenten, generando nuevos procesos competitivos

## Conclusiones

El análisis integral del desempeño laboral en la empresa comercial de autoservicio ubicada en Villaflores, Chiapas, ha revelado un panorama complejo caracterizado por fortalezas significativas y áreas de oportunidad críticas.

La empresa cuenta con una base favorable de relaciones interpersonales positivas y cumplimiento de normas básicas valiosas para la construcción de una cultura de desempeño. Se identificaron áreas de oportunidad en el sistema de motivación, reconocimiento y capacitación.

El liderazgo y gestión del capital humano presentan oportunidades importantes de mejora, como en lo referente a la implementación de estrategias para un buen clima laboral y la evaluación de competencias. Se constató la existencia de insatisfacción con aspectos como horarios de trabajo y compensación, lo que puede estar debilitando la motivación y el compromiso organizacional necesarios para un desempeño sostenido.

Finalmente, la revisión de literatura especializada y la evidencia empírica obtenida confirman la importancia crítica de abordar integralmente estos factores para optimizar el desempeño laboral, especialmente en el contexto de empresas comerciales donde el servicio constituye un elemento diferenciador clave.

Se proponen estrategias de mejora para el desempeño laboral buscando la implementación en un buen clima laboral y que a futuro pueda establecerse la cultura organizacional que tenga como base el buen desempeño laboral.

## Referencias Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. (2011). Administración de los recursos humanos: el capital de las organizaciones (novena ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bits-tream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- CÓRDOVA, V. K. (2023). Diagnóstico y evaluación del clima organizacional del hospital regional “Hermilio Valdizan Medrano. Tesis de pregrado, Universidad de Huanuco, 103. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/4067>
- DESSLER, G. R. (2011). Administración de Recursos Humanos (quinta ed.). México: Pearson Educación. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci\\_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)
- GARCÍA, J., Durán, S., Hernández, J., & Moreno, M. (2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombiana. Revista de investigación sigma, 5(2), 08-22. [https://www.researchgate.net/publication/333397287\\_Estrategias\\_gerenciales\\_para\\_fomentar\\_las\\_competencias\\_laborales\\_en\\_el\\_Sector\\_Hotelero\\_de\\_la\\_Costa\\_Caribe\\_Colombiana](https://www.researchgate.net/publication/333397287_Estrategias_gerenciales_para_fomentar_las_competencias_laborales_en_el_Sector_Hotelero_de_la_Costa_Caribe_Colombiana)
- HERRERA, V. R. (2017). Impacto del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de provías descentralizado zonal Ayacucho-Perú. Universidad inca Garcilaso de la

Vega,129. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UIGV\\_020b630e298a8a315fd45cb1ea084ab7/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UIGV_020b630e298a8a315fd45cb1ea084ab7/Details)

LIKERT, R. (1961). New patterns of management. Washington: American Psychological Association. <https://www.semanticscholar.org/paper/New-Patterns-of-management-Rensis-Likert-Liker/cc21c167e07bede2184a14c77045513c407becb1>

PACHECO, C. M., Rojas, C. P., Niebles, W. A., Hernández, H. G., & Duran, S. E. (06 de 08 de 2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. Revista ESPACIOS, 41(29), 402-418. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/20412930.html>

SOTO, S. G. (Marzo de 2019). La motivación y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sentinel Peru S.A. Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas, 90. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/ecca5e2a-1c47-4eb9-80ec-f0ecd114b33d>

## **Capítulo 2.**

# **Cadena de Valor del Café Pergamino en una Organización Rural**

---

RUTH LÓPEZ-AGUILAR  
ANDREA COUTIÑO ESPONDA

### **Resumen**

El presente trabajo se avoca al estudio de las actividades de la cadena de valor del café pergamino, que se produce en una organización de productores de la Col. Valle Morelos del municipio de Villa Corzo, Chiapas; considerando los elementos de comercialización del café pergamino, así como las etapas de la cadena de valor que involucra esta actividad, considerando que el estado de Chiapas se encuentra entre los principales exportadores de café en la república mexicana y esto se debe al sistema rusticano o de montaña reconocidos por ser simples, esto a su vez permite la producción de café en su estado más natural pero eventualmente se presentan ciertas deficiencias que hacen obstaculizar las cosechas, muchas de ellas son la falta de financiamiento, precios injustos del producto, falta de trabajadores, entre otras, por lo que el objetivo consiste en reconocer la cadena de valor del café pergamino para su comercialización; para lo que se utilizó un enfoque cualitativo, mediante técnicas para recolección de datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades; como resultado se encuentran elementos que permiten representar gráficamente la cadena de valor, con la expectativa de que sea

un instrumento que permita a los cafetaleros eficientar los procesos de comercialización del producto.

Palabras clave: Café pergamo, cadena de valor, comercialización, organizaciones.

## Introducción

Cada año, el mundo consume una cantidad cercana a cien millones de sacos de café, producidos en naciones latinoamericanas, asiáticas y africanas. Como tal, este recurso se considera uno de los materiales básicos más importantes a los que se presta atención en la economía mundial. Se prevé que el consumo de café siga aumentando año tras año, lo que provocará un incremento de la demanda. Por este motivo, es esencial seguir desarrollando la producción y comercialización de este importante fruto, ya que hacerlo tiene numerosos efectos positivos, a pesar de tratarse de un tipo de monocultivo totalmente ecológico en el que no es necesario el uso de productos químicos agrícolas, por lo que contribuye a proteger y conservar la biodiversidad. Así mismo, esta labor no sólo beneficia al medio ambiente, sino también a los residentes locales y a la población de la zona, ya que genera fuentes de empleo durante las temporadas de cosecha.

Aunque el estado de Chiapas está en condiciones de prosperar y competir en el mercado mundial, es una realidad que hacen falta esfuerzos a nivel políticas públicas para impulsar la industria cafetalera, que permita que los agricultores accedan a mejores niveles de producción así como a rutas de comercio justo, es evidente a través de la cercanía a la población, que la mayoría de los productores carecen de estrategias para mejorar las ventas y los niveles de producción, desarrollando siempre actividades rutinarias que reportan beneficios básicos.

## Materiales y métodos

El diseño de la investigación será experimental porque existe una relación entre una variable y otra donde la comercialización depende de la cadena de valor. Adicionalmente, la investigación tendrá un componente cualitativo porque involucrará entrevistas, encuestas, guías de observación, diálogo e introspección con grupos o comunidades, y es justamente lo que se hará para llegar a las conclusiones del estudio. De igual forma, se utilizará el método inductivo porque se basa en la observación de hechos, lo que hace que sus conclusiones sean probables. Es importante señalar que el estudio se realizará en la región Frailesca, en el municipio de Villa Corzo, Chiapas.

## Localización

Chiapas se localiza en el sureste de México; comparte fronteras con las naciones de la República de Guatemala, Tabasco, Veracruz y Oaxaca al este, el Océano Pacífico al sur y Tabasco al norte. Chiapas está conformado por 123 regiones, y la Frailesca se ubica en la Región VI. (Secretaría de Turismo, 2023).

## Figura 1. La región Frailesca y sus municipios



Nota: Actualmente El Parral no se considera parte de la región frailesca. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Guevara-Hernandez/publication/343640109/figure/fig1/AS:924214601191425@1597361340632/The-Frailesca-region-in-the-state-of-Chiapas-and-its-six-municipalities.ppm](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Guevara-Hernandez/publication/343640109/figure/fig1/AS:924214601191425@1597361340632/The-Frailesca-region-in-the-state-of-Chiapas-and-its-six-municipalities.ppm)

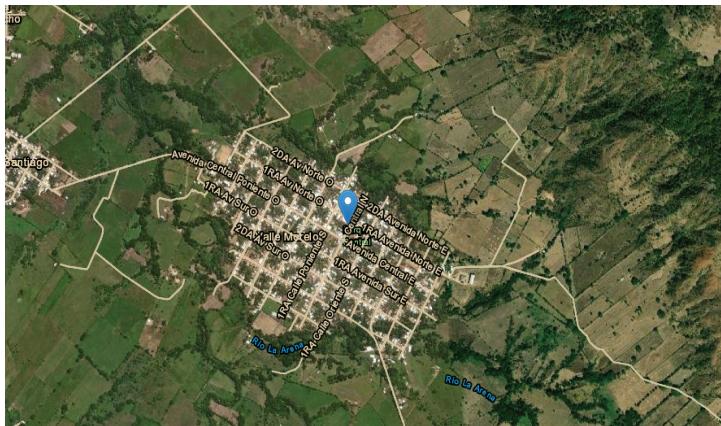
La región socioeconómica VI Frailesca tiene una superficie de 8,001.43 km<sup>2</sup> y está conformada por 6 municipios del suroeste del estado. Limita al norte con las Regiones I Metropolitana y IV De Los Llanos, al este con la Región XI Sierra Mariscal, al sur con la Región IX Istmo Costa y al este con la Región II Valles Zoque. El centro regional es la ciudad de Villaflor. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), 2010).

Valle Morelos se localiza en el Municipio Villa Corzo del Estado de Chiapas México y se encuentra en las coordenadas GPS: Longitud (dec): -93.000833 Latitud (dec): 16.136389

A una altura media de 560 metros sobre el nivel del mar, se localiza la zona que abarca un área de 170 hectáreas. Respecto a una de las comunidades de municipio de Villa Corzo; Valle Morelos, se localiza a 25.5 kilómetros al norte; colinda al sureste con la colonia Manuel Ávila Camacho y al este con la Ranchera Santiago.

Enfocándose en su población se encuentra un total de 824 hogares; de las cuales son 713 viviendas, 152 tienen piso de tierra y unos 19 consisten de una sola habitación. 634 de todas las viviendas tienen instalaciones sanitarias, 666 son conectadas al servicio público, 699 tienen acceso a la luz eléctrica. La estructura económica permite a 11 viviendas tener una computadora, a 229 tener una lavadora y 605 tienen una televisión. La mayoría de las mujeres son amas de casa y los hombres se dedican a la apicultura, caficultura, pesca, agricultura y ganadería. (Nuestro México, 2020).

Figura 2. Ubicación satelital de la colonia Valle Morelos y sus alrededores



## Tipo de estudio

El presente trabajo tiene como finalidad determinar los elementos de comercialización del café pergamo y de igual manera mejorar la cadena de valor de los cafetaleros de la colonia Valle Morelos; por lo tanto, se contribuirá a realizar mejoras en las cosechas aportando conocimientos y orientando a los campesinos a perfeccionar la cadena de valor del café pergamo en esta zona. Por tal motivo el estudio será realizado en la región Frailesca del

estado de Chiapas, ubicado en la colonia Valle Morelos, municipio Villa Corzo.

El diseño de la investigación es experimental puesto que se encuentra la relación de una variable con otra “Al mejorar la cadena de valor del café pergamino los caficultores de la colonia Valle Morelos podrán optimizar rendimientos, así como conseguir las cosechas en tiempo y forma; para eficientar los procesos de comercialización del producto”. Se utiliza un enfoque cualitativo con técnicas de recolección de datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades, a través de método inductivo puesto que se basa en la observación de hechos con probabilidad de las conclusiones óptimas. La población se constituye de 6 caficultores en la Colonia Valle Morelos que tienen sus predios en la Reserva Biosfera “El Triunfo”.

## Resultados y discusión

### *Elementos de comercialización*

El término “comercialización” se refiere al proceso de poner a la venta un bien o servicio en un mercado determinado. Se utiliza para describir el proceso de comercialización de un bien o servicio en un mercado determinado. El término también se utiliza cuando se dota a un bien de las condiciones y vías necesarias para su distribución comercial. (Villarroel, 2019).

Se dice también del conjunto de acciones y procedimientos utilizados para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución se conoce como comercialización. Considera la planificación y organización de las actividades necesarias para posicionar un producto o servicio de forma que los clientes lo conozcan y lo utilicen. (Roa, 2022).

Al respecto de la población estudiada, son campesinos que tienen largos años dedicándose a la agricultura cafetalera, la mayor parte de ellos se encuentran dentro del rango de 20 a 45 años como productores de café, esto significa que tienen amplios conocimientos empíricos de la producción, no así de actividades de comercialización.

En este sentido, se obtuvieron resultados de encuestas y observación, derivando en que el principal obstáculo que refieren los productores es la distancia de los cafetales a la colonia Valle Morelos, así como los caminos de difícil acceso, complicándose en las temporadas de lluvias, cuando los productores tienen que recurrir al pago de equipos como máquinas para restablecer el acceso a los caminos. De igual manera, la escasez de trabajadores para cortar el café es un problema que se ha presentado todos los años, la maduración del café en diferentes tiempos y finalmente consideran que el clima es otro de los factores que obstaculizan las cosechas.

Al respecto de las empresas a las que venden el producto, refieren que en años anteriores vendían el café pergamino seco a la empresa AMSA y Starbucks, pero aproximadamente a partir del 2020, la mayor parte de las cosechas se venden a la empresa California, esta organización es reconocida en la compra y venta de café orgánico, además brinda apoyos como; plantación de café, herramientas de trabajo e incluso asistencia técnica. Así mismo, venden el producto a coyotes y particulares.

Por lo que refiere al precio del café, los productores coincidieron en considerar injusto el precio, debido a que venden café de calidad, además de todo el amplio proceso y los costos que conlleva cosechar este producto eso debería tener precios altos, pero no tienen otra alternativa que vender para poder recuperar los gastos y obtener mínimas utilidades, algunos consideran que los precios son razonables, pero todos los años tienen que obtener préstamos y trabajar de esa manera no es reddituable.

## *La cadena de valor*

La variedad de café que cosechan es la arábica (*coffea arábica*) como lo son: Caturra, Mundo Novo, Bourbon, así como otra variedad resistente a la roya como los Catimores e incluso variedades que se deben al cruce de dos padres arábigos como el Anacafé 14, Costa Rica, Geisha y Marellesa. Esto se debe a que es una especie sobresaliente cultivada a nivel mundial porque permite la producción en grandes cantidades a comparación de otras e incluso en calidad y resistencia a enfermedades.

De igual forma los productores tienen variedades robustas (*coffea canephora*) que son cafés criollos, pero esa variación es escasa ya que es sensible a las enfermedades y tiene poca calidad que las arábicas. Conforme al cruce de variedades existen otras especies de café que son beneficiosas para el sector cafetalero pero los productores de la Reserva “El Triunfo” mencionan que aún son plantaciones nuevas y quizás empiecen a cosechar durante los próximos años.

Los cafetaleros de esta región no fertilizan, esto se debe a que cosechan café orgánico y si utilizan químicos el producto pierde calidad. También se menciona que algunos recurren a estos extremos, pero lo hacen únicamente cuando creen que la planta está demasiado dañada por las enfermedades principalmente combatiendo a la roya, además pierde calidad y no queda más opción que ofrecer el producto a personas de la misma localidad pero aún menor costo.

Realizan de manera eficiente el proceso de producción del café. En esta parte es tedioso porque deben hacer todo el trabajo de manera manual, no cuentan con equipos para poder reducir labores y ejecutar el trabajo rápidamente. Así mismo, mencionan que cuidan de la planta antes, durante y después de las cosechas deben limpiar el terreno para que el siguiente año el café produzca en abundancia. Si bien, todos los cafetaleros saben que un año el café tiene rendimientos en producción, pero

los precios son inferiores y para el siguiente año las cosechas se reducen pero los precios son justos. Por esta razón se preocupan por cuidar de los terrenos y plantaciones para que todos los años liquiden préstamos y obtengan aumento en ganancias.

A continuación se presenta el resultado de la observación directa.

### *Guía de observación*

- Objetivo: recolectar la información necesaria sobre comercialización y cadena de valor del café pergamino en Valle Morelos
- Sujeto de estudio: cafetaleros de Valle Morelos
- Actividad: cadena de valor
- Área de observación: espacio de trabajo de los productores de café; Reserva “El Triunfo”
- Tiempo de observación: Una semana, observando 4 horas diarias
- Aspectos a observar: actividades que se llevan a cabo antes y después de cosechar el producto

**Tabla 1. Guía de observación de actividades relacionadas a la primera variable**

Aspectos a evaluar/observar	Siempre	A veces	Nunca	Observaciones
Almacenan el café pergamino después de las cosechas	X			No venden todo el café pergamino ya que el café es entregado a personas del mismo pueblo. 3 de ellos venden café molido y esta actividad les ayuda a poder mantenerse económicamente durante varios meses.
Los trabajadores se interesan por limpiar y secar de manera adecuada el café	X			Si, pues la prioridad de ese grupo ha sido vender café pergamino seco que se encuentre limpio y cumpla con la reducción de humedad establecida.

Aspectos a evaluar/observar	Siempre	A veces	Nunca	Observaciones
Los hijos de los productores tienen conocimientos del punto exacto de secado del café		X		Es una de las actividades que se van forjando, es decir esto se va aprendiendo en el transcurso de los años, pues no cuentan con medidores de humedad.
Los involucrados saben que estrategias utilizar para vender a un mejor precio y tener nuevas ventanas de comercio		X		Algunos se unen de dos a tres productores para vender el café seco pergamino, para obtener un precio más alto pero otras personas desconocen de estrategias ya que son personas mayores de edad que no tuvieron ningún nivel de escolaridad y lo único que quieren es vender su café, aunque sea a un precio bajo

**Tabla 2. Guía de observación de actividades relacionadas a la segunda variable**

Aspectos a evaluar/observar	Siempre	A veces	Nunca	Observaciones
Llevan el orden de los pasos para tener un café de buena calidad		X		Si, ya que se preocupan por entregar a las empresas un café de calidad y por cuidar la planta antes y después de cada cosecha para que el siguiente año obtengan mayor producción
Realizan un análisis después de las cosechas para verificar en que parte del proceso de producción han tenido deficiencias		X		No, lo que normalmente se percibe es el desánimo de los cosechadores, pues no rinde como ellos lo planearon. En ese momento únicamente se preocupan por terminar la cosecha.
Se notan interesados por aplicar métodos para mejorar la producción del siguiente año		X		Dependiendo de cómo les haya ido en la cosecha, algunos se deprimen y otros se motivan. La mayoría de los cafetaleros si tienen respuestas favorables en ese año se esfuerzan por atender el cafetal y que el año siguiente sea enriquecedor. Y si la cosecha no fue favorables, se desaniman. (Un año el café da más, pero los precios son bajos y el siguiente año cosechan menos café, pero los precios son aún altos).

Aspectos a evaluar/observar	Siempre	A veces	Nunca	Observaciones
Se preocupan por eliminar o controlar las plagas y enfermedades que pueden obstruir las cosechas	X			Se encuentran interesados por atender su terreno y las plantas, puesto que de eso dependerá la producción.
Se toman el tiempo para realizar minuciosamente cada uno de los procedimientos de la cadena productiva	X			Quizás no detalladamente pero siempre tratan de vender un café de calidad ya que eso distingue a este grupo de cafetaleros; sobresalen en la empresa y particulares a quienes entregan el café. Además, en la comunidad donde radican es un producto vendible y reconocido por el sabor y calidad.
Utilizan herramientas aptas para todo el amplio proceso de la cadena de valor del café pergamino		X		Los procesos son manuales, es decir que ellos no cuentan con todos los equipos o maquinas apropiadas para facilitar el trabajo de la producción, por lo mismo considero que los esfuerzos son superiores ya que en la actualidad, al nivel de tecnología que existe hay facilitan para el trabajo de los caficultores.

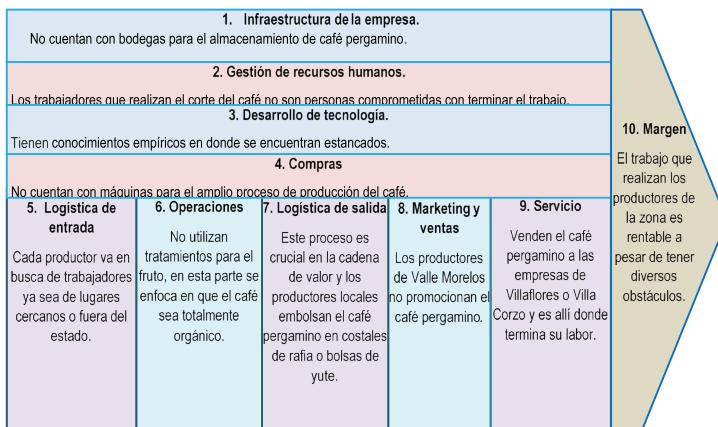
De manera en general se interesan por realizar un análisis tras la cosecha, muchos de ellos asisten a cursos patrocinados por las empresas, lo que demuestra el deseo por aprender cosas nuevas.

Además, se perciben motivados por aplicar métodos rápidos y menos laboriosos para lavar y almacenar el café sin dejar a un lado la calidad del producto.

Por otra parte, se inquietan por recoger la cosecha para poder pagar los servicios prestados. Pero en teoría, todos los miembros de la familia se preocupan por mantener el producto totalmente orgánico, incluyendo las parejas e hijos de los propietarios de los cafetales, se notan interesados por ampliar las cosechas y dar a conocer el producto.

*Cadena de Valor del café seco pergamino (como realizan los productores el proceso).*

**Figura 3. Esquema de la Cadena de Valor**



- Cada productor guarda poco café pergámido en su domicilio, mientras el resto de café es secado directamente al sol.
- En diversas ocasiones por detalles mínimos dejan abandonando el trabajo y lo hacen porque es un trato de manera verbal y no es algo formal. Algunos cosechadores no realizan el trabajo limpio, es decir que al momento de cortar la cereza del café dañan el pedúnculo del cerezo o maltratan la planta y esto provoca que para el siguiente año esta planta no florezca. Muy pocas personas están realmente comprometidos y organizados con el productor, pues años consecutivos laboran en la temporada de cosecha, trabajando primer y segundo corte.
- Usan estrategias que conllevan a más costos y menos alcances. Quizás por la falta de conocimientos o el temor a salir de la zona de confort, no se atreven a realizar cosas nuevas. La tecnología no se hace presente en el grupo de productores, pues la mayor parte de ellos son personas adultas que omiten aprender cosas nuevas.
- Todo el procedimiento se realiza de manera manual mediante conocimientos empíricos. En excepción de despulpadoras

(que para la magnitud de las cosechas deberían ser amplias y con tecnología avanzada). La despulpadora es la única máquina que utilizan y otros procesos son realizados manualmente. En el caso de los compradores, se vende el café a precios injustos debido a la calidad del producto.

- Posteriormente inician con la parte donde el fruto está listo para ser cortado. Realizan el picking (selectivo): se trata de la recolección a mano (uno a uno) seleccionando aquellos granos que están maduros y dejando los que aún están verdes, que serán recogidos en el segundo corte. Este proceso se usa para cafés de calidad, en zonas de difícil acceso, cuando el clima o donde el fruto no madura de forma homogénea.
- Requieren ayuda de químicos únicamente cuando el café tiene una plaga que no pueden controlarla, pero de manera general no suelen utilizar químicos puesto que cuidan la calidad de su producto. Se enfocan en buen lavado de la cereza para que esta no se encuentra dañada o manchada. Además, se realizan las actividades de poda, de sombra, chaporreo, entre otras; antes y después de cada corte.
- El café pergámido seco es embolsado cuando los productores consideran que tiene la humedad adecuada. Los métodos de medición de humedad, así como otras acciones son empíricos como: morder los granos, flotar con las dos manos en café pergámido hasta que la cascara se suelte y vean minuciosamente el color de la semilla, entre otros. No se cuenta con almacén y cada caficultor guarda las lonas de café en su domicilio, después de tener varios bultos o toneladas proceder a vender a empresas o particulares.
- Venden el café pergámido seco a diversas empresas de la región y también a particulares. Es decisión de cada uno de ellos a quien decidan vender. Pero no promocionan el producto más bien el café de la zona es reconocido por si solo durante años ya que algunos de ellos venden café molido en su comunidad y han tenido durante años comentarios positivos que e incluso personas de fuera compran café molido o café seco pergámido.

- Venden el café molido con personas de la misma localidad y gente de fuera pero no es con una buena presentación sino que en bolsas de plástico transparentes, sin logos. De ambas formas, no dan ningún tipo de servicio post venta.
- Las actividades que aportan valor al producto se encuentra en la etapa donde el café debe ser lavado y de igual manera revisar la humedad requerida. De eso depende la calidad, aroma y sabor del café pergámido seco y mejor aún el café molido. Realizando pequeños ajustes a la Cadena de Valor se puede ahorrar trabajo, tiempo y también los costos para los cosechadores de la zona.

## Conclusiones

A través de ese estudio, se determinó que estas personas, de hecho, enfrentan una serie de retos que tienen un impacto en la cadena de valor, incluyendo el clima local, la falta de apoyo gubernamental, inconveniente por parte de los animales de la zona, pues le quitan la miel al fruto antes de ser cosechado, la reducción de canales de distribución y reconocimiento del producto en la región, la dificultad para llegar a los terrenos o cafetales, la falta de mano de obra y el desconocimiento para la gestión de recursos financieros en donde el productor pague mínimas tasas de interés.

Es un producto con mucho que ofrecer en el mercado vulnerable de la región e incluso tiene el potencial de superarse en el estado de Chiapas debido al cultivo de café orgánico, que contribuye no sólo al sustento de los cafeticultores sino también a la protección y preservación de la biodiversidad, además de los efectos benéficos que se mencionaron a lo largo de la investigación también se sugiere obtener provecho del agua que se obtiene al lavar el café; realizando un pozo de agua miel ya que dicho recurso ayuda a descontaminar el terreno de la finca. Adicionalmente no se ocupa la cascara del café después de ser

despulpado y puede realizarse un manejo de composta, sometido a descomposición durante 6 meses y de la misma manera se obtiene abono orgánico que enriquece al medio ambiente.

Ambas alternativas son benéficas y deben llevarse a cabo, pues los dos recursos se desaprovechan. Todo esto puede realizarse como cooperativa; los productores deben tomar cursos en donde se informen como debe realizarse la descomposición de composta y el pozo de agua miel.

Para resolver los problemas y cubrir los gastos necesarios en beneficio de todos los miembros, es esencial que exista comunicación entre todos los productores de esa región. También es importante conocer los puntos de vista de cada representante para comprender diversos criterios. Así mismo, la cantidad de dinero que los miembros del grupo aporten como cuota puede ser opcional en función de los costes previstos durante la recolección de café, como la necesidad de pagar maquinaria especializada, contratar mano de obra para próximas cosechas y comprar equipos especializados para maximizar el trabajo que se está realizando en la producción.

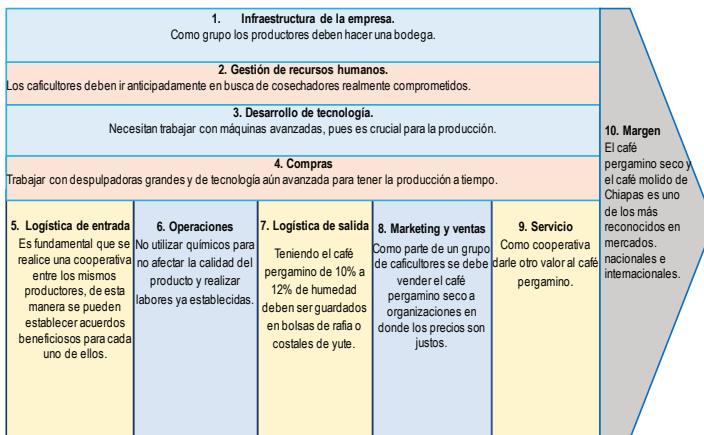
Las cuotas se dividirán en dos aportaciones para cada productor, en el primer y segundo corte de café, para garantizar que haya una cantidad suficiente de dinero disponible. De igual forma, debe quedar claro que vender a coyotes y otras personas a precios bajos los perjudicará, por lo que vender café por toneladas sólo deberán hacerlo dirigidos a una empresa que esté registrada en el comercio de café orgánico y deberán firmar un contrato que garantice el compromiso del caficultor con la empresa. Deben tramitar la norma de certificación orgánica y, si es necesario, llegar a un convenio con el banco para obtener flexibilidad en su política crediticia. De igual manera, como caficultores se aconseja agregar valor al producto y registrar la marca. Siempre y cuando se trabaje bajo alguna figura organizativa jurídica, que permita hacer el proceso sencillo.

Dado que los métodos de cultivo y extracción del café son naturales, es un recurso que puede justificarse como el segundo bien más exportado en el mundo. En consecuencia, debe ser impulsado por autoridades gubernamentales, para ser reconocido en la región frailesca, posteriormente en el estado de Chiapas y que este sea factible dado que el consumo de café va en aumento.

## Propuestas

Cambios que deben hacer en la cadena de valor

Figura 4. Mejoras en el esquema de la Cadena de Valor.



Con la finalidad que el café se encuentre en mejores condiciones para que la humedad del café pergámido seco no sea alterada. Cuidando el producto de sabores agrios, mohosos y anejos. De igual forma, tener un almacén limpio y seco para omitir la presencia insectos, pájaros o plagas que pueden dañar el fruto. Con la ayuda de una bodega se puede evitar dejar el café a la intemperie ya que la luz directa del sol o la humedad de la noche pueden dañarlos.

- Trabajar el primer y segundo corte de café. Realizar un contrato de trabajo en donde especifique el tiempo que estarán en la zona, así como sueldos de cada uno de los trabajadores, de esta manera ambas partes debe cumplir con lo establecido. Antes de iniciar con las cosechas, deben llevar un curso para que no maltraten a la planta de café. Como grupo, de manera organizada se debe hacer un cronograma de actividades en donde especifiquen cuantos trabajadores y en qué tiempo deben culminar el corte por hectáreas. Todo esto se realiza de manera ordenada y con ello sacar el trabajo a tiempo.
- Como grupo se debe ejecutar los procesos en tiempo y forma, como se establece en el diagrama de actividades; por ello es importante indagarse en el uso de diversas maquinas. Quizás no necesitan de toda la maquinaria pero si algunas que son necesarias para avanzar y reducir mano de obra a los productores.
- Existen otras máquinas para diversos procesos pero principalmente tener despulpadora, secadora y medidor de humedad; se considera que son los puntos cruciales para que la producción sea eficaz y eficiente; además en ambos es decisivo para calidad del producto. Por otra parte, asistir a eventos diseñados para poner en contacto a productores-compradores y con la ayuda del marketing digital se pueden encontrar mejores precios para el café pergамиno.
- Por ejemplo; buscar de manera grupal a las personas que cortaran el café y organizarse para destinar los terrenos en donde empezaran a laborar. Por ende, los costos de traslado serán disminuidos, teniendo en cuenta que no se perderá tiempo y dinero para ir a buscar a más personas porque el contrato de trabajo estará de por medio.
- Se trabaja con el Picking (selectivo): se trata de la recolección a mano (grano por grano maduro) se corta para dejar a los cerezos verdes en el siguiente corte. Se le da tiempo a la planta y a los productores.
- Cabe mencionar que se debe realizar un pozo de agua miel; los residuos de agua que se obtienen de cada lavada se va en

orificios y llegan hasta un pozo de agua miel que posteriormente se deja ir a los terrenos. La actividad ayudará a descontaminar el ámbito territorial de la zona, esto contribuye al medio ambiente. Así mismo, realizar un manejo de compost (EM-compost) la cascara de café se somete a un proceso de descomposición (6 meses) para obtener abono orgánico y pueda ser útil en los terrenos.

- Se llevará al almacén para que el producto deba guardarse en tarimas o pallets de madera en donde el espacio debe ser ventilado y protegido de la luz directa del sol y de los animales domésticos y en lo posible, destinado exclusivamente para el café. Además es fundamental que los costales no estén en contacto con el suelo o las paredes. Se sugiere reposar el café por lo menos de tres a cuatro semanas para que la humedad se estabilice y así la taza de café sea de mejor en calidad.
- Por otra parte, se debe hacer la promoción del producto mediante las redes sociales para impulsar a los agremiados a expandirse y darse a reconocer para captar compradores potenciales y elegir lo mejor como cooperativa. De esta manera se activa el sector económico de manera rural y hasta nacional. Se crean empleos a personas de la comunidad y los cafetaleros son incentivados.
- Es decir; vender el café orgánico molido con su respectivo empaque y logo creativo, presentable y llamativo para posibles clientes. Enfocarse en vender café de calidad y con la ayuda de CONANP registrar la marca. Esta opción es muy viable para los pequeños productores de la zona. Con la ayuda de la propaganda y publicidad darse a conocer y obtener nuevos clientes; en base a ello se realizará un servicio post venta.
- Al adaptar ciertos ajustes en la cadena de valor y llevar al mercado un segundo producto de calidad se incentiva a los productores a no abandonar sus predios e incluso visualizarse a futuro obteniendo mayores ganancias, disminuyendo los costos y laborioso trabajo de cada productor. Siempre teniendo en cuenta que trabajar como cooperativa de manera

organizada se obtendrán mejores beneficios. Es una labor viable que aporta a la economía rural y al medio ambiente.

## Referencia bibliográfica

- GARCÍA, C. R., & Olaya, E. É. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuadernos de administración*, 19(31), 197-217.
- GUEVERA, F. (2020). <https://www.researchgate.net/>. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Guevara-Hernandez/publication/343640109/figure/fig1/AS:924214601191425@1597361340632/The-Frailesca-region-in-the-state-of-Chiapas-and-its-six-municipalities.ppm](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Guevara-Hernandez/publication/343640109/figure/fig1/AS:924214601191425@1597361340632/The-Frailesca-region-in-the-state-of-Chiapas-and-its-six-municipalities.ppm): [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Guevara-Hernandez/publication/343640109/figure/fig1/AS:924214601191425@1597361340632/The-Frailesca-region-in-the-state-of-Chiapas-and-its-six-municipalities.ppm](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Guevara-Hernandez/publication/343640109/figure/fig1/AS:924214601191425@1597361340632/The-Frailesca-region-in-the-state-of-Chiapas-and-its-six-municipalities.ppm)
- Roa, Y. (24 de septiembre de 2022). Filosofía. Obtenido de <https://filosofia.co/ejemplos/concepto-de-comercializacion-segun-philip-kotler/>
- S/A (2017). La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual" (Primera ed.). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperado el 1 de Marzo de 2018
- VILLARROEL, G. (2019). [Queesecomercio.site](https://www.queesecomercio.site/comercializacion-2/). Obtenido de <https://www.queesecomercio.site/comercializacion-2/>



# **Capítulo 3.**

## **Formulación de Proyectos de Participación Sustentables para el Desarrollo Local**

---

JUAN MIGUEL AHUMADA CERVANTES

MÓNICA LILIANA RIVERA OBREGÓN

MARIANA RODRÍGUEZ CASTRO

### **Resumen**

La presente investigación se centra en la necesidad de promover el desarrollo sustentable en comunidades locales a través de la participación activa de sus habitantes. Muchas regiones han experimentado un desarrollo limitado por la falta de proyectos que involucren a la población y fomenten prácticas sustentables, lo que impacta negativamente su crecimiento económico y social.

El objetivo del estudio es diseñar estrategias para formular proyectos de participación que impulsen el desarrollo local, priorizando la sostenibilidad y el bienestar colectivo. Explorando cómo la colaboración entre actores locales, el uso eficiente de recursos y la innovación social pueden fortalecer las economías locales y mejorar la calidad de vida.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de corte documental, permitiendo el análisis y la síntesis de información de diversas fuentes. Este enfoque riguroso examina cómo la formulación de proyectos de participación en el área rural pueden ser motores del desarrollo regional.

Los resultados identifican estrategias replicables que facilitan la creación de proyectos sustentables basados en la participación ciudadana. Los cuales, contribuyen a una mayor cohesión social

y al desarrollo económico a largo plazo, mejorando las condiciones de vida de las comunidades.

Este estudio tiene el potencial de establecer bases para el desarrollo local sostenible mediante la participación activa de las comunidades, y servir como modelo para otras regiones con características similares.

Palabras clave: Proyectos, participación, sustentable, desarrollo local, comunidades.

## Abstract

This research focuses on the need to promote sustainable development in local communities through the active participation of their inhabitants. Many regions have experienced limited development due to the lack of projects that involve the population and promote sustainable practices, which negatively impacts their economic and social growth.

The objective of the study is to design strategies to formulate participatory projects that promote local development, prioritizing sustainability and collective well-being. Exploring how collaboration between local actors, efficient use of resources and social innovation can strengthen local economies and improve quality of life.

The research was developed through a qualitative approach of documentary cut, allowing the analysis and synthesis of information from various sources. This rigorous approach examines how participatory project formulation in rural areas can be drivers of regional development.

The results identify replicable strategies that facilitate the creation of sustainable projects based on citizen participation. These contribute to greater social cohesion and long-term economic development, improving the living conditions of communities.

This study has the potential to lay the groundwork for sustainable local development through the active participation of communities and serve as a model for other regions with similar characteristics.

Keywords: Projects, participation, sustainability, local development, communities.

## Introducción

El desarrollo local ha cobrado una relevancia creciente en los últimos años, especialmente en contextos donde la sostenibilidad ambiental, económica y social se ha vuelto una prioridad para las comunidades y gobiernos locales. En este sentido, la formulación de proyectos de participación sustentables emerge como una herramienta clave para promover la resiliencia de las localidades, generar oportunidades económicas y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, sin comprometer los recursos para las generaciones futuras.

“La participación comunitaria es el proceso en virtud del cual los individuos y las familias asumen responsabilidades en cuanto a salud y bienestar propios y los de la colectividad, y mejoran la capacidad de contribuir a su propio desarrollo económico y comunitario” (Keiffer, 2018, p. 27). “La participación está vinculada con las estrategias de desarrollo, debido a que es un medio de lograr un reparto equitativo de los beneficios y es el elemento indispensable para la transformación y modernización autosostenida de la sociedad” (Reiner et al., 2019, p. 222). “La dinámica en la que se desarrollan las sociedades en la actualidad, requiere de comunidades organizadas dispuestas a la adaptación de constantes transformaciones, que van desde la estructura organizativa hasta los modelos de desarrollo social definidos por las políticas públicas de los entes gubernamentales donde se encuentran” (Cedeño, 2020, p. 233).

“La identidad, solidaridad, cooperación y reciprocidad (características del capital social), definen la trayectoria común de las decisiones en las comunidades y, al mismo tiempo, permiten un acercamiento a las estrategias de desarrollo compartido” (Madera et al., p. 2023). “Para generar proyectos de participación comunitaria, se pone en primer plano el liderazgo compartido y la necesidad de trabajar de manera colaborativa, generar sentido de pertenencia y compromiso ciudadano” (Ciges et al., p. 553). “El líder comunitario motivado es el reflejo directo de la gestión social aplicada, considerando que los líderes nacen y también se hacen acorde a las diversas situaciones y necesidades de sus entornos” (De Izarra et al., p. 3). “La participación, es la inclusión de los actores sociales (persona o colectivo) como sujetos de la actividad, de la acción social, por ello constituye un elemento nuclear de los procesos comunitarios al expresar el vínculo de simetría presente en diversas gradaciones dentro de las relaciones grupales” (Riera et al., p. 127).

Este trabajo se enfoca en el diseño y ejecución de proyectos de participación sustentables, los cuales, a través de la integración de actores locales y la adopción de prácticas responsables con el medio ambiente, pueden ser un catalizador del desarrollo regional. “la cultura y la participación ciudadana pueden ser consideradas los pilares fundamentales del Desarrollo Sostenible” (Planchart, 2019, p. 32). Los proyectos de participación no solo fomentan el involucramiento activo de la comunidad, sino que también permiten aprovechar los recursos y conocimientos locales, incrementando las posibilidades de éxito y sostenibilidad en el tiempo. “las IES, a través de sus acciones, tienen la capacidad de crear soluciones y nuevos métodos para atender la transformación que están viviendo las universidades, organizaciones y la población en general, lo que favorece el planteamiento, desarrollo y conclusión eficiente de proyectos de diseño sustentable” (Sánchez, 2019, p. 17)

Esta investigación es fundamental en la actualidad debido a la creciente necesidad de encontrar soluciones que combinen crecimiento económico con conservación ambiental y cohesión social. Las comunidades locales enfrentan retos como el desempleo, la migración, la degradación ambiental y la falta de recursos, los cuales exigen enfoques innovadores y colaborativos.

Los proyectos sustentables de participación comunitaria no solo abordan estas problemáticas, sino que también se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), particularmente con aquellos vinculados a la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, la acción por el clima y la promoción de ciudades y comunidades sostenibles. “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un marco para poder cumplir con los propósitos de la sustentabilidad en sus múltiples dimensiones sociales, económicas y ambientales. Por cuanto, las Instituciones de Educación Superior (IES) pueden ser consideradas como un actor social determinante para impulsar su cumplimiento” (García et al., p. 517). Por lo tanto, este tipo de proyectos representan una vía viable para garantizar el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

El marco teórico que sustenta esta investigación se basa en diversas corrientes de pensamiento y modelos de desarrollo local. En primer lugar, la teoría de desarrollo endógeno de Boisier (2005) “destaca la importancia de potenciar los recursos internos y el capital social de las comunidades como base para su crecimiento sostenible”. Por otro lado, el enfoque de capital social de Putnam (1993) “resalta el rol de la participación ciudadana en la construcción de tejido social y en la generación de confianza, elementos esenciales para el éxito de cualquier proyecto de desarrollo local”.

Asimismo, se hace referencia al modelo de desarrollo sustentable propuesto por Sachs (2002), que subraya la interdependencia entre el desarrollo económico, la equidad social y la

preservación del medio ambiente. En este contexto, se revisan estudios recientes como el de García et al. (2020), que documentan casos exitosos de proyectos de participación sustentable en comunidades rurales de América Latina, evidenciando cómo la articulación de actores locales puede llevar a soluciones innovadoras frente a problemas estructurales.

Finalmente, se consideran los marcos metodológicos propuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Mundial en relación con el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos comunitarios sustentables, lo que garantiza una base sólida para la formulación de proyectos replicables y escalables en diversos contextos.

En este contexto, la presente investigación se plantea como pregunta central la siguiente: ¿De qué manera la participación comunitaria puede potenciar la creación y sostenibilidad de proyectos sustentables para el desarrollo local? Esta pregunta busca explorar las dinámicas, oportunidades y desafíos asociados con la participación de las comunidades en la formulación de proyectos sustentables, así como las mejores prácticas que han sido documentadas en diversos estudios.

## Metodología

La presente investigación tiene un enfoque de corte documental, basado en la recopilación, análisis y síntesis de información relevante para la formulación de proyectos de participación sustentables en el desarrollo local. El objetivo metodológico es obtener una visión amplia y fundamentada de las teorías, estudios previos, y experiencias documentadas en relación con la temática central, a través de la revisión exhaustiva de literatura científica y fuentes especializadas.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, ya que busca profundizar en el conocimiento existente

sobre proyectos de participación sustentable y su impacto en el desarrollo local. Se utilizó un enfoque cualitativo para interpretar y categorizar la información encontrada en los artículos, documentos y estudios seleccionados. La estrategia metodológica se basó en una revisión sistemática de fuentes documentales que permitieron el análisis y la construcción de un marco conceptual sólido para la investigación.

La población de este estudio está compuesta por artículos científicos, informes de organizaciones internacionales, y literatura académica sobre proyectos de participación sustentable, desarrollo local y temas afines, publicados prioritariamente entre los años 2019 y 2024. La muestra fue seleccionada mediante un proceso de filtrado basado en criterios de relevancia y calidad, hasta alcanzar un total de 27 fuentes que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión establecidos para esta investigación.

Los datos fueron recopilados a través de una búsqueda bibliográfica exhaustiva en bases de datos académicas reconocidas, como Scopus, Google Scholar, Redalyc y el Sistema de Información Científica Red Iberoamericana (SICRI). Se utilizaron palabras clave específicas para realizar la búsqueda, tales como: “proyectos de participación sustentable”, “desarrollo local”, “participación comunitaria”, “sustentabilidad y desarrollo” y “ODS en desarrollo local”.

El instrumento utilizado consistió en sintetizar y comparar los hallazgos de cada fuente, facilitando la identificación de patrones, vacíos de conocimiento y buenas prácticas en la formulación de proyectos sustentables.

Para asegurar la validez del proceso de selección de artículos, se aplicaron los siguientes criterios de inclusión: artículos publicados entre 2019 y 2024; estudios empíricos y teóricos que abordaran directamente la temática de proyectos sustentables y participación comunitaria; y documentos elaborados por

instituciones y organizaciones reconocidas en el ámbito del desarrollo local y la sostenibilidad.

Los criterios de exclusión incluyeron: estudios fuera del rango temporal señalado; fuentes que no abordaban específicamente el desarrollo local o la participación comunitaria en un contexto sustentable; y artículos que no presentaban revisión por pares o no contaban con un rigor metodológico suficiente.

De una población inicial aproximada de 100 artículos y documentos localizados en las bases de datos y buscadores académicos, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión antes mencionados. Tras este proceso, se seleccionó una muestra final de 27 estudios que cumplían con los requisitos establecidos y aportaban contenido significativo para la investigación.

## Resultados y discusión

Los resultados obtenidos del análisis documental permitieron identificar patrones clave, así como enfoques exitosos y desafíos recurrentes en la formulación de proyectos de participación sustentables para el desarrollo local. A partir de la revisión de los distintos artículos de investigación, se agruparon los resultados en tres grandes categorías: 1) Factores clave para la implementación exitosa de proyectos de participación sustentable, 2) Barreras y desafíos en la participación comunitaria y 3) Propuestas para mejorar la efectividad de estos proyectos.

### *Factores clave para la implementación*

El análisis mostró que los proyectos de participación sustentable que lograron un impacto positivo en el desarrollo local compartían una serie de características comunes. Entre ellas destacan:

- La participación activa de la comunidad desde las primeras fases del proyecto incrementa el sentido de pertenencia y la sostenibilidad a largo plazo. Como afirman Rivera y Larraga

(2020), “la cohesión social se fortalece cuando los individuos se sienten parte integral del proceso de desarrollo, favoreciendo la continuidad de las iniciativas a largo plazo” (p. 134).

- Los proyectos que priorizaron la formación en competencias técnicas y en sostenibilidad lograron mayores niveles de éxito, ya que empoderaron a los habitantes locales para gestionar y dar continuidad a las iniciativas. En este sentido, “la capacitación en habilidades técnicas permite a los participantes manejar sus propios recursos de manera más eficiente, contribuyendo a la autogestión y la autonomía” (Jiménez y Torre, 2021, p. 89).
- Los proyectos más exitosos adaptaron sus intervenciones a las condiciones socioeconómicas y culturales específicas de cada comunidad, evitando enfoques estandarizados. De acuerdo con Sepúlveda et al. (2019), “las estrategias locales deben estar alineadas con la realidad sociocultural de la comunidad para evitar el rechazo o la falta de adaptación a las prácticas externas” (p. 67).
- La colaboración entre actores locales, sector privado, ONG y gobiernos fue un factor determinante para superar limitaciones financieras y técnicas. Schröder (2020) subraya que “las alianzas multisectoriales son clave para superar las barreras de financiamiento y asegurar el éxito de las iniciativas comunitarias” (p. 112).

### *Barreras y desafíos en la participación comunitaria*

A pesar de los factores positivos identificados, los estudios también revelaron barreras comunes en la implementación de proyectos de participación sustentable, tales como:

- Muchas comunidades locales enfrentan problemas de financiamiento, lo que limita la continuidad y la escala de los proyectos. Según Rodríguez y Alarcón (2020), “el acceso limitado a recursos financieros es uno de los principales obstáculos para el desarrollo sostenible en comunidades rurales” (p. 45).

- La fragmentación en la coordinación entre diferentes niveles de gobierno y organizaciones dificulta la ejecución efectiva de los proyectos. “La falta de coherencia en las políticas públicas a distintos niveles administrativos genera confusión y ralentiza la implementación de proyectos comunitarios” (Velásquez et al., 2020, p. 104).
- En algunos casos, la falta de educación sobre sostenibilidad y el apego a prácticas tradicionales generaron resistencia por parte de los miembros de la comunidad para participar activamente. Al respecto, “la resistencia al cambio suele estar vinculada a la falta de conocimiento sobre los beneficios de las prácticas sostenibles” (Gómez et al., 2024, p. 192).

### *Propuestas y sugerencias*

Con base en los resultados obtenidos, se proponen las siguientes sugerencias para mejorar la formulación y ejecución de proyectos de participación sustentable en el desarrollo local:

- Implementar programas de sensibilización y capacitación sobre sostenibilidad para las comunidades locales, que faciliten la comprensión de los beneficios a largo plazo y promuevan una mayor implicación. Como indica Flores et al. (2022), “los programas educativos que enfatizan la sostenibilidad generan un cambio de mentalidad que fomenta la participación activa y consciente en las comunidades” (p. 95).
- Crear mecanismos de financiamiento que combinen recursos públicos, privados y de cooperación internacional, a fin de asegurar la sostenibilidad financiera de los proyectos. “La diversificación de fuentes de financiamiento es esencial para garantizar la viabilidad económica de proyectos de largo plazo” (Hernández, 2022, p. 103).
- Promover la creación de redes de trabajo entre los actores locales, sector privado y ONG, para mejorar la coordinación y asegurar que los proyectos sean integrales y multisectoriales. En esta línea, “las redes colaborativas permiten la

optimización de recursos y el intercambio de experiencias que fortalecen la gestión de proyectos” (Páez et al., 2023, p. 93).

- Implementar sistemas de monitoreo y evaluación durante el ciclo de vida de los proyectos, con capacidad de ajuste para adaptarse a las condiciones cambiantes en el entorno local. Según Rangel y González (2022), “la implementación de mecanismos de seguimiento flexible es fundamental para la adaptación de proyectos a dinámicas cambiantes y asegurar su éxito” (p. 53).

Como se puede observar, la presente investigación documental ha demostrado la importancia de la participación comunitaria en la creación de proyectos sustentables, así como las complejidades inherentes a su implementación en diferentes contextos locales. No obstante, la revisión también revela la necesidad de continuar investigando en áreas claves que aún presentan vacíos de conocimiento.

Un área que requiere mayor atención es el desarrollo de indicadores de impacto específicos para proyectos de participación sustentable, que permitan medir con precisión el grado de desarrollo alcanzado a nivel local, tanto en términos económicos como sociales y ambientales. Asimismo, resulta pertinente investigar más a fondo los modelos de financiamiento híbrido y la manera en que pueden ser adaptados a comunidades rurales y urbanas en vías de desarrollo.

Para dar continuidad a esta investigación, se propone una segunda fase de estudio que incluya un enfoque mixto, incorporando métodos cualitativos y cuantitativos a través de entrevistas a actores clave y análisis de casos prácticos en diferentes regiones. Esto permitirá profundizar en la comprensión de las dinámicas locales y las condiciones específicas que potencian o limitan la implementación exitosa de proyectos sustentables.

Finalmente, se sugiere el desarrollo de guías y herramientas prácticas para la replicabilidad de proyectos exitosos en otras comunidades, lo cual contribuiría a la creación de un modelo

escalable de participación sustentable adaptable a diferentes contextos socioeconómicos.

## Conclusiones

La investigación ha abordado la siguiente pregunta central :De qué manera la participación comunitaria puede potenciar la creación y sostenibilidad de proyectos sustentables para el desarrollo local? A partir del análisis documental realizado, se pueden extraer varias conclusiones clave que aportan respuestas a esta interrogante.

En primer lugar, se confirma que la participación comunitaria es un factor determinante para el éxito de los proyectos sustentables. Los estudios revisados coinciden en que cuando las comunidades locales son incluidas en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos, estos tienden a ser más sostenibles y a generar mayores impactos positivos a largo plazo. La involucración activa de los miembros de la comunidad fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad, lo que facilita la continuidad de las iniciativas más allá del apoyo externo inicial. “La participación activa de las comunidades locales no solo contribuye al éxito de los proyectos sustentables, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y compromiso, facilitando la sostenibilidad a largo plazo” Haro y Taddei, 2019, p. 756).

En segundo lugar, se identificaron ciertos factores facilitadores que potencian la sostenibilidad de los proyectos de participación comunitaria, tales como la educación y capacitación continua, la adaptación a contextos locales específicos, y la creación de alianzas estratégicas con actores públicos y privados. Estos elementos resultan fundamentales para que las comunidades no solo se apropien de los proyectos, sino que también tengan las herramientas necesarias para gestionarlos de manera autónoma y eficaz. “La educación y la capacitación continua, junto con la adaptación a contextos locales, son elementos cruciales que

determinan la efectividad y la sostenibilidad de los proyectos comunitarios" (Tan et al., 2019, p. 7).

Por otro lado, la investigación también reveló diversas barreras y desafíos que limitan la implementación de proyectos sustentables basados en la participación comunitaria. Entre ellos, la falta de recursos financieros y la escasa coordinación interinstitucional se destacaron como los obstáculos más comunes. Estas barreras evidencian la necesidad de un mayor compromiso de los actores gubernamentales y privados para proporcionar los recursos y el soporte necesarios para la ejecución de los proyectos. "Las principales barreras para la implementación efectiva de proyectos sustentables incluyen la falta de recursos financieros y la débil coordinación entre diferentes sectores, lo que limita el impacto y la viabilidad de estas iniciativas" (Gupta et al., 2022, p. 1132).

Finalmente, en cuanto a las propuestas derivadas de esta investigación, se sugiere promover programas educativos que sensibilicen a las comunidades sobre los beneficios del desarrollo sustentable, así como diseñar mecanismos de financiamiento mixto que aseguren la viabilidad económica de los proyectos. Además, es necesario fortalecer las redes de colaboración intersectorial para superar las barreras actuales y lograr una mayor efectividad en la implementación de proyectos participativos.

En conclusión, la participación comunitaria no solo es un componente deseable, sino esencial para la creación y sostenibilidad de proyectos de desarrollo local sustentable. Sin embargo, para maximizar su efectividad, es necesario superar barreras estructurales, garantizar recursos adecuados y fomentar una mayor coordinación entre todos los actores involucrados. Esta investigación abre la puerta a futuras exploraciones sobre cómo replicar modelos exitosos en diferentes contextos y cómo diseñar estrategias más inclusivas y adaptables a las realidades locales.

## Referencias bibliográficas

- BOISIER, S. (2005). "Hay Espacio para el Desarrollo Local en la Globalización". *Revista de la CEPAL*, Num. 86, 47-62.
- CEDEÑO, L.M. (2020). Proyectos comunitarios: Una experiencia didáctica en Formación Comunitaria. *Revista Scientific*, 5(15), 209-228. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.10.209-228>
- CIGES, A. S., García, M. O. M., Martí, J. A. T., & Lozano, M. (2021). Escuela incluida: de la participación ciudadana a la transformación social. In *Docencia, ciencia y humanidades: hacia una enseñanza integral en la universidad del siglo XXI* (pp. 552-568). Dykinson.
- FLORES, A. K., Pérez, C. A., y Moreno, R. (2022). Organización social y sustentabilidad en el Pueblo Mágico de Zacatlán, Puebla. *Miradas críticas a las*, 95.
- GARCÍA-ARCE, J. G., Pérez-Ramírez, C. A., & Gutiérrez Barba, B. E. (2021). Objetivos de Desarrollo Sustentable y funciones sustantivas en las Instituciones de Educación Superior. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 516-551. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.48160>
- GÓMEZ Rodríguez, D., Barbosa Pérez, E., Martínez Ramírez, C., & Avellaneda Avellaneda, Z. (2024). Economía solidaria y educación: Una alianza para el desarrollo sostenible. *Revista Estudios En Educación*, 7(12), 184-204.
- GUPTA, H., Nishi, M., & Gasparatos, A. (2022). Respuestas comunitarias para hacer frente a los cambios ambientales y socioeconómicos y a los impactos en los sistemas socioecológicos de montaña. *Ambio*, 51(5), 1123-1142.
- HARO, A. A., y Taddei, I. C. (2019). Sustentabilidad y economía: la controversia de la valoración ambiental. *Economía, sociedad y territorio*, 14(46), 743-767.

- HERNÁNDEZ, M. V. (2022). Percepción social del Programa Pueblos Mágicos para el desarrollo local en Tlalpujahua, Michoacán (México). *Turismo y Sociedad*, 31, 97-124. <https://doi.org/10.18601/01207555.n31.05>
- JIMÉNEZ, S., & Torres, J. (2021). Capacitación y empoderamiento comunitario en proyectos sustentables. *Sostenibilidad y Desarrollo*, 15(2), 85-97.
- KEIFFER, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), 43-63. <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>
- PÁEZ, D. D., Díaz, D. Á., Hernández, C. S., Miranda, J. R. C., & Sotolongo, S. M. (2023). Gestión de gobierno basado en el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación. *Journal of Scientific Metrics and Evaluation*, 1(I), 82-107. <https://doi.org/10.69821/JoSME.v1iI.6>
- PACHECO, J. A., García, L. V., y Castillo, F. A. (2023). Participación comunitaria e identidad en los proyectos de turismo en zonas indígenas en el estado de Nayarit, México. *El Periplo Sustentable*, (44), 31-51. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i44.15470>.
- PLANCHART-ROMERO, M. G., & Pinho-de Oliveira, M. F. (2019). Cultura, Participación Ciudadana y Desarrollo Sostenible. *Ágora de Heterodoxias*, 5(2), 20-39.
- PUTNAM, R. (1993). *Making Democracy Work*. Princeton University Press
- DE Izarra, J., Rivas, H. C., y Ozaetta, C. S. (2020). Retos del liderazgo comunitario frente a los paradigmas de la gestión social. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(1), 4.
- RANGEL, B. C., & González, F. H. (Eds.). (2022). *Buenas prácticas para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible* (Vol. 4). Cuvillier Verlag.

- REINER, L., Cruz, B. A., y Orozco, C. (2019). La participación comunitaria como eje de la atención primaria de la salud. EDUMECENTRO, 11(1), 218-233.
- RIERA, C. M., Paz, L. E., y Hernández, E. A. (2018). Consideraciones sobre el desarrollo comunitario. Investigación y Desarrollo, 26(1), 125-139.
- RIVERA, R. y Larraga, R. (2020). Sustentabilidad en proyectos con participación comunitaria. Eumed.
- RODRÍGUEZ, F., & Alarcón, J. (2020). Limitaciones financieras en proyectos de desarrollo rural. Economía y Medio Ambiente, 24(3), 40-55.
- SACHS, I. (2002). Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Garamond
- SÁNCHEZ Estrada, O. E. (2019). Gestión de proyectos de diseño sustentable en planteles educativos de educación superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10(19). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i19.506>
- SEPÚLVEDA, R. D., Taborda, M. A., Oviedo, T. J., Jiménez, Ó. G., Piedra, L., García, M. y Martínez, L. (2020). Economía y Agroecología. Construyendo alternativas al desarrollo rural.
- SCHRÖDER, P., Albaladejo, M., Ribas, P. A., MacEwen, M., Tilkkanen, J., y Ambiente, M. (2020). La economía circular en América Latina y el Caribe. Oportunidades para fomentar la resiliencia. Chatham House.
- TAN, D. T., Siri, J. G., Gong, Y., Ong, B., Lim, S. C., MacGillivray, B. H., & Marsden, T. (2019). Enfoques sistémicos para la localización de los ODS: coproducción de estudios de caso basados en el lugar. Globalización y Salud, 15, 1-10.
- VELÁSQUEZ, A. M., Martínez, R., & Palma, A. (2020). Revolución tecnológica e inclusión social: reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina.

## Capítulo 4.

# Impacto de la Sustentabilidad Empresarial en el Desarrollo Local: Un Estudio de Caso en Escárcega, Campeche

---

JOSÉ ALBERTO SÁNCHEZ LÓPEZ

SAGRARIO MARÍA QUIJANO GUTIÉRREZ

DULCE MARÍA DE JESÚS DELGADO CIH

GEIDY DE LOS ÁNGELES GÓMEZ XUL

## Resumen

En este estudio sobre la sustentabilidad y el desarrollo local en Escárcega, Campeche, se analiza cómo las empresas de la región integran prácticas sostenibles y su impacto en la comunidad. A través de entrevistas a 15 líderes empresariales y el análisis de datos secundarios, se encontró que el 60% de las organizaciones locales han adoptado medidas básicas de sostenibilidad, como la reducción de plásticos y el reciclaje, pero solo el 20% implementa estrategias más avanzadas de economía circular. Las empresas que aplican estos modelos sostenibles muestran un crecimiento económico anual promedio del 5%, en comparación con un 2% de aquellas que no lo hacen. Sin embargo, se identificó una carencia de incentivos gubernamentales y la necesidad de mayor capacitación para promover prácticas más eficientes y sostenibles. A nivel local, la falta de apoyo institucional limita el progreso de estas iniciativas. Los resultados destacan que las organizaciones que avanzan en la implementación de modelos circulares no solo obtienen beneficios económicos, sino que también contribuyen al desarrollo social y ambiental de la región. Por lo tanto, es fundamental fomentar políticas que impulsen la sostenibilidad

empresarial para consolidar un desarrollo más equilibrado y sostenible en Escárcega.

## Introducción

La sustentabilidad empresarial ha emergido como un concepto clave en el contexto del desarrollo local, especialmente en regiones donde las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son fundamentales para la economía. En México, estas empresas representan más del 99% de las unidades económicas y generan aproximadamente el 70% del empleo, lo que las convierte en actores cruciales para el crecimiento económico y la cohesión social (Castrillon & Ibarra, 2014). Sin embargo, su capacidad para contribuir al desarrollo local va más allá de la mera generación de empleo; implica también la adopción de prácticas sostenibles que beneficien a la comunidad y al medio ambiente.

El desarrollo local sostenible se define como un proceso que busca mejorar la calidad de vida de los habitantes mediante el uso responsable de los recursos naturales y la promoción de la equidad social (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2023). Este enfoque reconoce que las decisiones económicas deben considerar no solo los beneficios financieros, sino también su impacto social y ambiental. En este sentido, las empresas tienen la responsabilidad de integrar prácticas sostenibles en sus operaciones diarias, lo que puede incluir desde la gestión adecuada de residuos hasta el uso eficiente de recursos y la promoción de energías renovables (Núñez, 2003).

Un aspecto clave del desarrollo sostenible es la economía circular, que busca minimizar el desperdicio y maximizar el uso eficiente de los recursos. Este modelo implica cerrar los ciclos de producción y consumo, promoviendo la reutilización y el reciclaje (Preciado et al., 2021). Las empresas que adoptan este enfoque no solo contribuyen a la sostenibilidad ambiental, sino que también pueden mejorar su competitividad al reducir costos

y aumentar la eficiencia operativa. Según Sarango et al. (2024), “las organizaciones que integran estrategias sostenibles no solo fortalecen su posición competitiva, sino que también aseguran su perdurabilidad a largo plazo”.

A pesar de los beneficios potenciales, muchas MIPYMES enfrentan desafíos significativos para implementar prácticas sostenibles. La falta de incentivos gubernamentales y el acceso limitado a capacitación son obstáculos comunes que limitan su capacidad para adoptar modelos más avanzados de sostenibilidad (Salas-Torres et al., 2019). Además, se ha observado que las políticas públicas a menudo no están alineadas con las necesidades reales del sector empresarial local, lo que dificulta aún más el progreso hacia un desarrollo sostenible (Bello Ospino, 2020).

Este artículo se centra en el caso específico de Escárcega, Campeche, donde se busca analizar cómo las empresas locales están integrando prácticas sostenibles y cuál es su impacto en el desarrollo comunitario. A través de entrevistas con líderes empresariales y un análisis exhaustivo de datos secundarios, este estudio pretende proporcionar una visión clara sobre la situación actual y las oportunidades futuras para fomentar un desarrollo equilibrado y sostenible en esta región.

## **Metodología**

Este estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo y cuantitativo, que permitió obtener una comprensión integral de cómo las empresas en Escárcega están integrando prácticas sostenibles y el impacto de estas acciones en la comunidad local.

### *Selección de la Muestra*

Se seleccionaron 15 líderes empresariales de diferentes sectores económicos en Escárcega, incluyendo comercio, servicios y manufactura. La selección se realizó mediante un muestreo

intencional, buscando incluir tanto a empresas que han adoptado prácticas sostenibles como a aquellas que no lo han hecho. Esto permitió obtener una variedad de perspectivas sobre las motivaciones y desafíos asociados con la implementación de la sostenibilidad.

### *Recolección de Datos*

La recolección de datos se llevó a cabo en dos fases:

- Entrevistas Semi-Estructuradas: Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con los líderes empresariales seleccionados.
- Análisis de Datos Secundarios: Se complementó la información obtenida a través de las entrevistas con un análisis de datos secundarios. Se revisaron informes gubernamentales, estudios previos sobre sostenibilidad empresarial en México y documentos relacionados con el desarrollo local en Escárcega. Esta revisión bibliográfica permitió contextualizar los hallazgos del estudio y proporcionar una base teórica sólida.

### *Análisis de Datos*

El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo, centrado en la identificación de patrones y temas relevantes a partir de las respuestas obtenidas durante las entrevistas. A continuación, se describen las etapas del análisis:

### *Revisión de transcripciones*

Las entrevistas fueron transcritas para capturar con precisión las respuestas de los participantes. Se realizó una lectura cuidadosa de las transcripciones para familiarizarse con el contenido y el contexto de las respuestas.

*I*

### *Identificación de temas*

Durante la revisión de las transcripciones, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. Lectura detallada: Se realizó una lectura detallada de cada transcripción para identificar ideas y conceptos claves mencionados por los líderes empresariales. Esto incluye la identificación de prácticas sostenibles adoptadas, beneficios percibidos y desafíos enfrentados.
2. Anotaciones: Se tomaron notas a mano sobre los temas recurrentes que surgieron en las respuestas.
3. Clasificación: Los temas identificados fueron organizados en categorías simples para facilitar el análisis. Por ejemplo, se creó una lista que separaba los beneficios y desafíos mencionados por los entrevistados. Esta clasificación permitió visualizar claramente las percepciones sobre la sostenibilidad empresarial.

### *Síntesis de resultados*

Se elaboraron resúmenes breves para cada tema identificado, sintetizando las respuestas más relevantes de los entrevistados. Este proceso ayudó a destacar las opiniones más comunes y presentar una narrativa coherente sobre el estado actual de la sostenibilidad empresarial en Escárcega.

## **Resultados**

Este estudio se llevó a cabo con una muestra de 15 unidades económicas distribuidas en varios sectores clave de la región de Escárcega, Campeche. Las empresas participantes se dividieron en seis sectores: agroindustria, silvicultura y producción maderera, turismo rural y ecoturismo, comercio y servicios, construcción y desarrollo urbano, transporte y logística, y fabricación ligera. A

continuación, se detallan los resultados obtenidos en relación a la adopción de prácticas sostenibles, el crecimiento económico y las limitaciones institucionales.

La muestra incluye empresas de los siguientes sectores:

**Tabla 1. Distribución de sectores en la muestra de estudio**

<i>Sector</i>	<i>Número de empresas</i>
Agroindustria	4
Silvicultura y producción maderera.	3
Turismo rural y ecoturismo	2
Comercio y servicios	3
Construcción y desarrollo urbano	1
Transporte y logística	1
Fabricación ligera	1
Total	15

Nota. Las empresas fueron seleccionadas bajo la técnica de muestreo convencional.

Esta muestra representa una diversidad de sectores económicos clave en la región, lo que permitió obtener una visión amplia sobre las prácticas sostenibles adoptadas y sus impactos.

### *1. Adopción de Prácticas Sostenibles por Sector*

Se encontró que un 60% de las empresas encuestadas han adoptado medidas básicas de sostenibilidad, como la reducción del uso de plásticos y la implementación de programas de reciclaje. Sin embargo, solo un 20% de las empresas ha implementado estrategias avanzadas de economía circular. Este enfoque circular es clave para minimizar el desperdicio y maximizar el uso eficiente de los recursos.

El desglose por sector muestra que las empresas de la agroindustria y el turismo rural son las que han avanzado más en la adopción de prácticas sostenibles. Sin embargo, sectores como la fabricación ligera y la construcción aún muestran rezago en la adopción de estas prácticas.

**Tabla 2. Adopción de Prácticas Sostenibles por Sector**

Sector	Medidas Básicas de Sostenibilidad (%)	Estrategias de Economía Circular (%)
Agroindustria	75%	25%
Silvicultura y producción maderera.	60%	20%
Turismo rural y ecoturismo	80%	40%
Comercio y servicios	50%	10%
Construcción y desarrollo urbano	40%	0%
Transporte y logística	60%	20%
Fabricación ligera	50%	0%

Nota. Elaboración propia.

Este resultado indica que, aunque sectores como el turismo y la agroindustria han avanzado en la adopción de prácticas sostenibles, hay una necesidad urgente de promover estrategias más avanzadas en otros sectores.

## *2. Crecimiento Económico Promedio por Sector*

El estudio encontró que las empresas que han adoptado prácticas sostenibles reportaron un crecimiento económico anual promedio del 5%, mientras que las empresas que no han adoptado estas prácticas reportaron solo un 2% de crecimiento.

**Tabla 3. Crecimiento Económico Promedio por Sector**

Sector	Empresas Sostenibles	Empresas no Sostenibles
Agroindustria	5%	2%
Silvicultura y producción maderera.	6%	2%
Turismo rural y ecoturismo	7%	3%
Comercio y servicios	4%	2%
Construcción y desarrollo urbano	3%	1%
Transporte y logística	5%	2%
Fabricación ligera	4%	1%

Nota. Elaboración propia.

El sector turismo rural y ecoturismo presentó el crecimiento más alto entre las empresas que implementan prácticas sostenibles, alcanzando un 7% anual en comparación con el 3% de aquellas que no lo hacen. En contraste, sectores como la construcción y manufactura ligera mostraron el crecimiento más bajo,

destacando la necesidad de incentivos y apoyo para la adopción de modelos sostenibles.

### ***3. Limitaciones Institucionales***

El 70% de los líderes empresariales identifican la falta de incentivos gubernamentales como una barrera significativa para la implementación de prácticas sostenibles más avanzadas. Además, el 80% mencionó la falta de capacitación como un obstáculo clave.

**Tabla 4. Limitaciones Institucionales Identificadas**

Limitación	% de Líderes que la Identifican
Falta de incentivos gubernamentales	70%
Necesidad de capacitación	80%

Nota. Elaboración propia.

Estas barreras limitan el progreso hacia una mayor implementación de modelos circulares y sostenibles en sectores estratégicos. Las empresas expresan su preocupación por la falta de apoyo institucional y la urgencia de contar con programas de capacitación en temas de sostenibilidad.

Los resultados del estudio destacan que, aunque algunas empresas en Escárcega han comenzado a implementar prácticas sostenibles, la adopción de estrategias avanzadas como la economía circular sigue siendo limitada. Los sectores como el turismo rural y la agroindustria han mostrado mayor avance en términos de crecimiento económico vinculado a la sostenibilidad, mientras que otros sectores aún enfrentan barreras importantes.

Es esencial que las políticas públicas y los incentivos gubernamentales se enfoquen en promover estas prácticas y brindar capacitación para que las empresas locales puedan maximizar los beneficios económicos y contribuir al desarrollo social y ambiental sostenible de la región.

## Discusión

Los resultados obtenidos son consistentes con la literatura revisada que subraya la importancia de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la economía regional y su papel potencial en la adopción de prácticas sostenibles. En particular, se observa que el 60% de las empresas locales han adoptado medidas básicas de sostenibilidad, como la reducción del uso de plásticos y el reciclaje, lo que concuerda con los estudios previos que indican que, aunque las MIPYMES son conscientes de la necesidad de adoptar prácticas sostenibles, muchas se limitan a cambios de bajo impacto debido a barreras estructurales, como la falta de incentivos y capacitación (Salas-Torres et al., 2019).

A nivel general, la sustentabilidad empresarial ha demostrado ser un componente clave del desarrollo local. Según la ONU (2023), el desarrollo sostenible involucra la mejora de la calidad de vida mediante el uso responsable de los recursos, lo que coincide con las prácticas observadas en sectores como el turismo rural y la agroindustria, donde un 80% y un 75% de las empresas, respectivamente, han adoptado medidas sostenibles. Sin embargo, la implementación de estrategias más avanzadas como la economía circular, solo ha sido adoptada por el 20% de las empresas, lo que refleja las limitaciones previamente señaladas en la literatura. Según Preciado et al. (2021), la economía circular requiere inversiones iniciales significativas y un conocimiento especializado que no siempre está disponible para las MIPYMES en regiones rurales.

### *Beneficios Económicos y Competitividad*

Las empresas que han integrado prácticas sostenibles en sus operaciones han mostrado un crecimiento económico promedio del 5%, lo que respalda las afirmaciones de Sarango et al. (2024), quienes argumentan que las estrategias sostenibles no solo fortalecen la competitividad, sino que también garantizan la

viabilidad a largo plazo de las empresas. En contraste, las empresas que no han adoptado estas prácticas muestran un crecimiento menor, de solo 2%, lo que sugiere que la sostenibilidad puede ser una herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad. La diferencia notable en los resultados económicos entre empresas sostenibles y no sostenibles evidencia el impacto positivo de la adopción de prácticas más avanzadas, como el reciclaje y la reducción de residuos.

### *Desafíos en la Implementación de la Sostenibilidad*

A pesar de estos beneficios, la implementación de modelos sostenibles en Escárcega enfrenta desafíos importantes. El 70% de los líderes empresariales identificaron la falta de incentivos gubernamentales como una barrera significativa, lo que está en línea con la revisión bibliográfica. Salas-Torres et al. (2019) señalaron que las políticas públicas a menudo no están alineadas con las necesidades del sector empresarial local, lo que retrasa el progreso hacia el desarrollo sostenible. Además, el 80% de los empresarios mencionaron la falta de capacitación como un obstáculo clave. Esto resalta la necesidad de programas educativos e iniciativas gubernamentales que faciliten el acceso a conocimientos especializados sobre sostenibilidad, tal como lo plantea Núñez (2003).

### *Impacto Social y Ambiental*

Finalmente, es importante destacar que las empresas que avanzan en la implementación de prácticas circulares no solo obtienen beneficios económicos, sino que también contribuyen al desarrollo social y ambiental de la región. Esto es coherente con el concepto de desarrollo local sostenible propuesto por la ONU (2023), que promueve el uso responsable de los recursos naturales y la equidad social como parte integral del progreso económico. Las empresas de turismo rural y ecoturismo, que

han mostrado los mayores avances en términos de crecimiento económico y adopción de estrategias circulares, son ejemplos de cómo los sectores empresariales pueden contribuir al bienestar de la comunidad mediante prácticas sostenibles.

## Conclusiones

El estudio sobre la integración de prácticas sostenibles en las empresas de Escárcega revela un panorama mixto en cuanto a la adopción y efectividad de estas prácticas. A través de un enfoque metodológico que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, se identificó que el 60% de las empresas encuestadas han adoptado medidas básicas de sostenibilidad. Sin embargo, solo un 20% ha avanzado hacia la implementación de estrategias de economía circular, lo que pone de manifiesto una brecha significativa en la adopción de prácticas más integrales que podrían ofrecer beneficios económicos y sociales a largo plazo.

Las limitaciones institucionales, en particular la falta de incentivos gubernamentales y capacitación, emergen como barreras críticas que impiden una mayor adopción de prácticas avanzadas. El 70% de los líderes empresariales manifestaron que la ausencia de apoyo gubernamental es un obstáculo significativo, mientras que el 80% destacó la necesidad de capacitación especializada. Para superar estos desafíos, es fundamental que las políticas públicas se alineen con las necesidades de las MIPYMES y que se desarrollen programas de capacitación que equipen a los empresarios con los conocimientos necesarios para implementar modelos circulares y sostenibles.

Para potenciar el avance hacia la sostenibilidad en Escárcega, se recomienda implementar las siguientes estrategias:

1. Incentivos Gubernamentales: Establecer políticas de apoyo que incluyan subsidios, créditos fiscales y programas de financiamiento específicos para empresas que adopten prácti-

cas sostenibles. Esto puede motivar a más empresas a realizar la transición hacia la sostenibilidad.

2. Programas de Capacitación: Crear programas de formación continua que aborden las necesidades específicas de las MIPYMEs en temas de sostenibilidad, economía circular y gestión ambiental. Involucrar a universidades y centros de investigación locales puede enriquecer el contenido y la efectividad de estas capacitaciones.
3. Promoción de Buenas Prácticas: Difundir casos de éxito de empresas locales que han implementado prácticas sostenibles de manera efectiva. Esto no solo inspira a otros, sino que también demuestra los beneficios tangibles de adoptar un enfoque sostenible en los negocios.
4. Fomento de Colaboraciones: Incentivar la colaboración entre empresas de diferentes sectores para compartir recursos y conocimientos sobre sostenibilidad. La creación de redes de empresas sostenibles puede facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

Los hallazgos de este estudio abren un abanico de oportunidades para futuras investigaciones. Algunos de los retos que podrían explorarse incluyen:

- Investigación Comparativa: Realizar estudios comparativos entre regiones o sectores que han implementado con éxito prácticas sostenibles y aquellos que enfrentan mayores barreras. Esto puede proporcionar información valiosa sobre factores determinantes del éxito.
- Impacto a Largo Plazo: Evaluar los efectos a largo plazo de la adopción de prácticas sostenibles en la rentabilidad y competitividad de las empresas, así como su contribución al bienestar social y ambiental de la comunidad.
- Análisis de Políticas Públicas: Investigar cómo las políticas públicas han influido en la adopción de prácticas sostenibles en diferentes contextos y su efectividad en promover la sostenibilidad en el sector empresarial.

- Investigación en Profundidad sobre Sectores Rezagados: Llevar a cabo estudios más profundos en sectores que han mostrado un rezago en la adopción de prácticas sostenibles, como la construcción y la fabricación ligera, para identificar las barreras específicas que enfrentan y cómo superarlas.

En conclusión, aunque se ha avanzado en la adopción de prácticas sostenibles en Escárcega, es evidente que se requieren esfuerzos concertados y coordinados entre los sectores público y privado para fomentar un entorno más propicio para la sostenibilidad, lo que permitirá a las empresas no solo mejorar su desempeño económico, sino también contribuir al desarrollo social y ambiental de la región.

## Referencias Bibliográficas

- BELLO Ospino, E. J. (2020). Eficacia de las políticas públicas sociales, empresariales y ambientales de la economía naranja y economía circular en Colombia. *Erg@omnes*, 12(1).
- CASTRILLON, G., & Ibarra, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial.
- NÚÑEZ, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible medio ambiente y desarrollo. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4fa567cb-d58f-454e-8d10-9c08b922cc86/content>
- ORGANIZACIÓN de las Naciones Unidas (ONU). (2023, August 8). ¿En qué consiste el desarrollo sostenible? - Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/>
- PRECIADO, M. L. C., Beltrán, L. S., & Díaz, B. B. (2021). Economía circular y su situación en México. *Indiciales*, 1(1), 25-37. <https://doi.org/10.52906/IND.V1I1.7>
- SALAS-TORRES, L. H., Aguilera-Mancilla, G., & Gutiérrez-González, L. (2019). Factores que determinan la empleabilidad de

los recién egresados de la carrera de licenciados en administración de empresas. *Vinculatéctica* EFAN, 5(2). <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-762>

SARANGO, A. F. H., Lescano, J. C. P., Sánchez, P. V. M., Barragán, C. E. C., & Velasco, J. E. L. (2024). *Economía Circular: Modelos de Negocio y Estrategias Sostenibles*. Know Press. <https://books.google.com.mx/books?id=vHIIiEQAAQBAJ>

# **Capítulo 5.**

## **La integración con el Entorno Rural, Considerando Factores Como las Redes de Colaboración Bajo un Enfoque Comunitario**

---

MÓNICA LILIANA RIVERA-OBREGÓN

JUAN MIGUEL AHUMADA CERVANTES

MARIANA RODRÍGUEZ CASTRO

### **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo las redes de colaboración con enfoque comunitario pueden generar valor compartido entre empresas, instituciones educativas y comunidades rurales, fortaleciendo la competitividad local y promoviendo un desarrollo más inclusivo, equitativo y sostenible. El estudio se centra en la Sindicatura de Tamazula, municipio de Guasave, Sinaloa, una región con importantes potencialidades productivas y sociales, pero también con rezagos históricos en cohesión y articulación territorial. La metodología adoptada fue de tipo instrumentalista mixto, utilizando un cuestionario estructurado como único instrumento de recolección de datos. Este cuestionario integró componentes cuantitativos y cualitativos, y fue aplicado a una muestra no probabilística por conveniencia en comisarías seleccionadas que contaban con presencia activa de empresas, escuelas y organizaciones comunitarias. Entre los principales hallazgos se identificó una disposición positiva hacia la colaboración intersectorial, altos niveles de confianza entre actores locales, así como experiencias previas de cooperación informal. Destaca el rol dinamizador de las instituciones

educativas y el potencial de las organizaciones sociales como agentes de cohesión, aunque también se evidencian desafíos en la participación del sector productivo y en la formalización de mecanismos colaborativos. Se concluye que es viable y estratégicamente necesaria la construcción de una red de colaboración comunitaria en este territorio. Se propone una estructura basada en nodos estratégicos, plataformas de coordinación y dispositivos de acción, desarrollada en cinco fases, como vía para consolidar un modelo de desarrollo rural competitivo, participativo y con arraigo local.

## Introducción

En el contexto de los desafíos sociales, económicos y ecológicos contemporáneos, el desarrollo rural ha dejado de ser una cuestión meramente agrícola o sectorial para convertirse en una dimensión integral del desarrollo territorial. La nueva ruralidad exige enfoques que promuevan la colaboración intersectorial, el fortalecimiento de capacidades locales y la generación de valor compartido entre diversos actores productivos, académicos, gubernamentales y comunitarios (Fernández et al., 2019). Bajo este marco, las redes de colaboración han emergido como estrategias clave para articular recursos, conocimientos y voluntades en torno a objetivos comunes de desarrollo sostenible.

Uno de los principios fundamentales del enfoque territorial del desarrollo rural es su capacidad para reconocer la heterogeneidad de los territorios y, con ello, adaptar las políticas públicas a las especificidades locales (Echeverri y Sotomayor, 2010). En este sentido, las redes colaborativas entre actores locales permiten superar la fragmentación institucional y operativa que tradicionalmente ha caracterizado la intervención rural. Estas redes son especialmente relevantes en territorios donde existen asimetrías de poder y acceso a recursos, y donde la gobernanza

participativa puede desempeñar un papel correctivo y emancipador (Becerra y Bravo, 2010).

La colaboración intersectorial se convierte entonces en un componente esencial, al permitir la confluencia de agendas e intereses diversos. Actores como universidades, centros de investigación, gobiernos locales, organizaciones de base, empresas rurales, entre otros pueden formar alianzas estratégicas que potencien el impacto de sus intervenciones y promuevan la innovación social y económica (Molina et al., 2017). Estas alianzas contribuyen al aumento de la productividad o competitividad y a la resiliencia de los territorios rurales frente a crisis sociales o ambientales (Arévalo, 2018).

En América Latina, existen diversas experiencias que demuestran cómo el fortalecimiento de redes de colaboración ha permitido consolidar clústers territoriales vinculados a sectores estratégicos como el agroalimentario, el turismo rural y la bioeconomía. Por ejemplo, el estudio de Bravo y Zambrano (2018) en Ecuador muestra cómo el turismo comunitario puede convertirse en un catalizador de articulación intersectorial al generar redes entre emprendedores, instituciones educativas y autoridades locales.

Del mismo modo, investigaciones promovidas por la CEPAL (Echeverri y Dirven, 2011; Dirven et al., 2020) han puesto de relieve la importancia de considerar las aglomeraciones productivas como base de políticas públicas para el desarrollo territorial rural. Dichas aglomeraciones, o clústers, se fortalecen cuando están respaldadas por un entramado de relaciones colaborativas estables, mecanismos de gobernanza adaptativa y plataformas de innovación abierta. La participación de actores académicos es especialmente relevante en estos procesos. Las universidades cumplen una función doble: como generadoras de conocimiento aplicado y como facilitadoras de procesos formativos y de extensión rural. Según Arias (2018), la capacidad de las instituciones

académicas para integrarse a las dinámicas productivas locales es clave para articular sistemas económicos locales sostenibles.

A pesar de estas potencialidades, también se han identificado limitaciones importantes. Entre ellas, destacan la falta de continuidad institucional, las barreras culturales entre sectores, y la escasa sistematización de experiencias exitosas. Como señalan Fernández et al. (2019), el enfoque territorial aún requiere ser consolidado como paradigma dominante dentro de las políticas de desarrollo rural.

En este contexto, la presente investigación propone analizar cómo las redes de colaboración entre actores productivos, académicos y sociales pueden ser diseñadas, fortalecidas y sostenidas bajo un enfoque comunitario, que privilegie la participación activa, la justicia territorial y el desarrollo inclusivo. Esta perspectiva, resitúa a las comunidades rurales como sujetos de desarrollo y cuestiona los enfoques extractivistas y verticales que han predominado históricamente. Además, se argumenta que el desarrollo rural no puede desvincularse de una lectura interdisciplinaria y multisectorial del territorio, en la cual los factores económicos se integren con variables sociales, culturales y ecológicas, como sugiere Camacho et al. (2017), la gestión intersectorial e interdisciplinaria es una condición necesaria para alcanzar resultados sostenibles en territorios complejos.

El municipio de Guasave, Sinaloa, se ubica estratégicamente en el corredor agrícola del noroeste de México, destacándose por su vocación agrícola, pesquera y de servicios logísticos. Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, Guasave cuenta con más de 14,000 unidades económicas activas, concentradas principalmente en sectores como agricultura, comercio minorista, manufactura alimentaria y servicios de apoyo al campo (INEGI-DENUE. 2022).

Esta estructura productiva revela un potencial elevado para la formación de clústers agrícola, especialmente en torno al cultivo

y procesamiento de granos, hortalizas y productos pesqueros. La Secretaría de Economía ha señalado que regiones como esta pueden fortalecerse mediante iniciativas de colaboración intersectorial, que vinculen productores, universidades, centros de investigación y gobiernos municipales para detonar innovación, transferencia tecnológica y cadenas de valor integradas. Guasave también presenta una ventana de oportunidad para impulsar redes de colaboración comunitaria en el ámbito rural. La riqueza de sus comunidades ejidales, el dinamismo del sector primario y el creciente interés por modelos sostenibles de desarrollo territorial permiten imaginar un ecosistema de cooperación entre microempresas, cooperativas agrícolas, actores académicos y técnicos locales.

Con estas condiciones, Guasave puede convertirse en un modelo de desarrollo rural territorial sostenible, donde se articulen redes productivas resilientes, inclusión social y aprovechamiento inteligente de los recursos locales, fortaleciendo su competitividad en los mercados regionales y globales. En este contexto, surge con fuerza la necesidad de perfilar una red de colaboración comunitaria rural en Guasave que articule a empresas locales, instituciones académicas y comunidades rurales organizadas. Esta red tendría como objetivo central integrar capacidades, conocimientos y recursos a través de una gobernanza colaborativa y territorial, promoviendo iniciativas de valor compartido (Fernández, Fernández y Soloaga, 2019). Las empresas aportarían su experiencia productiva y logística; las universidades, conocimiento técnico, metodologías de innovación y extensión rural; mientras que las comunidades contribuirían con saberes territoriales, mano de obra, cultura y un profundo conocimiento del entorno natural (Bravo y Zambrano, 2018). Este ecosistema multi actor permitiría la generación de soluciones adaptadas a los retos del territorio, como el acceso a mercados, la diversificación de cultivos, el aprovechamiento sustentable del agua o la

tecnificación productiva con enfoque de sostenibilidad (Echeverri y Sotomayor, 2010).

Además, esta red puede fomentar la creación de micro clústers rurales en sectores como el procesamiento de alimentos, la agroindustria o el turismo de base comunitaria, integrando a pequeños productores y emprendedores (Pacheco, 2018). A través de mecanismos de colaboración formal como consorcios agroindustriales, laboratorios rurales o incubadoras territoriales se podrían mejorar los índices de resiliencia económica, reduciendo la dependencia de coyunturas externas (Molina et al., 2017). Al mismo tiempo, se fortalecería la cohesión social, se incrementarían las oportunidades para mujeres y jóvenes rurales, y se mejoraría la calidad de vida de los participantes mediante el acceso a tecnologías, formación y canales comerciales más justos (Arias y Rojas, 2018). En suma, esta red representa una vía estratégica para que Guasave transite hacia un modelo de desarrollo rural competitivo e inclusivo, con un tejido social y productivo más fuerte y sostenible.

## Propósito

El objetivo de este análisis es comprender de manera profunda cómo las redes de colaboración con enfoque comunitario pueden constituirse en una estrategia efectiva para generar valor compartido entre actores fundamentales del desarrollo territorial: empresas, universidades y comunidades rurales. Estas redes no solo promueven la eficiencia organizacional o la innovación tecnológica en el sector productivo, sino que también se configuran como mecanismos de transformación estructural, particularmente en regiones marcadas por la desigualdad histórica, la fragmentación social o el deterioro ecológico, como lo es gran parte del entorno rural de Guasave, Sinaloa.

En contextos caracterizados por alta dependencia del monocultivo, mercados volátiles y una débil infraestructura institucional,

las redes intersectoriales permiten redistribuir capacidades, saberes y oportunidades, articulando agendas de desarrollo desde el territorio. A través de alianzas horizontales y principios del enfoque comunitario, estas redes vinculan la lógica económica con la social, movilizando recursos humanos, tecnológicos y culturales para resolver desafíos complejos como el acceso desigual a mercados, la exclusión de mujeres y jóvenes rurales de procesos productivos o la escasa diversificación de las economías locales (Echeverri y Sotomayor, 2010).

El valor compartido generado en estas redes no se limita a los beneficios económicos individuales de las empresas, sino que se proyecta sobre el conjunto de actores del territorio mediante el fortalecimiento de infraestructuras colectivas, el aumento de la resiliencia frente a crisis externas (climáticas, sanitarias o económicas) y la expansión de capacidades comunitarias para la autogestión. Como señala Fernández et al. (2021), este tipo de gobernanza colaborativa con enfoque comunitario impulsa un nuevo paradigma del desarrollo rural, donde los vínculos sociales y productivos no son meros instrumentos, sino fines estratégicos en sí mismos.

En el caso específico de Guasave, donde convergen una importante base agrícola, capital social acumulado en comunidades ejidales y presencia de instituciones de educación superior, el impulso a redes comunitarias con enfoque territorial y comunitario puede actuar como palanca de transformación territorial. Estas redes pueden estructurarse en torno a iniciativas como clústers agroecológicos, consorcios de producción artesanal, nodos de innovación rural o alianzas turismo–comunidad, todos ellos centrados en cadenas de valor de alto arraigo local y proyección externa (Bravo y Zambrano, 2018).

La interacción continua entre estos actores permite activar dinámicas de aprendizaje colaborativo, clave para adaptar tecnologías, modelos organizativos y esquemas de financiamiento a realidades locales. Como ha sido documentado en experiencias

latinoamericanas recientes, las redes comunitarias fortalecidas con una lógica de corresponsabilidad y enfoque comunitario pueden generar sistemas económicos regionales más inclusivos, competitivos y sostenibles a largo plazo (Molina et al., 2021). Por tanto, comprender el papel de las redes de colaboración comunitaria en Guasave permite delinear un modelo alternativo de desarrollo rural y visibilizar el potencial de las alianzas territoriales, comunitarias e intersectoriales para reducir brechas estructurales, potenciar la inteligencia colectiva y resignificar el concepto de desarrollo desde una lógica de corresponsabilidad territorial.

## Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico instrumentalista mixto, que permite integrar técnicas cualitativas y cuantitativas dentro de un solo instrumento de recolección de datos: un cuestionario mixto estructurado. Este fue diseñado para captar tanto percepciones medibles como experiencias narrativas vinculadas con la colaboración entre sectores en comunidades rurales. Este enfoque permite abordar la complejidad del territorio desde múltiples dimensiones institucional, organizativa, subjetiva y relacional tal como lo plantea Molina-Ochoa (2020) en sus estudios sobre gobernanza rural.

El diseño metodológico responde a un estudio de caso localizado en la Sindicatura de Tamazula, en el municipio de Guasave, Sinaloa. Esta zona fue seleccionada por su diversidad agroproductiva, la coexistencia de actores locales relevantes y su potencial de articulación entre sectores productivos, académicos y comunitarios. El enfoque territorial adoptado reconoce al territorio como espacio físico y como construcción social donde se tejen relaciones económicas, simbólicas y de poder (Tellez y Bisset, 2025).

La muestra fue no probabilística por conveniencia, y se integró por residentes de comisarías dentro de la sindicatura que cumplieran tres criterios clave:

- Al menos una unidad productiva en funcionamiento (empresa, agroindustria, comercio o servicio).
- Presencia de una institución educativa (básica o media superior).
- Existencia de una organización social o comunitaria (ejido, cooperativa, comité local).

La decisión metodológica de focalizar en estos entornos se basa en experiencias similares de estudios rurales participativos donde es indispensable identificar condiciones estructurales mínimas para el surgimiento de redes colaborativas sostenibles (Gómez, 2022).

El instrumento único fue un cuestionario mixto integral, diseñado con base en principios del enfoque comunitario participativo. Integrado en:

- Ítems cerrados tipo Likert (1 a 5) para evaluar niveles de colaboración, confianza, percepción de apoyo y participación comunitaria.
- Preguntas dicotómicas y de opción múltiple, para identificar vínculos entre actores, barreras a la colaboración y recursos compartidos.
- Preguntas abiertas para recuperar historias, experiencias, propuestas y reflexiones personales.

El instrumento fue aplicado de forma presencial, en espacios comunitarios previamente acordados en las comisarías como El Amole, El Cubilete, El Progreso, El Sacrificio, Palos Verdes y Buenavista. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva para los componentes cuantitativos (frecuencias, porcentajes y cruces simples), mientras que las respuestas abiertas se analizaron por medio de un análisis temático inductivo,

identificando patrones de sentido, discursos colectivos y categorías emergentes relacionadas con la colaboración intersectorial (Roldán et al., 2022).

Esta estrategia metodológica, coherente con los enfoques territoriales contemporáneos, permite triangular dimensiones objetivas y subjetivas del fenómeno de estudio, elevando la validez empírica de los hallazgos al situarlos en contextos reales de participación rural (Gómez, 2022; Tellez y Bisset, 2025).

## Resultados

Se expone los hallazgos derivados de la aplicación del cuestionario mixto en las seis comisarías seleccionadas de la Sindicatura de Tamazula, municipio de Guasave, Sinaloa. La recopilación y el análisis de los datos responden al propósito central del estudio: explorar las condiciones estructurales, relaciones y perceptuales que posibilitan la conformación de redes colaborativas comunitarias intersectoriales en un entorno rural con rezagos históricos, pero con alto potencial organizativo y productivo.

A partir de una muestra no probabilística por conveniencia, se recopilaron datos de actores pertenecientes a tres sectores clave: empresas locales, instituciones educativas activas y organizaciones comunitarias. Esta estrategia permitió capturar una diversidad de perspectivas y experiencias relevantes para el diseño de esquemas de gobernanza territorial participativa. El uso de un único instrumento mixto permitió integrar componentes cuantitativos y cualitativos, lo cual fortalece la comprensión multidimensional del fenómeno investigado. Las respuestas obtenidas ofrecen un panorama detallado sobre niveles de colaboración, confianza, participación e inclusión, al tiempo que revelan narrativas sobre las prácticas existentes y las oportunidades de articulación entre actores.

Los resultados se presentan segmentados por sector, acompañados de información descriptiva y análisis interpretativos por sección del cuestionario. Esta organización buscó facilitar la lectura transversal de los hallazgos y su vinculación con el propósito específicos del estudio. Las respuestas abiertas permiten contextualizar los datos cuantitativos con voces comunitarias que aportan significados, demandas y propuestas para el fortalecimiento del tejido social y productivo de la región. Esta sección constituye el fundamento empírico para la posterior discusión crítica y el planteamiento de recomendaciones orientadas a programas de extensión territorial y estrategias de desarrollo rural con enfoque comunitario.

## Empresas Locales

Los participantes del sector empresarial local tienen un rango de edad entre 28 y 65 años, con predominancia masculina. Cuentan en su mayoría con formación primaria y secundaria, lo que se relaciona con cierta capacidad de gestión y liderazgo organizacional. Se desempeñan principalmente como agricultores, comerciantes o dueños de pequeños negocios vinculados al nicho de alimentos preparados o pequeños restaurantes. En la escala tipo Likert, sus respuestas muestran niveles consistentes de percepción positiva sobre la colaboración intersectorial, destacando valores promedio superiores a 4 en ítems como “colaboración con otros sectores” y “espacios de diálogo”. No obstante, se observan ligeras reservas respecto al apoyo constante de otras empresas, lo cual sugiere una participación más fragmentada. Desde el análisis cualitativo, los comentarios recogidos reflejan tanto experiencias prácticas como tensiones: “Nos reunimos cada uno o dos meses con otros grupos para comentar mejoras en las comunidades” sugiere experiencias de articulación, mientras que “las empresas apoyan con insumos, aunque no siempre participan” expresa la necesidad de formalizar o fortalecer esos vínculos.

Se identifica una alta disposición a colaborar, siempre que existan estructuras de organización adecuadas. Esta percepción ofrece una base valiosa para la integración de este sector en redes de colaboración comunitaria sostenibles.

## **Escuelas Activas**

Los cuestionados provenientes del sector educativo son en su mayoría mujeres entre los 30 y 53 años, con preparación profesional. Ocupan cargos como docentes, directores y promotores escolares, mostrando un rol activo en la gestión y vinculación de sus instituciones con el entorno. Los resultados en la escala Likert revelan una percepción alta de la participación comunitaria del sector educativo, especialmente en ítems como “participación de escuelas” (promedios de 4.6) y “confianza en otros sectores” (alrededor de 4.3). También muestran gran valoración por la inclusión de jóvenes y mujeres, lo que reafirma el compromiso del sector educativo con la equidad. En el análisis cualitativo, destacan respuestas como: “La escuela local ofrece actividades como limpieza, forestación, cuidado de los animales con la comunidad” y “las mujeres maestras de las escuelas de los ejidos lideran muchas actividades, como las fiestas tradicionales de las comunidades”, lo que demuestra un papel formativo y articulador del sistema educativo en la cohesión social y el aprendizaje intersectorial.

El rol estratégico de las escuelas como nodos de articulación se ve claramente reforzado. Estas instituciones podrían convertirse en plataformas claves para dinamizar proyectos de innovación territorial y responsabilidad social.

## Organizaciones Comunitarias

Los representantes de organizaciones sociales cuestionados presentan una amplitud etaria significativa (35-68 años) y diversidad en género, ocupación y escolaridad. Predominan personas con educación básica y roles comunitarios como líderes ejidales, cooperativistas o miembros de comités de las comisarías, mostrando compromiso con procesos locales. Las respuestas Likert muestran una percepción favorable a la colaboración y apertura a redes, con puntuaciones superiores a 4 en “participación en redes”, “espacios de diálogo” e “inclusión de mujeres y jóvenes”. Sin embargo, hay menor puntuación (alrededor de 3.8) en “apoyo de empresas”, lo cual refleja la percepción de desigualdad en el compromiso intersectorial. Las narrativas cualitativas evidencian tanto las fortalezas comunitarias como los retos institucionales: “Falta más apoyo del gobierno, pero entre nosotros hay escasa confianza”, “Necesitamos más espacios para jóvenes y recursos tecnológicos”. Estas expresiones subrayan la existencia de capital social interno fuerte, pero también una demanda de acompañamiento externo y acceso a recursos.

Este grupo emerge como actor vital para sostener redes colaborativas, pero con reservas, por su arraigo en el territorio, conocimiento práctico y legitimidad comunitaria.

## Discusión

Los resultados obtenidos en las comisarías de la Sindicatura de Tamazula revelan un escenario favorable, aunque desigual, para el impulso de redes colaborativas comunitarias intersectoriales. La evidencia muestra que, si bien existe una disposición generalizada hacia la cooperación entre actores locales empresas, escuelas y organizaciones sociales, persisten desafíos relacionados con la sostenibilidad de los vínculos, la formalización de espacios

colaborativos y la distribución equitativa de responsabilidades y beneficios.

Tal como han señalado Echeverri y Sotomayor (2010), la colaboración efectiva en entornos rurales requiere condiciones habilitantes de gobernanza participativa, reconocimiento de saberes territoriales y marcos institucionales flexibles que permitan articular actores con diferentes capacidades. En este sentido, la Sindicatura de Tamazula presenta elementos valiosos: diversidad organizativa, densidad relacional básica y experiencias previas de cooperación informal. Sin embargo, también muestra rezagos en infraestructura de soporte, mecanismos formales de gobernanza y equidad en la participación intersectorial.

La confianza, medida en la escala Likert, aparece como un capital social estratégico en los tres sectores analizados, especialmente en escuelas y organizaciones. Esto coincide con lo planteado por Gómez (2022), quien identifica a la confianza como un insumo clave para las redes colaborativas en contextos rurales. No obstante, el menor nivel de apoyo reportado por parte del sector empresarial sugiere la necesidad de fortalecer la responsabilidad e involucramiento del sector privado en dinámicas comunitarias.

La participación activa de mujeres y jóvenes, así como el papel articulador de las instituciones educativas, fueron altamente valorados en los hallazgos. Esto respalda las conclusiones de Arias y Rojas (2018) sobre la importancia de la inclusión intergeneracional y de género como condición para un desarrollo comunitario integral. El sector educativo, además, destaca como nodo de convergencia entre conocimiento técnico, metodologías de participación y redes comunitarias preexistentes, perfilándose como catalizador de procesos de innovación social.

Por su parte, las organizaciones sociales mostraron fuertes capacidades organizativas, aunque también una demanda explícita de acompañamiento técnico, tecnológico y financiero. Esta

necesidad coincide con estudios recientes como los de Gallardo y Vengas (2024) y Roldán et al. (2022), que subrayan la importancia de la mediación institucional para escalar experiencias de base hacia formas sostenibles de desarrollo territorial.

En conjunto, los hallazgos refuerzan el argumento central de que las redes de colaboración con enfoque comunitario constituyen un mecanismo viable y estratégico para articular valor compartido entre actores diversos en contextos rurales. La combinación de conocimiento técnico (universidades), recursos productivos (empresas) y capital social (comunidades organizadas) permite construir un ecosistema colaborativo que no solo mejora la competitividad territorial, sino que también fortalece la resiliencia local frente a crisis estructurales, como las climáticas, económicas o sanitarias (Bravo y Zambrano, 2018).

El reto, por tanto, no es solo fomentar la creación de redes, sino también garantizar que estas redes operen bajo principios de equidad, inclusión y gobernanza comunitaria. Tal como propone Molina-Ochoa (2020), es necesario transitar de modelos de intervención verticales a esquemas de co-creación territorial, donde los actores locales no sean beneficiarios pasivos, sino protagonistas activos del cambio estructural.

## Conclusiones

Las redes de colaboración intersectorial con enfoque comunitario constituyen un mecanismo efectivo para la integración territorial en contextos rurales. Los resultados del cuestionario aplicado muestran una disposición favorable de actores clave, empresas, escuelas y organizaciones sociales para trabajar de manera articulada. La existencia de experiencias previas de colaboración informal, sumada a la voluntad manifiesta de participar en iniciativas conjuntas, proporciona una base sólida para el diseño e implementación de redes con valor compartido.

El enfoque comunitario permite incorporar la lógica del territorio, los saberes locales y la equidad como ejes de articulación. A diferencia de enfoques tradicionales de desarrollo rural basados exclusivamente en factores económicos, la integración comunitaria potencia la resiliencia local al reconocer la cultura organizativa, los vínculos sociales y las condiciones históricas del entorno. Esta perspectiva facilita la apropiación de los procesos por parte de los actores locales y promueve un sentido de corresponsabilidad.

La participación de actores educativos fortalece el vínculo entre conocimiento técnico y acción social. Las instituciones escolares emergen como nodos fundamentales de la red, por su capacidad de convocatoria, formación y facilitación. Además, su legitimidad social y la transversalidad generacional de su influencia les permite conectar a jóvenes, mujeres, productores y líderes en torno a proyectos comunes.

La cohesión social y la confianza intersectorial son activos estratégicos para construir redes sólidas. Las respuestas en escala Likert muestran niveles altos de confianza y disposición al diálogo, especialmente entre organizaciones sociales y escuelas. Este capital social es un recurso clave que puede ser potenciado con estructuras mínimas de gobernanza participativa.

Persisten desafíos relacionados con la formalización, sostenibilidad y equidad de las redes. A pesar de las condiciones favorables, se identificaron brechas importantes en infraestructura de soporte, acompañamiento institucional, recursos financieros y equidad de género. Estas debilidades deben ser abordadas mediante políticas públicas diferenciadas que fortalezcan la articulación horizontal, la inclusión y la tecnificación adaptada al contexto rural.

El modelo de colaboración comunitaria territorial puede traducirse en micro clúster rurales y consorcios multi actor. Los hallazgos permiten proyectar escenarios viables para la creación

de espacios colaborativos en sectores estratégicos como agroindustria, turismo comunitario, educación rural y economía circular. Estas redes no solo aumentan la competitividad de los actores locales, sino que también democratizan el acceso a los beneficios del desarrollo.

## Propuesta

En el contexto de los desafíos estructurales y oportunidades emergentes del desarrollo rural, particularmente en regiones como la Sindicatura de Tamazula (Guasave, Sinaloa), se vuelve imprescindible repensar las formas de articulación entre los actores locales. La presente propuesta plantea un modelo de Red de Colaboración con Enfoque Comunitario, concebida como un mecanismo estratégico de integración territorial, que articula capacidades productivas, educativas y sociales desde una lógica participativa, equitativa y sostenible.

Esta red se basa en principios rectores que garantizan la inclusión activa de los diversos sectores sociales, el aprovechamiento de los recursos y conocimientos del territorio, y la construcción colectiva de soluciones a los problemas locales. Su estructura considera nodos estratégicos, plataformas de coordinación y dispositivos de acción concretos que permiten su operatividad real en el territorio.

A través de un enfoque territorial de fases, esta propuesta contempla un proceso gradual de construcción, desde la sensibilización comunitaria hasta la institucionalización de la red, con resultados esperados centrados en la cohesión social, la competitividad rural y la equidad. Así, se busca transitar hacia un nuevo modelo de desarrollo comunitario, donde la colaboración no sea una excepción sino la norma, y donde las redes locales sean el cimiento de un futuro más resiliente e inclusivo.

## Propuesta de Red de Colaboración con Enfoque Comunitario

Elemento	Descripción																		
1. PROPÓSITO	Construir una red territorial colaborativa que articule a actores productivos, educativos y sociales en la Sindicatura de Tamazula, con el fin de generar valor compartido, fortalecer la competitividad local y promover un desarrollo rural inclusivo, sostenible y con arraigo comunitario.																		
2. PRINCIPIOS DEL ENFOQUE COMUNITARIO	<p>La red se basa en cinco principios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad: Inclusión activa de todos los sectores y grupos sociales.</li> <li>• Territorialidad: Reconocimiento de recursos, saberes y desafíos locales.</li> <li>• Participación: Protagonismo comunitario.</li> <li>• Co-creación: Construcción colectiva de soluciones.</li> <li>• Sostenibilidad: Proyección de impacto a largo plazo.</li> </ul>																		
3. ESTRUCTURA PROPUESTA DE LA RED	<p>Nodos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Locales</li> <li>• Instituciones Educativas</li> <li>• Organizaciones Sociales</li> </ul> <p>Plataformas de Coordinación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Red Comunitaria (CORECO-Tamazula)</li> <li>• Grupos Técnicos Temáticos</li> </ul> <p>Dispositivos de Acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorios rurales</li> <li>• Rondas de diálogo territorial</li> <li>• Mapa vivo de actores y recursos</li> </ul>																		
4. FASES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA RED	<table> <thead> <tr> <th>Fase</th> <th>Actividad</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>Sensibilización y diagnóstico participativo</td> <td>Identificar actores, necesidades comunes y potencialidades</td> </tr> <tr> <td>II</td> <td>Diseño de la red</td> <td>Co-creación de objetivos, estructura y acuerdos de colaboración</td> </tr> <tr> <td>III</td> <td>Puesta en marcha piloto</td> <td>Proyectos colaborativos en sectores estratégicos</td> </tr> <tr> <td>IV</td> <td>Fortalecimiento institucional</td> <td>Formalización de roles y reglas de gobernanza</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>Evaluación y escalamiento</td> <td>Evaluación, visibilización de logros y expansión</td> </tr> </tbody> </table> <p>Elementos</p>	Fase	Actividad	Objetivo	I	Sensibilización y diagnóstico participativo	Identificar actores, necesidades comunes y potencialidades	II	Diseño de la red	Co-creación de objetivos, estructura y acuerdos de colaboración	III	Puesta en marcha piloto	Proyectos colaborativos en sectores estratégicos	IV	Fortalecimiento institucional	Formalización de roles y reglas de gobernanza	V	Evaluación y escalamiento	Evaluación, visibilización de logros y expansión
Fase	Actividad	Objetivo																	
I	Sensibilización y diagnóstico participativo	Identificar actores, necesidades comunes y potencialidades																	
II	Diseño de la red	Co-creación de objetivos, estructura y acuerdos de colaboración																	
III	Puesta en marcha piloto	Proyectos colaborativos en sectores estratégicos																	
IV	Fortalecimiento institucional	Formalización de roles y reglas de gobernanza																	
V	Evaluación y escalamiento	Evaluación, visibilización de logros y expansión																	
5. RESULTADOS ESPERADOS	<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la confianza y cohesión social</li> <li>• Capacidad de articulación territorial</li> <li>• Micro clúster rurales</li> <li>• Inclusión de mujeres y jóvenes</li> <li>• Mejora de la calidad de vida</li> </ul>																		

Elemento	Descripción
6. REQUISITOS PARA EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo institucional</li> <li>• Facilitadores comunitarios</li> <li>• Recursos semilla</li> <li>• Acceso a tecnologías sociales</li> </ul>
7. CIERRE	La red emerge desde el territorio. Representa una vía para el desarrollo rural competitivo e inclusivo.

## Referencias Bibliográficas

- ARÉVALO Pacheco, G. J. (2018). Nivel micro, meso, macro y meta en las redes turísticas. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo Local 11(25). 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7773474.pdf>
- ARIAS, M., & Rojas, H. (2018). Articulación externa del sistema económico local. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/sistema-economico-local.html>
- BRAVO, O. & Zambrano, P. (2018). Turismo comunitario desde la perspectiva del desarrollo local: un desafío para la Comuna 23 de Noviembre, Ecuador. Revista Espacios, 39(7). 28-43. <https://revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p28.pdf>
- ECHEVERRI, R., & Sotomayor, O. (2010). Estrategias de gestión territorial rural en las políticas públicas en Iberoamérica. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/25e3138b-cc16-48da-aff2-e416e09e0a5d/content>
- ENCINOSA Moreno, D. Y. (2024). Innovación social en rehabilitación basada en la comunidad: un modelo de inclusión y desarrollo. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/66135/dyencinosam.pdf?sequence=1>
- FERNÁNDEZ, J., Fernández, M. I., & Soloaga, I. (2019). Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad. CEPAL. [https://ri.ibero.mx/bitstream/handle/ibero/3112/SI\\_DOC\\_TRAB\\_11\\_.pdf?sequence=1](https://ri.ibero.mx/bitstream/handle/ibero/3112/SI_DOC_TRAB_11_.pdf?sequence=1)

- GALLARDO Gómez, C.P. y Venegas Mansilla, L. P. (2024). Huertos terapéuticos comunitarios y salud mental colectiva: experiencia territorial en la comuna de Los Lagos, Chile. *Espacio Regional*. 2(21). 11-25. <https://revistaespacioregional.ulagos.cl/index.php/espacioregional/article/download/3803/4266>
- GÓMEZ, E. (2022). Métodos mixtos aplicados a los estudios del desarrollo rural regional. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 12(1). 1-14. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3677610>
- MOLINA, J. P., Camacho, Y. A., Parra, J. E., & Montoya, J. N. (2017). Formulación de un plan de desarrollo rural con enfoque territorial. <https://www.academia.edu/download/64004675/44.%20Molina%202017%20Formulacion%20de%20un%20plan%20de%20desarrollo%20rural%20con%20enfoque%20territorial.pdf>
- MOLINA-OCHOA, J. P. (2020). Las políticas públicas para la acción colectiva en el medio rural: caso de riego para pequeños productores en Colombia. Universidad de Córdoba. <https://helvia.ucb.edu.co/handle/10396/19508>
- ROLDÁN, N. G., Corbo, Y. A., & Castellucci, D. I. (2022). Una aproximación al estado del arte en gobernanza y turismo. Nulan – Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://nulanmdp.edu.ar/id/eprint/2819/1/roldan-etal-2017.pdf>
- SUÁREZ Rincón, J. V., Aranda Camacho, Y. V. & Herrera-Tapia, F. (2018). Las Redes de conocimiento para la gestión territorial: el caso de la Red GTD. *Gestión y política pública*, 27(2). 541-570. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792018000200541](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792018000200541)
- TALÓN Becerra, A. & Lastra Bravo, X. B. (2010). Progresos en el conocimiento de la sostenibilidad económica, social y ambiental del desarrollo sostenible en los espacios rurales iberoamericanos. *Observatorio Medioambiental* 13.

245-258. <https://revistas.ucm.es/index.php/OBMD/article/download/OBMD1010110245A/21207>

TELLEZ Rodríguez, N., Bisset Rodríguez, A. E., & Estruch Tellez, A. (2025). Impacto de la socialización de saberes de salud en proyectos extensionistas universitarios (2018-2023). Revista Iberoamericana De Innovación Científica JA TUADA, 2(1). 98-121.. <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/revistaJatuaida/article/view/825>



# **Capítulo 6.**

## **La Producción y Comercialización de Miel de Abeja Desde Zonas Rurales**

---

REBECA MOLINA SOL  
ALEJANDRA VELASCO MARINA  
EVELIN MORENO PÉREZ

### **Resumen**

En México, Chiapas registra la tasa de crecimiento más baja de todos los estados del país, resultando una brecha en los ingresos comparados con estados del norte. Nuevo León, el más rico, posee un ingreso por habitante 4.5 veces mayor que el de Chiapas. Esto justifica la elaboración de propuestas enfocadas al valor agregado de la producción primaria de las regiones, involucrando a estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales. Una actividad alternativa de los campesinos de Chiapas es la apicultura cuyo producto destaca en calidad dada la variedad de flores de los ricos ecosistemas selváticos que se desarrollan en dicho lugar. Es necesario identificar los pormenores de esta actividad para elaborar propuestas de mejora en el desarrollo de la comercialización de miel de abeja. El estudio se realiza en localidades pertenecientes a dos municipios de Chiapas; Villa Corzo y Villaflores, identificando a la localidad de Villaflores, como la principal ya que ahí acude la población circundante porque cuenta con servicios comerciales, educativos, de salud y financieros; así también se elige a Valle Morelos, una población en la que residen actores principales dispuestos a brindar información necesaria para los objetivos de este trabajo. El estudio es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo

utilizando mediciones numéricas e información estadística pues el proyecto requiere recolectar datos de productores y consumidores de miel; tabularla analizarla, y procesarla para obtener una conclusión clara y confiable. Se realizó investigación documental y de campo; diseñándose diferentes instrumentos: guía de observación y encuestas.

Palabras clave: Miel de abeja, estrategias márquetin, consumidor.

## Introducción

Miel, es la sustancia dulce natural producida por abejas *Apis mellifera* a partir del néctar de las plantas o de secreciones de partes vivas de éstas o de excreciones de insectos succionadores de plantas que quedan sobre partes vivas de las mismas y que las abejas recogen, transforman y combinan con sustancias específicas propias, y depositan, deshidratan, almacenan y dejan en el panal para que madure y añeje. Las abejas melíferas no solo producen la miel, sino que también desempeñan un papel importante como polinizadores de cultivos. (Codex Alimentarius de la FAO, 2019, pág. 8)

La mayor parte de los habitantes de Valle Morelos municipio de Villa Corzo, se dedica a las labores agrícolas ocupándose en el cultivo de maíz, frijol, pesca y ganadería; además de esto algunos también atienden la apicultura, el 15% practica ambos oficios; estos logran recolectar al año alrededor de ocho toneladas de miel convencional y ocho toneladas de miel orgánica. Esto significa mucho para las familias pues con ello completan para los gastos necesarios.

La miel orgánica es el resultado de un trabajo 100% realizado por las abejas, pues llevan a cabo la recolección de sustancias de flores en campo abierto, no se les suministra ningún tipo de químicos, ni azúcares en grano. Por lo tanto, la miel orgánica

aporta un alto nivel de calidad. La miel convencional carece de valor (precio) en el mercado, La primera tiene demanda internacional y su precio tiene una alta fluctuación pues la calidad y presentación es muy variada y en relación a esto, los productores de Valle Morelos expresan que el precio que logran vender es muy bajo. Esto hace plantear la siguiente interrogante: ¿Cuál es el costo de producción de miel orgánica para los apicultores de Valle Morelos? ¿Cuál es el precio que logran y quiénes son sus clientes? ¿Qué presentación es la adecuada para la óptima comercialización del producto?

La importancia de este estudio es proporcionar resultados que ayuden en la comercialización de miel orgánica identificando el canal, el mercado y la presentación que permita que la utilidad quede en manos de los productores.

## Marco referencial

El mercado de la miel se divide en: orgánica y convencional. La forma orgánica está ganando una importante cuota de mercado de miel, ya que se utiliza en el sector farmacéutico. La miel procesada orgánicamente no pierde sus propiedades antibacterianas y antifúngicas, lo que la hace perfecta para su uso medicinal. (EMR OA CLAIGHT Mercado latinoamericano de miel, 2022).

La miel se produce durante todo el año. Sin embargo, durante los meses de abril, mayo, noviembre y diciembre es cuando mayor oferta hay. (SMATTCOM Comercio inteligente para el agro, 2023)

### *Los precios de la miel*

La miel se cotiza su valor al doble en los países europeos desde los 10 euros, de manera que se duplica el precio del producto. (Campo Ga/ Ego, 2020).

Actualmente el precio internacional de la miel orgánica está evaluada en un precio de 3,3 dólares por kilogramo (Gómez, 2019).

El precio de este producto pecuario fluctúa dentro de un rango de entre \$21.42 y \$200 por Kg. Esta amplia variación se debe a la calidad y a la presentación. Por ejemplo, la miel que se vende en tambos de 420 Kg tiende a tener un menor precio unitario que aquella que se vende en frascos pequeños. (SMATTCOM Comercio inteligente para el agro, 2023)

De los productores de miel del país, el 95% están por debajo del nivel de pobreza, aunque el negocio genera anualmente MXN1.512 millones por consumo interno y ventas al exterior. Los recursos de estas últimas se concentran fundamentalmente en ocho exportadores, según información de la Organización Nacional de Apicultores (ONA) y de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa). La desigualdad se debe a la gran cantidad de intermediarios que existen entre el productor y el consumidor, pues estos venden en MXN35 el kilo de miel, mientras en el mercado externo los consumidores pagan USD7 por el mismo volumen del producto y en el mercado nacional van de MXN50 a MXN90 el litro. (Souza, 2022)

Hay más de 300 tipos diferentes de miel en todo el mundo. Difieren en color, aroma y sabor dependiendo de las plantas y flores donde las abejas recolectan el néctar. Algunos tipos más conocidos son la miel de manuka y de acacia. Se puede clasificar en términos generales en miel cruda y procesada. Cuando se extrae de la colmena, generalmente se cuela para eliminar la cera y otras partículas que no son de miel. Luego está disponible en su forma de miel cruda que se puede calentar y embotellar aún más para que esté disponible como miel procesada, la forma más comúnmente disponible en los supermercados. El proceso de calentamiento y embotellado elimina los posibles patógenos,

pero también las vitaminas y antioxidantes presentes en la miel cruda.

### *La composición nutricional de la miel*

La estación, las condiciones ambientales, las técnicas de procesamiento y las variedades de néctar de flores pueden influir en la composición de la miel, pero, esencialmente, los principales componentes nutricionales son los carbohidratos, azúcares simples: fructosa y glucosa; además del agua, la miel contiene cantidades muy pequeñas de proteínas, vitaminas, minerales, oligoelementos, enzimas y polifenoles, incluidos los flavonoides provenientes del polen, que pueden ayudar a identificar el origen de la miel. Los criterios de composición de la miel están regulados por la Directiva 2001/110 / CE del Consejo Europeo del 20 de diciembre de 2001 y especifican que el contenido máximo de agua en la miel debe ser 20% para que sea un producto alimenticio auténtico. (eufic food facts for healthy choices, 2020)

**Tabla 1. Composición nutricional de la miel**

Aporte	Por 100 gr	Por porción de 20 gr
Energía	88 kcal/1229kJ	58 kcal/246 kJ
Grasa (g)	0	0
Carbohidrato (g)	76.4	15.3
-Fructuosa (g)	41.8	8.4
-Glucosa (g)	34.6	6.9
Proteína (g)	0.4	0.08
Otros constituyentes		
Agua (g)	17.5	3.5

*Basado en el análisis de 8 muestras de tipos variados. (EMR OA CLAIGHT Mercado latinoamericano de miel, 2022)*

La miel es típicamente un líquido suave que contiene pequeños cristales imperceptibles. Sin embargo, factores como su origen, baja temperatura de almacenamiento, mayor tiempo de almacenamiento y mayor contenido de glucosa, pueden conducir a la cristalización; se forman cristales más grandes y la textura se vuelve crujiente. El proceso puede revertirse momentáneamente

mediante un calentamiento suave. Sin embargo, el calentamiento y el filtrado de la miel (para purificar) pueden afectar negativamente sus propiedades, como, por ejemplo, oscurecer el color, destruir las enzimas y eliminar los antioxidantes beneficiosos para la salud.

### *Beneficios para la salud*

La miel se ha utilizado durante milenios en la medicina tradicional por sus posibles propiedades antibacterianas, antiinflamatorias y antioxidantes. La miel preparada específicamente para uso médico se puede aplicar tópicamente para apósitos para heridas. El bajo contenido de humedad de la miel, el peróxido de hidrógeno y la acidez (pH promedio de 3,9) son inhóspitos para las bacterias y le otorgan a la miel sus propiedades antibacterianas.<sup>9</sup> Se cree que las propiedades antiinflamatorias se deben a las sustancias antioxidantes, aunque las cantidades en muestras individuales de miel varían según el origen, la composición y la dosis de la miel. Ciertas pruebas de estudios individuales y a pequeña escala sobre células, animales y humanos también sugieren que la miel puede ser beneficiosa en el tratamiento de la tos, los malestares estomacales y los trastornos digestivos<sup>9</sup>. Finalmente, la miel puede contener esporas de la bacteria *Clostridium botulinum*, que puede causar una infección grave en los bebés, lo que lleva a consejos para evitar dar miel a niños menores de 12 meses de edad.

### *Tendencias, consumo y uso de la miel*

En función de la aplicación, el sector se segmenta en alimentos y bebidas; cuidado personal, cosméticos, y productos farmacéuticos. Las principales tendencias que determinan las perspectivas del mercado de miel se basan en que la creciente concienciación sobre los beneficios de la miel para la salud, impulsando su uso

en varios productos, el consumo de la miel con finos medicinales es algo que da forma al mercado de manera positiva.

### *Intermediarios Internacionales*

Principales actores del mercado: Lamberhoney Indústria, Comercio Export LTDA, Apis Flora, Empresa Breyer, Mexican Honey & Bee Company, Hermes Honey, Patagonik SA, Apícola Danangie, y otros. (EMR OA CLAIGHT Mercado latinoamericano de miel, 2022)

## **Objetivo General**

El objetivo del presente documento es identificar los elementos que apoyan una comercialización rentable de miel orgánica de Valle Morelos Municipio de Villa Corzo, Chiapas.

## **Metodología**

Para obtener la información necesaria y lograr los objetivos del presente trabajo, se realizó investigación secundaria a través de bibliografía actualizada sobre los temas indicados, así también se aplicó investigación primaria para esto, se identificaron dos grupos objeto de estudio: uno de ellos integrado por los consumidores de miel diseñándose una encuesta y otro integrado por productores representados por los dos principales productores y líderes de apicultores de la localidad, diseñándose una guía de entrevista. La investigación se lleva a cabo en la localidad de Valle Morelos Municipio de Villa Corzo, Chiapas, México; se encuentra en las coordenadas GPS: Longitud (dec): -93.000833 y Latitud (dec): 16.136389. A la altura de 560 metros sobre el nivel del mar, abarca un área cercana a 170 hectáreas. El estudio es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo utilizando mediciones numéricas e información estadística pues el proyecto

requiere recolectar datos de productores y consumidores de miel; tabularla analizarla, y procesarla para obtener una conclusión clara y confiable.

## Resultados y discusión

### *Investigación a productores de miel*

A los productores de miel se les preguntó cuántos apicultores son y si pertenecen una asociación; se encontró que son 25 y que el 56% de ellos pertenece a una asociación local porque es más fácil en vender el producto y un 44% de ellos no pertenecen a dicho grupo ya que prefieren vender por su propia cuenta. La respuesta indica que no están informados de la función de una asociación.

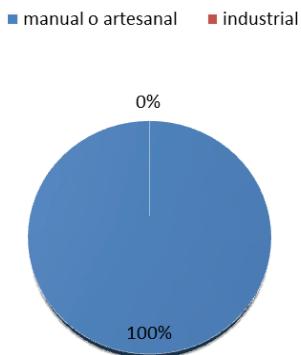
Expresan que destinan el 50% de la producción al mercado local y el 50% se vende fuera de la localidad, llevando el producto en latas o tambos a comercializadores ubicados en la capital del estado. La respuesta se eslabonó a otro punto contemplado en la guía para identificar cuál es el canal de distribución y cuáles son las estrategias de venta que utilizan, encontrando dos canales: Productor > a Consumidor final y Productor > Intermediario nacional > Consumidor final.

El precio por litro obtenido de los intermediarios nacionales es de 52.00 y el precio obtenido de los consumidores finales de la localidad es de 150.00 a 200.00 pesos en presentación de 250 ml

Respecto a la estrategia de venta utilizada al consumidor final; los clientes acuden al domicilio del productor o lo piden a través de la red, y se envía a domicilio, se refiriéndose a aplicaciones gratuitas y básicamente al WhatsApp.

**Gráfica 1. Modalidades de venta**

Se preguntó respecto al destino del 50% del producto que se comercializa fuera de la localidad, encontrándose que el 100% de los productores tiene como destino la venta a comercializadoras nacionales pues de esa manera evitan los procesos de transporte y otros asuntos legales de exportación. Por lo que se deduce que los productores

**Gráfica 2: Proceso de extracción y depuración**

Así también expresan el proceso que siguen para obtener el producto y se encontró que, para obtener y depurar la miel, utilizan

extractor manual, colador para sacar la impureza de la miel, cuchara de metal para limpiar y cubetas de plástico para colocar el producto limpio. Mencionaron que las cajas recolectoras se encuentran a campo abierto para que las abejas entren y salgan de ellas. La abeja reina la compran en la capital del estado, su precio es de alrededor de 1,500 pesos es importada y tiene una vida de 40 días, al morir ya habrá procreado a quien le sucede en la función.

Los productores refieren los costos en que incurren en el proceso de producción:

**Tabla 2. Costos fijos perennes en la producción de miel.**

<i>Insumo</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Precio total</i>
Abeja reina	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Caja madera con 12 bastidores	250.00	25,000.00
Laminas tapa	35.00	350.00
Tambos	200.00	2,000.00
Gasolina	300.00	300.00
Total costo fijo perenne	\$ 2,285.00	\$ 29,150.00

Estos costos se consideran perennes por los investigadores porque tienen una duración de alrededor de 7 años, dependiendo de los cuidados que se le otorguen, y de las condiciones ambientales; se van sustituyendo parcialmente según el desgaste de cada equipo.

### *Costos fijos anuales*

<i>Insumo</i>	<i>Precio unitario</i>
Cera colmena	\$ 180.00
Alambre	200.00
Obrero	16,000.00
Gasolina	4,500.00
Total costo fijo anual	20,500.00

### *Determinación del costo total por litro de miel orgánica*

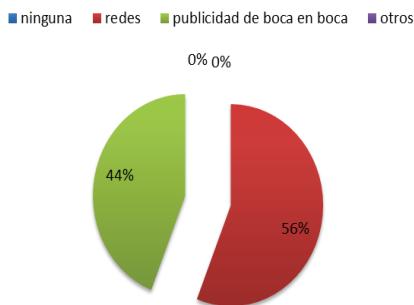
- Total costo perenne entre el número de litros producidos en 7 años entre número de productores
- $29,150 / 4,480 = \$ 6.50$
- Total costo fijo anual entre el número de litros producidos por año
- $20,500 / 640 = \$ 32.03$
- Costo total por litro de miel orgánica:  $6.50$  más  $32.03 = \$ 38.53$

### *Resultado de investigación a consumidores locales*

A los consumidores locales se les preguntó cuál es la presentación preferida y cuanto están dispuestos a pagar, y se encontró que prefieren la presentación de 250 ml. en envase de plástico por ser más económico; el 60 % de ellos puede pagar 50 pesos, mientras que el resto está dividido entre quienes están dispuestos a pagar más de 50 pesos y los que pueden pagar menos de esa cantidad.

Respecto a la publicidad más efectiva para los pobladores se encontró que el 56 % atiende a las redes y el 44% a tiende a las recomendaciones de conocidos.

**Gráfica 3. Medios de publicidad más efectivo.**



## Conclusión

El producto de los apicultores de Valle Morelos, Chiapas; es miel orgánica cruda, la más valorada en el mercado internacional. Su costo total de producción por litro es de \$38.53 máximo, aunque su cálculo es difícil pues depende de varios factores como volumen de abejas, que está ligado a la reproducción; de la recolección que depende de la flora disponible en el territorio de estas lo cual es dictada por las condiciones climáticas y ambientales. En las peores temporadas su costo es el mencionado. El precio que logran obtener de los intermediarios nacionales es de 52.00 pesos por litro, entregándoles latas de 200 litros con un margen de utilidad del 40%. La cosecha es anual, en promedio cada uno de ellos recolecta 640 litros.

Vendiendo al consumidor final de la localidad obtienen un margen de utilidad de 400% o más, pero no es muy atractivo para ellos porque el flujo de ingreso es muy lento y deben envasar en presentaciones de 250 y 500 ml. Deben valorar que el margen de utilidad merece cualquier proceso requerido para su venta, como gestión de marca, oficializar su comercialización, etc.

Todos los productores son integrantes de una asociación de apicultores local, pero carecen de liderazgo e ignoran las ventajas de estar organizados. Se encontró también que las autoridades no se interesan en ellos porque el volumen de producción es muy limitado, pero en general, es una de las actividades agropecuarias más desatendidas en México.

Se sugiere que se sirvan de los servicios de un gestor de negocios para atender al consumidor final del país y de otros países, y además se introduzca un sello de calidad para garantizar “la calidad orgánica”, pues este producto se presta al engaño por la imposibilidad del consumidor de reconocer si el producto es orgánico o no, o si fue sometido a calentamiento o procesos que lo degradan nutricionalmente. La certificación “Orgánico

SAGARPA México”, está al alcance de los pequeños productores organizados e informados. Esta institución gubernamental indicará el proceso y una vez cumplidos los requisitos, Control Unión realizará, al menos, una inspección orgánica en la que se verificará el cumplimiento de la normativa. Después de revisar el resultado de la inspección, Control Unión emitirá la certificación correspondiente para el solicitante (Yemil Zarzar, 2022).

## Referencia Bibliográfica

- CAMPO Ga/ Ego. (13 de 1 de 2020). campogalego. Obtenido de <https://www.campogalego.es/de-1-24-euros-el-kilo-asi-varia-el-precio-de-la-miel-en-el-mundo/>
- CODEX Alimentarius de la FAO. (2019). Norma para la miel. Obtenido de [fao.org/home/en/](https://www.fao.org/home/en/): [https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/es/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B12-1981%252FCXS\\_012s.pdf](https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/es/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B12-1981%252FCXS_012s.pdf)
- EMR OA CLAIGHT Mercado latinoamericano de miel. (22 de OCTUBRE de 2022). Mercado Latinoamericano de Miel. Obtenido de Mercado Latinoamericano de Miel: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-miel-en-america-latina>
- EUTIC food facts for healthy choices. (14 de enero de 2020). eutic food facts for healthy choices. Obtenido de eufic food facts for healthy choices: <https://www.eutic.org/es/vida-sana/articulo/los-beneficios-de-la-miel-para-la-salud-y-su-valor-nutricional>
- GÓMEZ, P. J. (2019). Plan de negocios de la exportación de miel de abejas a Alemania. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7460/1/408877-2019-II-NIIE.pdf>

GS1 México. (30 de 1 de 2022). GS1 México | El Lenguaje Global de los Negocios. Obtenido de <https://blog.gs1mexico.org/normas-para-la-etiqueta-de-productos>

RODRIGUEZ Nolasco, G. (21 de Junio de 2018). Hootsuite. Obtenido de Hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/es/tipos-de-publicidad-anuncio-publicitario/>

SMATTCOM Comercio inteligente para el agro. (22 de Junio de 2023). Comercio inteligente para el agro. Obtenido de Comercio inteligente para el agro: <https://smattcom.com/precio-productos-agricolas/precio-miel>

SOUZA, V. A. (22 de 10 de 2022). Legiscomex. Obtenido de Legiscomex: <http://www.legiscomex.com/Documentos/futuro-exportaciones-miel-mexico-virginia.perez-actualización>

YEMIL Zarzar. (2022). CONTROLUNION, certificación. Obtenido de <https://certifications.controlunion.com/es/certification-programs/certification-programs/organico-sagarpa-mexico>

# **Capítulo 7**

## **Logística en el Canal de Distribución del Café Producido en Ángel Albino Corzo, Chiapas**

---

NADIA GUADALUPE ALVARADO VELÁZQUEZ  
RUTH LÓPEZ AGUILAR

### **Resumen**

La satisfacción al consumidor es una de las funciones básicas de la logística dentro del canal de distribución, de manera que, se busca distribuir los productos de manera rápida y oportuna en el lugar al que va destinado, en las fechas y condiciones establecidas previamente, cuidando la integridad de los productos para que lleguen a su destino final sin daños en el proceso de distribución, ayuda a que se alcancen las metas establecidas con la menor cantidad de recursos. El transporte y el almacenamiento son algunas de las funciones de la logística en la red de distribución, que contribuyen a realizar la distribución de manera eficiente.

Por lo que el estudio se realiza en organizaciones del municipio de Ángel Albino Corzo, Chiapas; con el objetivo de describir los elementos logísticos para la distribución del café, es una investigación cualitativa, de tipo descriptivo, por medio de entrevistas a las importadoras de los países de destino. Obteniéndose resultados como el proceso de traslado del beneficio seco a la bodega o recinto fiscal por medio de la contratación de un despacho logístico que se encarga del transporte necesario hasta el puerto de Veracruz, México, de donde emprende su corrido a los distintos puertos de los países de destino, en algunos casos,

los clientes contratan a empresas de logística para este efecto, las cuales ofrecen paquetes, de acuerdo a los incoterms que se adapten a las empresas, con el fin de optimizar los recursos, generalmente por vía multimodal, asegurándose de que la mercancía, en este caso, lotes de café, lleguen a su destino internacional.

Palabras clave: Distribución, Logística, Café, Transporte.

## Introducción

La función de la red o canal de distribución se refiere a las decisiones sobre los productos, beneficios del lugar y beneficio de tiempo al consumidor. El beneficio al lugar, el cual se refiere a llevar un producto cerca del consumidor para que este no recorra grandes distancias para obtenerlo y poder satisfacer una necesidad, el beneficio del lugar puede favorecer la compra de productos si se encuentra muy cerca del consumidor, por otro lado, también considera la existencia de productos exclusivos, en ese caso, los consumidores logran hacer un gran esfuerzo para obtener esos productos. Los beneficios de tiempo al consumidor, consisten en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado, de lo contrario, la compra no se realiza, este es una consecuencia del beneficio del lugar, ya que, si no existe el beneficio del lugar, este no se llegar a dar. (Fischer & Espejo, 2011)

Para el consumidor, el tiempo en que tarda en obtener un producto es importante, por ello, las decisiones sobre cómo llevar el producto al consumidor final es de suma importancia. El que el producto se pueda obtener y satisfacer una necesidad sin tener que recorrer largas distancias, el beneficio del lugar satisface esta necesidad de los consumidores, el poder obtener el producto cuando se requiera, de una manera inmediata. Otro factor, como lo es el tiempo de llegada del producto al consumidor, es aquel en el que se puede obtener en el momento preciso en el que se necesita, haciendo de éste, la compra más rápida.

Los intermediarios son aquellas personas o agencias que ayudan a facilitar el intercambio de mercancía en el mercado, dentro o fuera del país. En este apartado se conocerá el concepto de intermediarios en base a autores especialistas en el tema, además de la importante función que desempeñan los intermediarios en la distribución de las mercancías.

Algunos autores como Laura Fischer y Jorge Espejo (2011) define a los intermediarios como “instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios entre la empresa y los mercados finales. Entre ellos tenemos: mayoristas, minoristas, agentes y comisionistas, compañías de transporte, almacenes, etcétera.” (pág.55). Siendo así, en 2011 señala Lamb que “los intermediarios en un canal negocian entre sí, facilitan el intercambio de la propiedad entre compradores y vendedores y mueven físicamente los productos del fabricante al consumidor final” (pág. 420). Esto significa que los intermediarios ayudan a productores o fabricantes que no cuentan con contactos o recursos para vender sus productos dentro o fuera del país, por lo que pueden ser una persona o un grupo de ellas que ayudan mantener una comunicación adecuada para la distribución de las mercancías y que estas lleguen al cliente final.

Los modos y medios de distribución engloban los diferentes medios de transporte que se utilizan en la distribución de mercancías para importar y exportar de un lugar a otro y que estas lleguen a su destino. En este apartado se conocerán el concepto de transporte desde una perspectiva internacional, y como se origina esta actividad. Además, se identificará la diferencia de los modos y medios de distribución según varios autores.

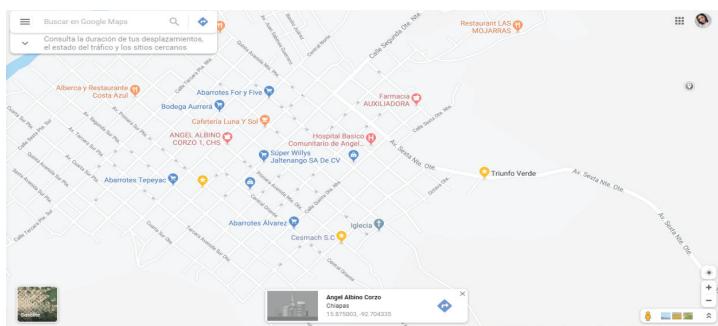
Define Alejandro Molins (2012) que: “el transporte internacional de mercancías es el traslado de las mismas desde un punto A, situado en un cierto país, hasta otro punto B, situado en un país distinto, efectuado en tal forma que la mercancía llegue a su destino en las condiciones de contrato.” (pág. 28).

El transporte multimodal es distribuir las mercancías desde su lugar de origen a su destino utilizando al menos dos medios de transporte, este proceso se realiza emitiendo un documento único, el cual es realizado por Operadores de Transporte Multimodal (OTM), que se encargan de la gestión comercial de este medio de transporte, regularmente estos operadores no suelen ser dueños de los medios que se utilizan, sino que estos asumen la responsabilidad del cumplimiento de la distribución mediante un contrato. (González, 2013)

## Métodos

Es un estudio de tipo descriptivo bajo un enfoque analítico debido a que se recabarán y estudiarán datos en función a la investigación planteada a una organización de productores de café orgánico, denominada Triunfo Verde. Los instrumentos utilizados son: Entrevista semiestructurada y guía de observación.

El presente estudio se localiza en el municipio de Ángel Albino Corzo, Chiapas, México con coordenadas 15°52'00"N 92°43'00"O, altitud: media 664 m. s. n. m. Población total (2015) 28 162 habitantes. Código postal 30370. Código INEGI 070080000.



Recuperado de (Google maps, 2019)

## Resultados

Según Elizabeth Velázquez (2012), el principal objetivo de la logística es distribuir los productos y mercancías a su lugar de destino, en la fecha y condiciones establecidas para el cliente final, con la finalidad de que la empresa obtenga los máximos beneficios y más utilidades. Otro aspecto que es necesario mencionar es que las mercancías que se exportan, regularmente tienen que acomodarse ordenadamente de tal modo que ocupe menos espacio, para evitar que se dañen o fracturen durante el proceso logístico, desde el lugar de origen hasta el lugar de destino. Actualmente tener conocimiento del proceso logístico es muy importante, ya que para exportar un producto tiene que pasar por autoridades aduaneras de los dos países, el que exporta y el que importa. Además este proceso puede requerir de más de un tipo de transporte. (Castro, 2010)

La satisfacción al consumidor es una de las funciones básicas de la logística dentro del canal de distribución, de manera que se busca satisfacer al cliente distribuyendo los productos de manera rápida y oportuna en el lugar al lugar al que va destinado, en las fechas y condiciones establecidas previamente, cuidando la integridad de los productos para que lleguen a su destino final sin daños en el proceso de distribución.

La logística dentro de la red de distribución es el flujo eficiente y eficaz de costos de ida y vuelta, así como el almacenamiento de productos, servicios e información relacionada, por medio y fuera de las empresas miembros del canal. Las funciones logísticas, por lo general, incluyen el transporte y el almacenamiento de los activos, así como su clasificación, acumulación, consolidación y/o asignación con el fin de adaptarse a los requerimientos de los clientes (Lamb C. W., 2011).

La logística en los canales de distribución ayuda a que se alcancen las metas establecidas con la menor cantidad de recursos, incluyendo el almacenamiento de la mercancía y los factores que

influyen en su distribución. El transporte y el almacenamiento son algunas de las funciones de la logística en la red de distribución, por lo que se pretende que se realicen las tareas de la logística de manera eficiente, eficaz y oportuna.

Elizabeth Velázquez (2012), también menciona que, actualmente, muchas empresas están dándole mucha importancia a la logística y optando por hacer uso de ella, debido a varias cuestiones, como:

- Ofrece una ventaja competitiva que puede beneficiar a las empresas, con un buen servicio a un precio más bajo.
- Beneficia tanto a empresas como clientes, pues el precio del transporte está incluido en el precio del producto con un porcentaje igual o menor al 15%.
- La logística hace uso de las TIC's mediante programas con lo que ofrece muchos beneficios en el proceso de distribución que incluye mejoras en la administración de la cadena de suministro, códigos de barra, rastreo por satélite de los medios de transporte, los pagos y pedidos, entre otras.

El tener un departamento logístico dentro de una empresa ayuda a tener una mejor atención con los clientes y consumidores finales, lo que conlleva a tener mejores precios y a menores costos, beneficiando tanto a la propia empresa como a los clientes finales. Dentro de la logística otros de los muchos beneficios que se pueden obtener mediante el uso de ella son la administración de la cadena de abastecimiento, un mejor servicio en transporte y monitoreo de pedidos y pagos.

Cabe mencionar que para Elizabeth Velázquez (2012) el costo de distribución representa para la mayoría de las empresas, el costo más elevado del valor del producto. Casi todas las empresas tratan de fijar su nivel de servicio al costo mínimo, es decir, diseñan estrategias tales como el almacenamiento, el procesamiento de pedidos, el transporte, manejo de inventarios y

administración de materiales, de la manera más eficiente, para lograr que el producto llegue a los consumidores a un precio óptimo”

Dentro de la red de distribución, los costos son un factor importante, cabe mencionar que, para las empresas, el costo de distribución es el que más egresos genera, por lo que los costos en producto se vuelven más elevados. El diseño de estrategias para que los productos lleguen a un mejor precio al cliente final es fundamental en la mayoría de las empresas, tratando de fijar al mínimo nivel los precios, las estrategias diseñadas se realizan en base al almacenamiento, procesamiento, transporte, entre otras tareas de la red de distribución, ofertando buenos precios sin perder eficiencia y eficacia en la distribución.

Las redes de distribución atienden el proceso de movimientos de café para su adecuada repartición entre el fabricante, intermediario y cliente final., englobando a los elementos y procesos que se llevan a cabo para la adecuada distribución del café desde su producción hasta la comercialización y consumo final.

Para que el café llegue al país destino, son necesarias las alianzas estratégicas con empresas de logística internacional, porque, como en el caso de RÉÉ, la cual es una iniciativa pequeña en el mercado del café, normalmente pagan precios muy elevados de logística.

Contar con una propuesta de modelo de desarrollo y crecimiento para tener precios preferenciales y ser tratados de la misma forma como las empresas grandes, esto con el fin de poder competir con empresas que han acaparado el negocio por años. Trabajar con empresas que poseen buques propios o empresas consolidadoras, en las cuales se hacen una proyección financiera o viajes. La empresa consolidadora se encarga de comprar viajes con empresas navieras, algunas veces obteniendo precios preferenciales al comprar un paquete, esto puede deberse a tratados comerciales que pudieron ocurrir a principio de año.

Entonces, las empresas pueden trabajar mediante dos modelos, directamente con alguna naviera o con empresas consolidadoras de logística, que son las que se encargan de recoger el producto en el puerto, normalmente en Veracruz, y después entregar con el aliado estratégico de logística, que se encargan de recibir el producto y de llevarlo a las bodegas para almacenarlo.

La distribución internacional del café se comienza desde la organización “Finca Triunfo Verde”, ubicada en la cabecera municipal de Ángel Albino Corzo, organización en la cual los productores generalmente realizan entre 1 a 3 entregas con más de 20 quintales de café anualmente, para que sea vendido en el mercado internacional.

Para el mercado internacional, el café que se exporta es en oro verde, ya que tostado y molido suele tener altos costos de exportación, sin embargo, de esta forma se vende solamente en el mercado nacional.

Generalmente, la organización acopia alrededor de 14, 500 quintales de café, todo esto con el fin de ser exportado a nivel internacional. Aunque la cantidad de quintales acopiados varía entre un año y otro. Después de que se acopia el café, Triunfo Verde lo exporta a sus clientes de diferentes países como Canadá, Estados Unidos, Bélgica, Alemania y Francia, de los cuales Estados Unidos es su cliente más importante, ya que el país es el principal consumidor de café en el mundo.

A Estados Unidos se exporta entre el 75% y 80% de las ventas totales de la organización. El café después de ser acopiado en las bodegas de Triunfo Verde, es llevado por lotes al beneficio seco en donde pasa por un proceso de maquila para después ser empacados en sacos de grado alimenticio (que permita meter alimentos o materias primas para el consumo humano) de un material llamado henequén y unos otros de yute, dependiendo el tipo de material que el cliente pida. Después de ser empacado,

es llevado al Puerto de Veracruz para luego distribuirlos a sus clientes a nivel internacional.

**Figura 1. Red de distribución internacional del café de Finca Triunfo Verde**



Adaptado de (mapa ruta Finca Triunfo Verde – Independencia, la concordia – Houston, Texas – Minneapolis, Minnesota – Amberes, Bélgica) (Google Maps, s.f.). Todos los derechos reservados 2020 por Google. Adaptado con permiso del autor.

Cuando el café llega al país destino, las empresas compradoras son responsables de lo que pasa con la mercancía, llevándolos a sus respectivos almacenes. Estas empresas que funcionan como intermediarios, comercializan y venden el café a diferentes clientes, que pueden ser clientes finales u otros intermediarios como cafeterías, supermercados, empresas de tostado y molido de café, que a su vez abarcan a otros tipos de clientes finales para su respectivo consumo, como lo es Kurasu coffee en Kyoto, Japón, uno de los lugares a donde llega el café de productores de la organización Finca Triunfo verde, a través de uno de sus intermediarios, Cafe Imports.

## Figura 2. Distribución de café Finca Triunfo Verde en Japón



Adaptado de (Finca Triunfo Verde – Kyoto, Japón) de (Google Maps, s.f.). Todos los derechos reservados 2020 por Google. Adaptado con permiso del autor.

Para una adecuada distribución internacional, la ubicación estratégica es esencial, y en el caso de RÉÉ, que se encuentra ubicada cerca de ciudades importantes, alrededor de 13 kilómetros a la redonda. Su adecuada ubicación estratégica le permite estar cerca de las 6 ciudades más importantes, por lo tanto, las capitales más importantes de toda la Unión Europea, incluyendo Londres, siendo el tren subterráneo que va por debajo del canal de la mancha, y que se encuentra, conectado directamente con la escala de Bruselas, un factor estratégico de importancia.

RÉÉ, aun siendo una iniciativa relativamente nueva, con 3 años en el mercado, ocupa 3 eslabones de esta red de distribución internacional. Funge como importador, procesadores y retailers. En el mercado internacional, existen pocas iniciativas extensas.

Esta iniciativa, permite que el café de la organización Finca Triunfo Verde, llegue a mas lugares dentro de la unión europea, permitiendo un mercado seguro tanto para la organización como para los productores socios de Finca Triunfo Verde, quienes se esfuerzan año con año en el cuidado del café, así como en las

tareas que conllevan a brindar el mejor producto orgánico y con estándares de calidad.

## Conclusión

En el estudio realizado, se determinó que la variable red de distribución puede llegar a ser muy extensa e intervienen muchas empresas para comercializar el café y que este pueda llegar al consumidor final como bebida o alimento, además la organización Triunfo Verde tiene como ventaja competitiva que el café que exporta es orgánico contando con certificaciones de calidad, por lo que la hace una empresa más atractiva para clientes importadores de países con potencial económico como Estados Unidos. También se encontró que existe la participación de terceros por lo que el café que es producido en una sola zona puede tener varias marcas, ya que el café es exportado a diferentes países. Además de que los socios productores cumplen la labor más importante de cultivar café de la más alta calidad vendiéndolo de una manera justa.

Los intermediarios en la red de distribución del café cumplen una función muy importante, ya que estos se encargan de comercializar el producto, teniendo varias funciones en el canal de distribución, siendo mayoristas o minoristas, importadores, comercializadores, distribuidores, entre otros. Por lo que ellos mueven el café en el mercado internacional, a través de medios de transporte multimodal. La distribución internacional del café, depende de la calidad, así como de los intermediarios, como lo son los exportadores, que a su vez son quienes definen de qué manera transportarán el café desde México hasta el almacén en el país al que se dirige y donde será procesado para hacerlo llegar al consumidor final.



# **Capítulo 8.**

## **Proceso de Decisión de Compra en el Contexto del comercio Electrónico: el Caso de Shein**

---

MARÍA DEL CARMEN CHÁVEZ RODRÍGUEZ  
ALONDRA VIVIANA MALDONADO ESCOBAR

### **Resumen**

La llegada de internet ha transformado radicalmente el comportamiento de compra a nivel global. El comercio electrónico ha modificado cómo los consumidores adquieren productos y toman decisiones, permitiéndoles acceder a más información sobre empresas y productos desde cualquier lugar.

La investigación descriptiva con enfoque cualitativo analizó a 123 clientes de Shein, revelando que el proceso de decisión de compra sigue cinco etapas: reconocimiento de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior.

Este proceso se ha actualizado al contexto digital mediante las “5As”: Conocimiento de marca, Atracción, Asesoramiento, Acción y Recomendación, donde las redes sociales juegan un papel crucial.

El estudio demuestra que los consumidores de Shein, mayoritariamente jóvenes entre 15-23 años con educación superior, mantienen un comportamiento híbrido valorando tanto experiencias físicas como digitales. La influencia social, especialmente de personas cercanas, sigue siendo determinante en sus decisiones.

Las plataformas exitosas como Shein han capitalizado estas tendencias ofreciendo experiencias de usuario optimizadas, precios competitivos y amplia variedad de productos que satisfacen al consumidor moderno.

## Introducción

La llegada de la red ha influido de manera significativa en varios aspectos de la vida de las personas, siendo uno de los sectores donde su efecto es más claro, el comportamiento de compra a nivel global. Con el crecimiento del comercio en línea, la red ha cambiado la manera en que la gente adquiere productos y ha modificado su comportamiento como consumidores. El comercio electrónico ha brindado enormes posibilidades de expansión, pero también ha cambiado cómo se toman las decisiones, alterando el proceso de elección de los compradores. En el pasado, era común visitar una tienda y escoger una marca del estante. En la actualidad, es posible acceder a Internet y averiguar sobre la empresa que fabrica ese producto y qué políticas tiene en relación a la sostenibilidad y la diversidad.

Con esta transformación, se pueden observar diversas tendencias. Una de ellas es que los compradores han modificado la forma en que buscan información y realizan sus adquisiciones. En segundo lugar, existen muchos más lugares para la publicidad. Se ha evolucionado de recibir anuncios únicamente a través de la televisión, revistas, periódicos, carteles en la calle y la radio, a una gran variedad de opciones digitales, como buscadores, sitios web, redes sociales, entre otros. En tercer lugar, los consumidores son más exigentes y cuentan con más información. Antes, la investigación se hacía solo antes de compras importantes, como una casa o un coche. Hoy en día, es posible investigar en línea sobre cualquier producto o servicio, sin importar su magnitud, y adquirirlo en cualquier momento, sin necesidad de salir de casa.

Este capítulo tiene como objetivo principal examinar el proceso de decisión de compra en el entorno digital, con especial énfasis en los factores que influyen en este proceso y cómo las nuevas tendencias de consumo están transformando la manera en que los consumidores eligen y adquieren productos en plataformas de comercio electrónico.

## Marco Metodológico

Esta investigación es un trabajo descriptivo con enfoque cualitativo y método deductivo, ya que implica recopilar y analizar datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Así comprender conceptos, opiniones o experiencias, tanto como datos y experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras. Tal como menciona Katayama (2014) el enfoque cualitativo es el “procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes. La investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste” (p. 43).

El tamaño de la muestra es de 123 personas, clientes de la plataforma de comercio electrónico Shein. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta como instrumento principal. Esta es una técnica que se emplea para obtener datos de un gran número de personas. Se considera una herramienta flexible y accesible que permite a los investigadores recoger información sobre comportamientos, actitudes, opiniones y características demográficas de un grupo específico. Las encuestas se pueden realizar de varias formas, como en línea, por teléfono, por correo o cara a cara.

Una de las principales ventajas de las encuestas es su capacidad para recoger información de muchas personas en un tiempo

reducido. Además, son una opción efectiva y económica, ya que facilitan la recopilación de datos a través de un medio más asequible en comparación con otras técnicas, como las entrevistas.

## **Fundamentos Teóricos de la Decisión de Compra**

Ortega, C. (2022) destaca que: La decisión de compra se basa en atributos que los compradores consideran; además que puede verse afectados por influencia de ciertos agentes tal como círculo familiar/amigos y la moda. Es así que durante el proceso el consumidor se percata de sus necesidades y las analiza, recolecta información para solventarlas, evalúa las alternativas favorables y toma una decisión de compra final, para en lo posterior evaluar su experiencia de compra. (p.312)

Cavazos et al. (2024) en su artículo titulado “Satisfacción con la compra de ropa en línea: análisis de sus antecedentes”, donde se incluyeron como antecedentes la orientación a la moda rápida y a la moda lenta, la conciencia ambiental y las experiencias del producto, emocional y con el sitio web, mostraron que:

No hay un efecto entre estas variables. El interés de los consumidores por mantenerse vestidos con las tendencias de moda está desgraciadamente acompañado de la indiferencia a las problemáticas ambientales que genera esta industria. La satisfacción con la compra en línea es explicada por los tres tipos de experiencia, pero nuevamente destaca la importancia de la experiencia con el sitio web. A diferencia de las compras tradicionales, la compra en línea implica no solo la falta de interacción física y humana, sino que potencializa el uso de herramientas tecnológicas a través de páginas web, aplicaciones digitales y redes sociales. (p. 13)

Por su parte, Carrillo y Trejo (2020), en su investigación titulada “Factores influyentes en la decisión de compra en plaza Vea y Metro la Molina” realizaron un análisis comparativo de

los factores que influyen en la decisión de compra en supermercados. La investigación fue cualitativa descriptiva de corte transversal y estuvo estructurada por dos variables: la primera, los factores basados en el marketing mix y la segunda, decisión de compra. Los principales resultados evidenciaron que:

Las variables relevantes del marketing mix, tales como producto y precio producto afectan en un 62% y 58%, en Plaza Vea; mientras que en Metro las variables afectan en un 74% y 68% respectivamente en las decisiones de compra. En la investigación se concluye que las variables plaza y precio influyen más en la decisión de compra del supermercado Metro ante el supermercado Vea y los factores personales, sociales y culturales en ambos supermercados. (p. 3)

Colín, C. (2018), en su estudio titulado “Promociones de precios y su relación con las decisiones de compra del consumidor”, investigó la relación entre las promociones de precios y la toma de decisiones para una muestra de 258 participantes que compraron bienes de consumo duradero en tiendas departamentales en la Ciudad de México. Comprobó que:

El cliente considera el precio como un factor importante en su decisión de compra. Por ello, al serlo para el consumidor, el precio es también un factor importante para las empresas que venden estos productos al detalle y es parte fundamental de la formulación de su estrategia comercial y de su ejecución. (p. 20)

## **Conceptualizaciones Actuales de la Decisión de Compra**

Coronel et al. (2024) cita que:

La decisión de compra de los consumidores es aquel impulso de adquirir bienes o servicios, este impulso en la mayoría de los casos amerita estudiar desde el ámbito psicológico y socio-lógico en un mercado basado en el valor para el cliente donde

los consumidores buscan satisfacer sus necesidades, gustos o preferencias (p. 1).

Quezada et al. (2020) menciona que:

La decisión de compra es un proceso complejo que implica varios factores. Los consumidores tienen ciertos atributos respecto a un producto, los cuales son importantes para la toma de decisiones. Estas características se fundamentan en aspectos tales como las características técnicas del artículo, el precio y la marca; además del medio de pago disponible para realizar la compra. (p. 300)

Acevedo y Morales (2020) resaltan:

El proceso de compra involucra el vender del otro lado del intercambio. Así, comprar y vender son actividades que vienen a ser opuestas, pero al mismo tiempo inseparables, la una no puede existir sin la otra. Detrás de este intercambio está la “decisión de compra” que realiza el comprador, un proceso con un conjunto de etapas por las que tiene que pasar, para poder definir qué tipo de producto o servicio es el que más se ajusta a sus necesidades y concretando su intención (p. 245).

### El Proceso de Decisión de Compra

Durante este proceso se presentan diferentes etapas de toma de decisión, por el cual, un consumidor atraviesa antes, durante y después de realizar la compra de un producto o servicio. Así mismo, Kotler y Armstrong (2012) hacen referencia que “el proceso de decisión de compra se inicia mucho antes de la compra real, y que continúa mucho tiempo después” (p.143).

Para ello, Kotler y Armstrong (2008) propusieron las cinco etapas del proceso:

1. Reconocimiento de las necesidades: el consumidor reconoce su necesidad pudiendo ser de origen de estímulo interno o externo. Por ello es importante conocer a su consumidor realizando investigaciones, reconocer cuáles son sus dolores o carencias y llevarlo a la siguiente etapa de búsqueda de la in-

formación y considere a la empresa como primera alternativa de consulta.

2. Búsqueda de información: El consumidor busca activamente información del producto o servicio que lo satisfaga, la información es obtenida de muchas fuentes como personales (familia, amigos, vecinos), fuentes comerciales (publicidad, vendedores entre otras), fuentes públicas (búsquedas en medios de comunicación y en internet) y las fuentes empíricas (manipulando, examinando el producto). Conforme tenga mayor información, será una compra más consciente y con conocimiento del producto.
3. Evaluación de alternativas: En esta etapa el consumidor diferencia las alternativas encontradas, es una etapa compleja porque tiene que procesar toda la información recibida y elegir una marca, producto o servicio determinado.
4. Decisión de compra: El consumidor ya adquiere la marca preferida o elegida luego de toda la evaluación realizada. Es aquí donde influyen las actitudes de su entorno, es decir, las personas, cuyos comentarios pueden ser positivas o negativas de manera que fortalecerá su decisión de compra o cambio de la marca.
5. Comportamiento posterior a la compra: Una vez concretada la compra el consumidor determinará si está satisfecho o no, se busca que la brecha entre la expectativa y el desempeño sea lo mínimo. Es una etapa que cobra relevancia debido a que el consumidor generará referencia de la marca por su experiencia de compra.

## **Las 5As: Una Actualización del Proceso de Decisión de Compra**

Toda esta conectividad en la que se vive lleva a un cambio o actualización en cuanto a las 5As, donde, Gonzales, A. (2021)

menciona que el proceso de decisión de compra del consumidor de hoy sigue los siguientes pasos:

1. Conocimiento/Acceso a la marca (Aware): Es el punto inicial en donde el consumidor está expuesto pasivamente a una serie de marcas a través de la publicidad, redes sociales, familia y sus experiencias vividas.
2. Atraer (Appeal): Aquí el consumidor procesa la información publicitaria y desarrolla una preselección, considerando opiniones de su entorno más cercano como son sus amistades, redes sociales, comunidades, blogs entre otros. Despierta la atracción, curiosidad e interés hacia una marca determinada.
3. Asesoramiento/Preguntar/Pedir (Ask): El consumidor buscará más información sobre la marca que le interesa, también consultará a sus círculos más cercanos y es en este momento que la marca, producto o servicio debe estar más expuesta en canales o medios digitales.
4. Acción (Act): Una vez ya informados, asesorados los consumidores pasan a la acción; no sólo se limitan a la compra sino al uso e interacción con la marca y comentar en redes sociales sobre lo adquirido.
5. Recomendar/Apoyo (Advocate): Es aquel momento en el cual el consumidor está dispuesto a recomendar la marca. Esta etapa cobra importancia la participación de las redes sociales, por las acciones de marketing que esté realizando la empresa, es lo que se conoce como los “reviews” o comentarios positivos o negativos que hace el consumidor acerca de la marca o producto.

## Factores que Influyen en el Proceso de Decisión de Compra

La compra no es un acto aislado ni único, sino un proceso con todas sus fases. Para un vendedor lo realmente interesante es

entender de qué manera el consumidor final toma las decisiones de compra y factores que influyen durante ese proceso.

Por ende, Ramón, C. y José, P. (2014) los divide en:

Factores Internos: la percepción, el aprendizaje, las creencias, las actitudes y la personalidad son determinantes personales que inciden en el proceso de compra; además tenemos que añadir la memoria. Se les llama también determinantes internos porque surgen del propio consumidor, de su idiosincrasia, su manera de ser. Estos factores influyen en cómo se recuerdan las marcas, los nombres o los productos que se desean y los lugares donde adquirirlos.

Factores Externos: los grupos de referencia, la familia, la clase social, la cultura, las subculturas, los roles y estatus, las circunstancias económicas y la ocupación son elementos externos que influyen en el proceso de compra. No obstante, en una sociedad tan compleja como la nuestra, hay que hacer una matización y varias aportaciones:

- Los niveles de satisfacción y opulencia del consumidor: La gran cantidad de productos existentes creados para satisfacer todas las necesidades, junto con las actuales técnicas de marketing, dan lugar a «ciudadanos satisfechos». El consumidor que vive en la abundancia se vuelve excesivo en el consumo.
- El valor añadido de los productos: Influye en el momento de comprar un determinado producto. Los consumidores actuales tienen en cuenta los servicios posventa, la presentación, la información recibida y la atención personalizada a la hora de comprar.
- El consumo y el ocio: Los horarios de trabajo empujan a los individuos a hacer sus compras los fines de semana en centros comerciales que ofrecen, además de una gran variedad de productos, actividades de ocio.

- La competencia y la renovación: La competencia comercial obliga a las empresas a adaptar constantemente sus productos a los nuevos gustos y a las nuevas necesidades de los consumidores.
- La unidad familiar moderna: La cada vez mayor integración de la mujer en el mundo del trabajo introduce cambios en el reparto de las tareas domésticas y en los roles de comprador y consumidor.
- El medioambiente: Progresivamente aumenta la preocupación por el cuidado y protección del medioambiente, por este motivo se consumen más productos ecológicos.
- Las nuevas clases sociales: La influencia que antes ejercía la pertenencia a una clase social alta para acceder a estudios superiores ha desaparecido. Gran cantidad de productos que antes estaban reservados a esta clase hoy en día llegan a todos los consumidores.

## **Hábitos y Consumo de Compra**

Los hábitos se adquieren gradualmente como una disposición a repetir una conducta de respuesta frente a un contexto recurrente y no necesariamente están regulados por una actividad cognitiva de alto orden. “Los hábitos de compra son patrones de comportamientos que se repiten regularmente en situaciones de compra similares y que están influenciados por factores como la personalidad, las actitudes y las experiencias previas” (Solomon, 2017, p.15).

## **Principales Hábitos de Consumo**

Cárdenas, J (2023) menciona que los principales hábitos de consumo son:

- Tendencias: El primero de los potenciadores de hábitos de consumo es uno que tiene más influencia cada vez y que está alineado con el inmenso poder de las redes sociales en nuestras vidas. Los youtubers e influencers tienen gran parte del peso de estas tendencias en sus hombros y prácticamente orientan a los consumidores hacia diversos productos.
- Estacionalidad: Otro aspecto importante es que los hábitos de consumo cambian radicalmente durante las estaciones del año.
- Disponibilidad: Un impulso, casi prehistórico, que tenemos los seres humanos es el FOMO, o miedo a perder una oportunidad. Este condicionante del deseo humano es usado ampliamente por las marcas, por ejemplo, a través de los “productos exclusivos” o “de venta limitada”.
- Necesidad: Y, como no podría ser de otra forma, está la necesidad. Quizá el mayor motivador y el gatillo que puede llevarnos a recorrer kilómetros para comprar algo.

## Análisis de Resultados: El Caso de Shein

### *Perfil Demográfico de los Consumidores*

Los datos demográficos son información sobre grupos de personas según ciertos atributos como la edad, el sexo, el lugar de residencia, y pueden incluir factores socioeconómicos como la ocupación, la situación familiar o los ingresos. Estos datos demográficos y los intereses pertenecen a algunas de las estadísticas más importantes en el análisis del comportamiento del consumidor.

De acuerdo a los resultados del estudio:

- La mayoría de los encuestados se encuentra entre los 15 a 23 años, seguidos por aquellos entre 24 a 30 años.
- La mayor parte de las personas encuestadas son solteros.

- La mayoría cuenta con licenciatura.
- En cuanto al nivel de ingreso, la mayoría gana entre \$500 a \$1000 pesos y de \$1000 a \$1500 pesos semanales.

### *Análisis del Proceso de Decisión de Compra en Shein*

Para analizar el proceso de decisión de compra, se llevó a cabo una revisión de la literatura con base en diferentes teorías que demuestran que el proceso de compra se divide en cinco fases. Al identificar esto, se comenzó a analizar cómo compran las consumidoras en Shein.

1. Reconocimiento de la necesidad: Se notó que la mayoría de las personas encuestadas prefieren adquirir productos tanto en línea como de manera presencial. Esto indica que el interés por comprar ropa y otros artículos de manera tradicional sigue vigente, ya que solo un pequeño grupo prefiere la compra en línea por la facilidad que ofrecen las aplicaciones digitales y su conveniencia.
2. Búsqueda de información: Los consumidores buscan activamente detalles sobre el producto o servicio que les satisface. Las encuestadas se dejan influir principalmente por personas cercanas como familiares, amigos y vecinos. También recurren a fuentes públicas, como la búsqueda en medios de comunicación e internet, y, por último, a fuentes comerciales que incluyen anuncios y vendedores.
3. Evaluación de alternativas: Se observó que una gran parte de los encuestados conoce la plataforma Shein, lo que se atribuye a su reconocimiento global por ofrecer moda para diferentes públicos sin imponer un estilo particular. Solo un 10.9% indicó que no la conoce.
4. Decisión de compra: La mayoría de los encuestados ha realizado al menos una compra en Shein, lo que sugiere que la plataforma ha conseguido un buen lugar en el mercado gra-

cias a su amplia gama de productos, precios accesibles y herramientas publicitarias efectivas que mejoran su visibilidad.

5. Comportamiento posterior a la compra: Se evidenció que la mayor parte de las encuestadas compran directamente en la plataforma oficial de Shein, porque ya están familiarizadas con su uso y aprovechan las promociones que ofrece. En cambio, algunas optan por comprar a través de otra persona, ya que no saben cómo usar la aplicación, tienen dudas o porque solo necesitan una prenda y no quieren pagar los costos de envío.

## Conclusiones

La investigación sobre el proceso de decisión de compra en el contexto del comercio electrónico revela la complejidad de los factores que influyen en los consumidores actuales. El caso específico de Shein demuestra cómo una plataforma de e-commerce ha logrado posicionarse en el mercado global a través de estrategias que atienden las necesidades de un público principalmente joven, con nivel educativo medio-alto y poder adquisitivo moderado.

El análisis de las cinco etapas del proceso de decisión de compra muestra que los consumidores mantienen un comportamiento híbrido, valorando tanto la experiencia física como digital. La influencia social, particularmente de personas cercanas, sigue siendo determinante en la búsqueda de información y evaluación de alternativas, incluso en un entorno digital.

Las plataformas de comercio electrónico exitosas como Shein han sabido capitalizar las nuevas tendencias de consumo, ofreciendo una experiencia de usuario que facilita la navegación y comparación de productos, precios competitivos y una amplia variedad de opciones que satisfacen las necesidades de los consumidores modernos.

El estudio confirma la importancia de entender no solo los aspectos racionales de la decisión de compra, sino también los elementos sensoriales, emocionales y sociales que influyen en el comportamiento del consumidor en el entorno digital. Para las empresas que operan en el comercio electrónico, comprender estos factores resulta fundamental para desarrollar estrategias efectivas que impulsen las ventas y fomenten la fidelización de los clientes.

## Referencias bibliográficas

- ACEVEDO, C., & Morales, S. (2020). La decisión de compra. FCE Editorial.
- CÁRDENAS, J. (2023). Hábitos de consumo en el entorno digital. Revista de Marketing Digital, 15(3), 1-7.
- CARRILLO, L., & Trejo, M. (2020). Factores influyentes en la decisión de compra en plaza Vea y Metro la Molina. Revista de Investigación en Administración, 3(2), 1-15.
- CAVAZOS, J., Peña, A., & Sánchez, L. (2024). Satisfacción con la compra de ropa en línea: análisis de sus antecedentes. Revista de Marketing y Publicidad, 45(2), 1-20.
- COLÍN, C. (2018). Promociones de precios y su relación con las decisiones de compra del consumidor. Revista de Mercadotecnia, 20(1), 12-24.
- CORONEL, R., Arteaga, L., & Vincenzo, M. (2024). La decisión de compra: Análisis del comportamiento del consumidor en la era digital. Revista de Ciencias Empresariales, 17(2), 1-12.
- GÓMEZ, C., & Mejía, J. (2012). La gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor. Revista de Ciencias Sociales, 18(2), 168-183.

- GOMES, M., Azevedo, L., & Gomes, A. (2013). El marketing sensorial en el proceso de decisión de compra. *Revista de Administración de Empresas*, 53(6), 333-344.
- GONZÁLEZ, A. (2021). El nuevo proceso de decisión de compra: Las 5As. *Marketing Digital Review*, 14(3), 105-112.
- KATAYAMA, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Fondo Editorial de la UIGV.
- KOTLER, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8va ed.). Pearson Educación.
- KOTLER, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14va ed.). Pearson Educación.
- ORTEGA, C. (2022). *Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategias de marketing*. Editorial Académica.
- QUEZADA, A., Garzón, M., & Torres, S. (2020). Decisiones de compra en entornos digitales. *Revista de Economía y Empresa*, 12(4), 298-310.
- RAMÓN, C., & José, P. (2014). *El comportamiento del consumidor en la era digital*. Editorial Marketing.
- SOLOMON, M. (2017). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.



# **Capítulo 9**

## **Propuesta Para Mejorar la Organización de la Asociación Agraria Ejidal en la Cabecera de Villa Corzo**

---

CARLOS JAYNER RUIZ TOVAR  
ELIZABETH CÉSPEDES OCHOA

### **Resumen**

Como bien sabemos las asociaciones son aquellas agrupaciones que se constituyen con el fin de realizar una actividad colectiva de forma estable y organizada, es por ellos que una asociación agraria es una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores de las localidades. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Mostrando como este tipo de asociación agraria ejidal se mantiene activa y logran un alcance dentro de las localidades donde se encuentran ubicadas, siendo también que en cualquier parte de nuestro territorio mexicano estos tipos de asociaciones, están establecidas por dueños de terrenos ejidales, este estudio nos podrá brindar un conocimiento más cercano de cómo se organizan de manera interna para la toma de decisión y su organigrama que establecen. Para obtener información de manera específica se trabajaron elementos de estudios que corresponde a puntos muy importantes dentro de la misma, como lo son sus representantes miembros del órgano de representación y vigilancia y los trabajos que desempeñan para que la asociación logre beneficios realizando oportunas gestiones, así como también los reglamentos que manejan para tener un orden dentro de la misma y que

se tome en cuenta a cada miembro de la asociación para la toma de decisión.

Palabras claves: Asociación, Comunidad Agraria, Gestión, Organización

## Introducción

Harlar de asociación muchas veces entendemos que son empresas que buscan un bien de lucro, pero la asociación agraria se puede definir como “una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector” (Romero, 2009). En este caso se hará un análisis de la figura asociativa agraria ejidal de la cabecera municipal de Villa Corzo. Mostrando como este tipo de Asociación Agraria Ejidal se mantiene activa y logran un alcance dentro de la localidad donde se encuentra ubicada, siendo también que en cualquier parte de nuestro territorio mexicano estos tipos de asociaciones, están establecidas por dueños de terrenos ejidales o comunales, este estudio nos podrá brindar un conocimiento más cercano de cómo se estructuran de manera interna.

Este tipo de asociación ejidal no cuenta con un ingreso de manera permanente y tampoco generan una ganancia, pero lo que mantiene a esta asociación agraria ejidal es la unión de cada ejidatario de la misma ya que todos pueden disponer de manera reglamentaria de sus derechos y obligaciones. Uno de los beneficios de la asociación agraria es gestionar recursos a beneficio de los ejidatarios o en muchos casos realizar las ventas de sus productos a compradores con los cuales se mantiene alianzas.

Para obtener información de manera específica se trabajaron elementos de estudios que corresponde a puntos muy importantes dentro de la misma como lo son sus representantes miembros

del órgano de representación y vigilancia y los trabajos que desempeñan para que la organización logre beneficios, así como también los reglamentos que manejan para tener un orden dentro de la misma y se tome en cuenta la palabra de cada miembro.

Otros aspectos que se hablarán dentro de este análisis es el proceso de gestión que tienen dentro de estas organizaciones ya que muchas veces están compuestas por campesinos y es necesario ver como solucionan las problemáticas que se logren presentar y como el uso de tecnologías trae beneficios también a los ejidatarios.

Así también, se hará mención de las limitantes que se pueden encontrar dentro de la gestión en la organización y de las maneras en las que los resuelven. Y por último la manera de cómo mantiene una organización sólida, ya que en cada comunidad se logran encontrar estos grupos ejidales o comunales.

## **Asociación Agraria**

Dentro de este apartado se hablará de la asociación agraria, está conformada por dos modelos como lo son las organizaciones ejidales y las comunales, ambas son asociaciones con distintos sistemas dentro de la Ley, pero tienen un mismo objetivo que es apoyar a cada miembro perteneciente a ellos con problemas sobre sus tierras o buscando apoyos por partes del gobierno, para ello se definirá a ambas organizaciones. Se consideran tierras ejidales:

Las tierras ejidales podrán ser objeto de cualquier contrato de asociación o aprovechamiento celebrado por el núcleo de población ejidal, o por los ejidatarios titulares, según se trate de tierras de uso común o parcelado, respectivamente. Los contratos que impliquen el uso de tierras ejidales por terceros tendrán una duración acorde al proyecto productivo correspondiente, no mayor a treinta años, prorrogables (Ley Agraria, 2018, art. 45).

Por su parte como también se había mencionado se definirá las tierras comunales ya que esta forma parte de la organización agraria y es por ello que también se debe de hacer mención ya que se seguirá hablando dentro de todo este tema. Se consideran tierras comunales a “las están conformadas por aquellas tierras que no hubieren sido especialmente reservadas por la asamblea para el asentamiento del núcleo de población es por ello que “La propiedad de las tierras de uso común es inalienable, imprescriptible e inembargable” (Ley Agraria, 2018, art. 74).

Esto permite comprender que los ejidos y comunidades “se encuentran constituidos mediante resolución Presidencial o Sentencia del Tribunal Agrario, tienen personalidad jurídica y la propiedad de las tierras concedidas o reconocidas” (López AgUILAR, Orozco Alam, Rojo Horta, & Guerrero Rodríguez, 2015, pág. 5). Para poder formar una asociación agraria bajo estos términos se tiene que llevar ciertos procesos y pasar bajo un tribunal agrario quien será que valide a la organización, o a personas que quieren inscribir sus tierras bajo estos dos formatos, ya que estas organizaciones también están apegadas a la Ley Agraria y deben cumplir con ciertos requisitos.

## **Funcionalidad del Órgano de Representación y Vigilancia**

Como toda asociación que esté bien constituida debe de contar con un organigrama en el cual son las personas que se encuentran en una jerarquía superior según sea el puesto que desempeñen, lo mismo pasa con las organizaciones agrarias deben de contar con alguien que los represente y tenga una jerarquía dentro de la organización, en este caso es el Órgano de representación y vigilancia es el que jerárquicamente hablando los representan, pero no por eso puede hacer lo que ellos quieran sino que son moderadores de todos los miembros de la organización

es por ello que este tema hablaremos acerca de este órgano y las funciones que desempeña.

Consejo de Vigilancia “es el órgano del ejido y la comunidad agraria encargado de vigilar que los actos del comisariado ejidal o comunal se ajusten a lo dispuesto por la Ley, el Reglamento y los acuerdos de la asamblea general” (López Bárcenas, 2017, pág. 77). Este Órgano es el máximo representante es por ello que los miembros que pertenecen tienen que llevar acabo todo de manera sistemática y ordenada, también tiene que ver que se cumplan con todos los requisitos que atribuye la ley o sus reglamentos.

Todo ejido o comunidad agraria cuenta con su Comisariado Ejidal o de Bienes Comunales y su Consejo de Vigilancia ya que estos son de mucha importancia al igual que lo es un gerente para una empresa, es por ello que al contar con un buen representante las organizaciones salen más beneficiadas y reconocidas, “éstos durarán en sus funciones tres años” (Morga Cruz, De la Cruz Cortés, Guevara Cortina, & Carmona Domínguez, 2012, pág. 7).

El comisariado ejidal llevará un libro de registro en el que asentará los nombres y datos básicos de identificación de los ejidatarios que integran el núcleo de población ejidal correspondiente. La asamblea revisará los asientos que el comisariado realice conforme a lo que dispone este párrafo (Ley Agraria, 2018). Lo que permite comprender que el Comisariado es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea ya que este es el órgano supremo dentro de estas organizaciones y es el que lleva todo el control de acuerdos dentro de la asamblea en otros casos siendo porta voz de cada miembro ya que él representa a la comunidad, también cumple con la representación y gestión administrativa del ejido o la comunidad agraria. Dentro del órgano de representación y vigilancia debe de estar constituido por un presidente, un secretario y un tesorero, propietarios y sus respectivos suplentes, todos electos por la asamblea general

para llevar acabo a estos acuerdos se convocan a juntas en donde cada miembro realiza su voto de forma secreta (López Bárcenas,

2017). Es por ello que este Órgano de representación y vigilancia es de suma importancia,

ya que de este depende el buen funcionamiento del ejido o comunal, de ser lo contrario los miembros de la organización pueden modificarlo sin ningún problema y sustituir a cada miembro, las reuniones que se realizan para elegir a quienes formarán a dicho órgano es benéfico que todos los ejidatarios se encuentren para que así puedan llevar acabo las votaciones y para que se elija bien a quienes los van a representar.

## **Oportuna gestión**

La oportuna gestión dentro de una organización es de suma importancia si se cuenta con una sistematización de todos los recursos que se utilicen, para el buen funcionamiento, todo para generar un buen resultado, en las asociaciones agrarias mejorar este proceso de gestión traería con el grandes beneficios ya que también implica hacer uso de tecnología y de agilizar algunos trámites que están ligados a la asociación agraria por completo, como lo son documentaciones de realizar una lista de sucesión, libro de registro de titularidad de derecho o el mismo reglamento o estatus comunal, que son documentos que tiene que contar al pertenecer a este tipo de organización y realizar un buen proceso de gestión a estos documentos traería una agilización en trámites. Es por ello que se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera “que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada 28 en los Procesos (GbP)” (Mallar , 2010, pág. 5). Esto es como una innovación dentro de las organizaciones y aplicarla a una de giro agrario es más un reto ya que este tipo de asociación no presentan mucho apego a la

tecnología, pero si se podría lograr establecer y traería grandes beneficios.

El secreto para una gestión por procesos exitosa es tener una visión clara que apoye los objetivos clave de la organización y los servicios de suma importancia para los socios. En lugar de basar los proyectos de mejora de procesos en la estructura existente, es fundamental entender cuáles son las capacidades necesarias para entregar los mejores resultados y luego determinar la mejor estructura para ello (Rodríguez & Alpuin, 2014). Para una asociación agraria determinar sus capacidades de donde pueden llegar y que beneficios pueden obtener trabajando de manera conjunta traería muchas expectativas altas, es lo que implica aplicar una oportuna gestión es optimizar tiempo y maximizar beneficios.

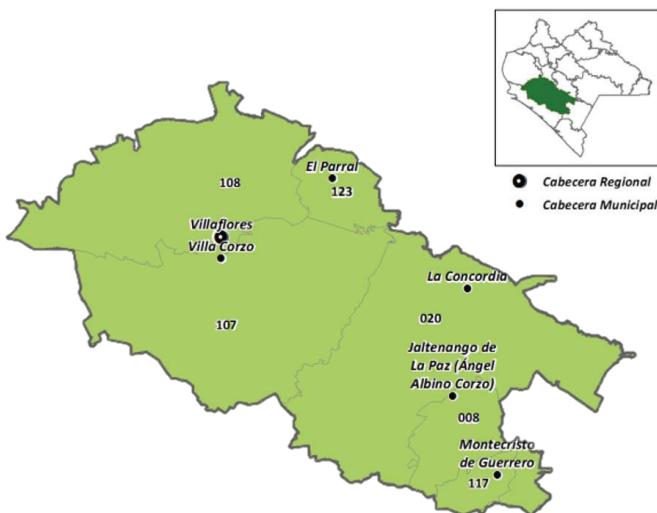
## Metodología de Investigación

### *Localización del estudio*

El presente estudio se localiza en la ciudad de Villa Corzo, Chiapas. Es la cabecera municipal de un municipio mexicano del mismo nombre, forma parte de la Región de la Frailesca, en el estado sureño de Chiapas, en México. Se localiza en los límites de la Sierra Madre y de la Depresión Central, predominando el relieve montañoso. Abarca desde las coordenadas

15°50' hasta 16°26' de latitud norte; y desde 92°51' hasta 93°37' de longitud oeste. Colinda al norte con los municipios de Villaflor y Chiapa de Corzo; al este con los municipios de Chiapa de Corzo, Venustiano Carranza y La Concordia; al sur con los municipios de La Concordia, Pijijiapan y Tonalá; al oeste con los municipios de Tonalá y Villaflor. Ocupa el 3.72% de la superficie del estado (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

**Figura 1. Mapa de Villa Corzo**



(Linares Cruz, 2015)

### *Tipo de estudio*

Es un estudio de tipo Cuantitativo, es aquel que usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico. Los tipos de estudios más frecuentemente utilizados en este enfoque son exploratorios (cuando no existe algún

Antecedente del tema a investigar), descriptivo (cuando se trata de especificar características), correlacionar (cuando pretende responder a preguntas de investigación) y explicativo (cuando su objeto es mencionar las causas del evento o fenómeno). La población objetivo son los miembros de la asociación agraria ejidal de la cabecera de Villa Corzo, de la cual la muestra seleccionada es de 300 ejidatarios, de los cuales previo a la pandemia del COVID-19, se logró encuestar a 100 ejidatarios.

## *Variables e instrumentos de investigación*

Con base a la hipótesis plateada se consideró estudiar 3 variables, las cuales se definen a continuación:

### *1. Funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia del núcleo*

Esta variable comprende el estudio de cómo se puede integrar un órgano que represente a la asociación agraria, con el objetivo de identificar a los ejidatarios que tiene el control de estas. El instrumento de medición es entrevista, el cual fue aplicado al comisariado ejidal de la asociación agraria.

### *2. Reglamento interno estatuto ejidal*

Esta variable hace referencia al reglamento interno de la asociación agraria ejidal y las sanciones que estas establecen para los que no lo cumplen, con el objetivo de analizar las sanciones que se establecen en la asociación agraria ejidal y como la determinaron. Los instrumentos de medición son encuestas, los cuales fueron aplicados a 100 ejidatarios de la asociación.

### *3. Oportuna gestión*

Esta variable comprende los procesos de gestión y la manera en la que puedan aplicar una mejora, con el objetivo de identificar los procesos de gestión y logrará una optimización de los 12 recursos. Los instrumentos de medición son encuestas, los cuales fueron aplicados a 100 ejidatarios de la asociación.

En la siguiente tabla se sintetiza el conjunto de variables.

**Tabla 1. Variables e Instrumentos**

<i>Variabile</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Indicador</i>
Funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia del núcleo	Entrevista	Proceso de la organización efectiva
Reglamento interno o estatuto ejidal	Encuesta	La coherencia normativa
Oportuna gestión	Encuesta	La efectividad en trámites

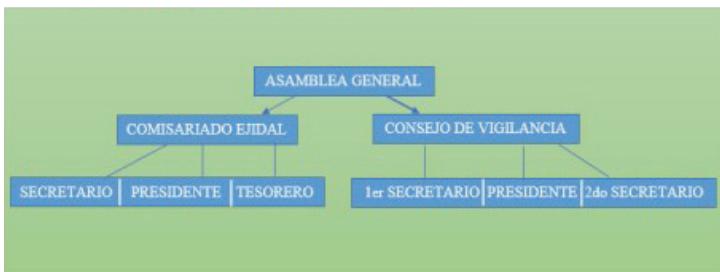
## Resultados y Discusión

Dentro de la asociación agraria como son las ejidales, los ejidatarios son los encargados de elegir quienes formarán el órgano de representación y vigilancia mediante votaciones en las cuales proponen los nombres de los aspirantes y cada miembro deberá votar a favor o en contra, pero todo esto tiene que ser de manera democrática ya que las personas elegidas pasarán a ser parte de este órgano y de la misma manera en la que pueden elegir también cuentan con el derecho a destituir del puesto que desempeñen por realizar un mal trabajo, pero todos los ejidatarios tienen que estar de acuerdo para destituir a alguien, de esta forma se llevan a cabo todas las actividades dentro de la asociación nadie tiene solo el poder si no que es igualitario para todos los ejidatarios, el órgano simplemente se acata a los que los demás propongan.

Para tomar el cargo de comisariado ejidal ya que este es el máximo representante dentro del órgano tiene que contar con un conocimiento previo al entorno ya que este tiene que impartir cursos a los ejidatarios o buscar manera para poder ayudar a personas que no saben leer o escribir, también tiene que tener un conocimiento de los trámites a realizar por parte de los ejidatarios, tendrán que ver la manera de dar a conocer la información y que tiene que quedar claro para todas las personas de la organización. Para que un órgano de representación vigilancia, funcione de manera correcta se tiene que tener comunicación entre las personas que la conforman y que cada uno de la

comitiva trabaje de acuerdo a lo que le corresponda realizar, el órgano que representa a la asociación de Villa Corzo se mantiene siempre en contacto y realizan una junta previa entre los miembros para ver la manera en que darán la información el día que se lleve a cabo las reuniones.

**Figura 2. Organigrama de la figura  
asociativa agraria ejidal**



Fuente: Elaboración propia.

Para que el órgano funcione de manera correcta en el municipio de Villa Corzo el órgano de representación y vigilancia acuerda reuniones entre los miembros dos días a la semana que son los lunes y viernes todo esto para plantear los aspectos a trabajar con los ejidatarios del municipio antes mencionado. En estas reuniones se toman acuerdos de manera que pueda beneficiar a los ejidatarios y lo acepten cuando el comisariado esté proponiéndolo. Ya que es de mucha influencia que este órgano trabaje correctamente para que la organización alcance un desempeño bueno y así pueda venir con ello grandes beneficios para los ejidatarios como lo son apoyos por parte de los gobiernos ya sea estatales o municipales.

Los ejidatarios del municipio de Villa Corzo cuentan con propiedades que dan rentadas y con ellos obtienen ingresos que ayudan para comprar insumos necesarios para las oficinas, o para dar mantenimientos a la poca maquinaria con la que cuentan, esto tienen a beneficios de los ejidatarios ya que en ellas se

realizan trámites o se expiden constancias para las personas que la requieran dentro del municipio.

## Oportuna Gestión

Dentro de la oportuna gestión se verá que tan actualizado está la elaboración de trámites que los ejidatarios necesiten, así como también los habitantes de la localidad de Villa Corzo dentro de los trámites que se realizan se encuentra los siguientes:

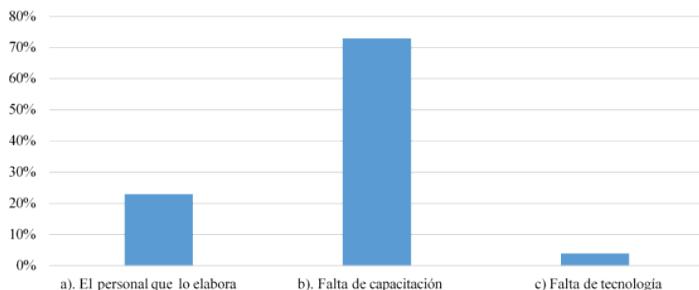
- Constancia de Vigencia de Derechos Individuales
- Constancia de Inscripción
- Títulos de propiedad
- Constancias de Inscripción o de Vigencia de Derechos o Listado de ejidatarios con derechos vigentes
- Designaciones de Sucesores de Ejidatario (Lista de Sucesión)
- Expedición de títulos de parcelas
- Documentación para PROCAMPO

Los pasos para realizar los trámites que sean requeridos son mencionados el día de las juntas mensuales que se celebran los días 30, en el cual se determina que documentación deben de presentar de acuerdo el trámite que se deba de realizar, o en algunos casos de los ejidatarios que quieran realizar otros trámites son atendidos en la oficina del ejido.

Para la población encuestada considero que el principal motivo por lo que los trámites son tardados son debido a la falta de capacitación hacia el personal que labora en las oficinas del ejido es por ellos que el 73% considera que es eso por lo que pueden observar pero también se consideran otros motivos como lo es el 23% que considera que solo es por el personal que no hace que el proceso sea de manera rápida ya que consideran que no hacen el trabajo hasta que los mismo ejidatarios estén presionando, y el 4% de la

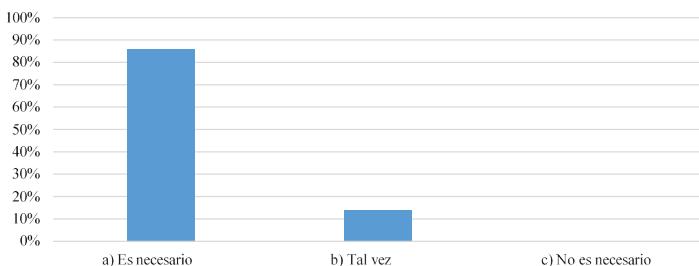
población encuestada considera que es por falta de más tecnología ya que solo se cuenta con una sola computadora, al contrario de tener dos esto podría beneficiar agilizando a procesos.

**Figura 3. Limitantes de los trámites**



Dentro de la asociación agraria de la cabecera de Villa Corzo es necesario implantar más tecnología de equipo como lo son las computadora, impresoras nuevas y fotocopiadoras los cuales serían utilizadas para la elaboración de documentos para los ejidatarios, esto es considerado por el 86% de las personas encuestadas nos dicen que si es necesario la implementación de estas como lo son más computadoras, el uso del internet para las oficinas y las impresoras que estaría bien darles mantenimientos, mientras el 14% de los ejidatarios se mantienen en un término medio.

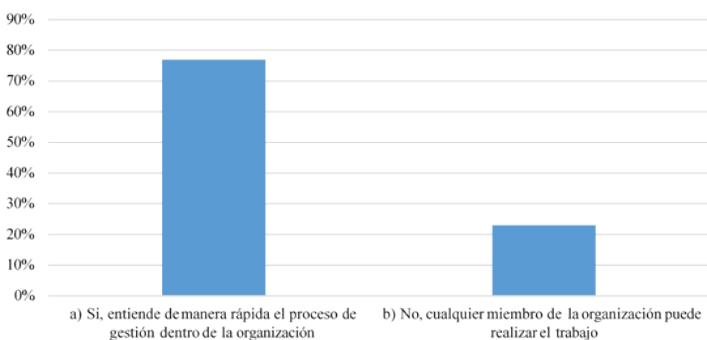
**Figura 4. Aprobación de tecnología**



Elegir a quien represente a una asociación agraria es de suma importancia ya que estos representantes harán que la sociedad se

mantenga en un buen paso, así que para elegirlo se somete a medio de votación en donde todos los ejidatarios estén de acuerdo o en su mayoría para elegirlos. Para ello considera el 77% de los ejidatarios poner al cargo a una persona miembros de ellos que tenga un grado de estudio superior para que así pueda entender el proceso que se realiza dentro de la sociedad con más facilidad y de esa forma buscar mayor beneficio como organización.

**Figura 5. Elección de un buen representante**



## Conclusión

Considerando los objetos de estudios dentro del análisis del sistema de organización de la figura asociativa agraria ejidal se planteó como hipótesis lo siguiente la óptima organización de la figura asociativa agraria ejidal depende de la funcionalidad de los órganos de representación y vigilancia, de la aplicación y coherencia de los reglamentos internos de los ejidatarios, y de la oportuna gestión, en el cual sustenta al trabajo logrando que las variables trabajadas se le pueda dar una respuesta a lo que carecía con base al trabajo de investigación que se realizó, tomando cada variable y mencionando la solución a lo que la hipótesis planteo como en el caso de la variable funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia en el cual se propone que cada miembro obtenga una capacitación previa para que logren

desempeñar los puestos que les corresponde y así no traiga problemas a la asociación agraria ejidal, y con ello se logre obtener muchos beneficios ya que así podrán gestionar muchos recursos por parte de los 3 gobiernos en cuanto apoyos que ellos otorgan.

En los reglamentos internos o estatutos ejidales la propuesta es mantener un control en el cual se relacionen los ejidatarios con el órgano de representación y vigilancia en el cual se comprometan a manejar un documento en el cual establezcan infracciones y sanciones igualitarias para cuando ocurran casos similares se basen en el documento y apliquen la sanción correspondiente.

Dentro de proceso de gestión existen algunas limitantes que exigen un mayor proceso de atención que podría ser solucionada por una persona que cuente con una profesión apegada a gestionar y solucionar todas las limitantes posibles, ya que ninguna organización queda exenta de estas, pero si se pueden buscar soluciones aceptables a beneficios de la misma asociación ejidal y para mejorar en todos los ámbitos posibles.

La óptima organización de las figuras asociativas agraria ejidal depende de la funcionalidad de los órganos de representación y vigilancia, de la aplicación y coherencia de los reglamentos internos de los ejidatarios, y de la oportuna gestión, es una hipótesis que con base a los puntos señalados anteriormente se cumple

## Referencias bibliográficas

- CARBAJAL Morales, E., & de la Cruz Cortés, A. (Febrero de 2013). Pasos básicos para elaborar un Estatuto comunal. 20.
- COSTA Leonardo, N. (Marzo de 1996). Estudios Agrarios. Estudios Agrarios, 2, 173. Ejido el largo. (2017). Servicios Técnicos Forestales. Obtenido de Servicios Técnicos Forestales: <https://ejidoellargo.com.mx/>
- GALLEGOS Vizcarro, R. (septiembre de 2012). Revista de los Tribunales Agrarios 59. (J. González Carrancá, Ed.) 221.

- GONZÁLEZ Del Pino, E. V., Pons Murguía, R., & Bermúdez Villa, Y. (2013). Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario. Inge Cuc, 65-82.
- INSTITUTO Nacional de Estadística y Geografía. (2010). Pron-tuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Obtenido de Pronuario de informa-ción geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos: [http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/07/07107.pdf](http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/07/07107.pdf)
- LEY Agraria. (25 de Junio de 2018). Diario Oficial de la Fede-ración. México, México: Cámara de Diputados del H. Con-greso de la Unión.
- LINARES Cruz, M. d. (18 de Septiembre de 2015). Sistemas de información geográfica. Obtenido de Sistema de información geográfica: [sig-arquitectura-unach.blogspot.com/2015/09/region-vi-fraylesca-carta-urbana.html](http://sig-arquitectura-unach.blogspot.com/2015/09/region-vi-fraylesca-carta-urbana.html)
- LÓPEZ Aguilar, C., Orozco Alam, C., Rojo Horta, J., & Gue-rrero Rodríguez, S. (Septiembre de 2015). FORMACIÓN DE GESTORAS Y GESTORES COMUNITARIOS. 22.
- LÓPEZ Bárcenas, F. (2017). EL Regimen de la Propiedad Agraria en México (Primera ed.). México: EDUCA.
- LÓPEZ Ignacio, M. (Diciembre de 2010). Revista de los Tribu-nales Agrarios 52. Revista de los Tribunales Agrarios 52, 90.
- MALLAR, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica "Visión de Futuro", 23.
- MORGA Cruz, G., De la Cruz Cortés, A., Guevara Cortina, G., & Carmona Domínguez, D. V. (2012). Manual del Comisa-rio. Manual del Comisario, 44.
- OCHOA Pérez, V. (22 de Marzo de 1971). Sucesiones en materia agraria. 2, 36

- RAMIREZ Brambila, S. O. (03 de Noviembre de 2000). Revista de derecho notarial . 12.
- RIVERA Rodríguez, I. (1994). El nuevo derecho agrario mexicano (2 ed.). México: McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ, I., & Alpuin, D. (2014). La Gestión por Procesos en las Organizaciones la forma en la que los resultados se logran. Visión Deloitte, 3-12.
- ROMERO, R. B. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. ESTUDIOS AGRARIOS, 30.
- RUIZ Alarcón, A. (2014). La organización ejidal en el desarrollo Rural de México. 204. San Emeterio, C. P. (2013). La delimitación contingente del espacio organizacional basada en procesos de saber. Universidad Nacional de Córdova, 41-63.
- TEJADA Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las Organizaciones. Gestión del talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. Psicología desde el Caribe, 115-133.



## **Semblanza de los autores**

---

### *Juan Miguel Abumada Cervantes*

Doctorado en Psicopedagogía y Desarrollo del Potencial Humano y Maestría en Finanzas. Profesor Investigador de Tiempo Completo Titular C de la Universidad Autónoma de Sinaloa, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Extensión Sinaloa de Leyva, Sinaloa, México. Perfil deseable PRODEP. Líder Responsable del Cuerpo Académico en Formación UAS-CA-361 “Estudios Económicos, Sociales y Administrativos Contemporáneos para el Desarrollo Regional, Humano y Sostenible”. Email: juanmiguel.ahumada@uas.edu.mx Tel. (687) 1209207 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6652-7436>

### *Nadia Guadalupe Alvarado Velázquez*

Licenciada en Gestión y Desarrollo de Negocios por la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

### *Elizabeth Céspedes Ochoa*

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

### *María Del Carmen Chávez Rodríguez*

Profesora Investigadora de Tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales de UNICACH. Estudios realizados en Licenciatura en Contaduría Pública en la UJAT. Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en la UNACH. Programa PNPC de Doctorado en Estudios Económico Administrativos en UJAT. Candidato en el

Sistema Nacional de Investigadoras e investigadores, integrante del Sistema Estatal de investigadores, Certificación ANFECA, Reconocimiento de Perfil Deseable PRODEP. Líder del Cuerpo Académico “Gestión y Desarrollo Regional” con línea de investigación “Gestión, desarrollo e innovación de sistemas regionales” con producción académica de enfoque cualitativo. Participación en la Red Iberoamericana de Estudios para el Desarrollo (RIED) y Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad (RILCO). Docencia en Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios y en Maestría en Innovación y Competitividad en MiPyMes. ORCID: [orcid.org/0000-0003-1022-2339](http://orcid.org/0000-0003-1022-2339)

*Andrea Coutiño Eponda*

Licenciada en Gestión y Desarrollo de Negocios por la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

*Dulce María de Jesús Delgado Cib*

Ingeniera Industrial con maestría en Ingeniería Administrativa y doctorado en Gerencia y Negocios Internacionales, certificaciones en competencias EC0647 “Aprendizaje significativo” y EC0020 “Formulación del diseño de proyectos de inversión rural”, perfil deseable desde el 2017 y colaboradora en el cuerpo académico “Gestión y Desarrollo de Empresas” ITSESCA-CA-2, docente de la Licenciatura en Administración en el TecNM/Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, impartiendo asignaturas de producción, sistemas de información de mercadotecnia y taller de investigación, investigadora y asesora de tesis en temas de educación financiera, flexibilidad laboral, mercadotecnia, valor agregado y administración.

*Citlali Guadalupe Gómez Caballero.*

Licenciada en Gestión y Desarrollo de Negocios por la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

*Geidy de los Ángeles Gómez Xul*

Docente del área administrativa por 22 años a nivel superior, estudios de Maestría en Ingeniería Administrativa, Doctorado en Gerencia y Negocios Internacionales, perfil PRODEP, miembro de cuerpo académico “Gestión y desarrollo de empresas” con clave ITSESCA-CA-2, Afiliación académica en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, certificación en el estándar de competencia EC0647 “Propiciar el aprendizaje significativo en Educación Media Superior y Superior”; certificación en el estándar de competencia EC0818 “Facilitación de procesos de innovación de mejora competitiva con personas, grupos sociales y organizaciones económicas”. Investigaciones relacionadas con temas de Responsabilidad Social Empresarial, Marketing digital, Competitividad, Emprendimiento. Participación en diversos congresos nacionales e internacionales, publicaciones en revistas indizadas y en capítulos de libros. Miembro de la Red de investigadores Científicos de América Latina y el Caribe. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0225-9940>

*Ruth López Aguilar*

Es licenciada en administración de empresas y maestra en Mercadotecnia. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, Sede Villa Corzo, Reconocimiento a Perfil PRODEP, miembro del Cuerpo Académico en Formación “Gestión y Desarrollo Regional”, Línea General de Aplicación y Generación del Conocimiento (LGAC) denominada “Cadenas productivas”. Académica Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) desde 2017. Pertenece a la Red Iberoamericana de Estudios para el Desarrollo (RIED) y a la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad (RILCO). Se desempeña como docente en Lic. En Gestión y

Desarrollo de Negocios y Maestría: Innovación y Competitividad en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. ORCID: orcid.org/0000-0002-1735-349X

*Alondra Viviana Maldonado Escobar*

Licenciada en Gestión y Desarrollo de Negocios por la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

*Rebeca Molina Sol*

La Mtra. Rebeca Molina Sol; estudió la licenciatura en contaduría y maestría en administración en el Instituto de estudios superiores del sureste; es profesora investigadora de tiempo completo en la sede Villa Corzo de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, ha participado como docente en programas educativos de pregrado y posgrado; en la actualidad, imparte asignaturas del programa educativo. de Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios. Da vida a la línea de investigación que se centra en la comercialización de la producción artesanal de la región Frailesca, de Chiapas. Ha publicado artículos indexados y capítulos de libro enfocados al diagnóstico, necesidades y propuestas al sector productivo artesanal que le da valor agregado a la producción primaria de la misma región.

*Sagrario María Quijano Gutiérrez*

Licenciada en administración de empresas turísticas con maestría en administración y Doctora en Gerencia y Negocios Internacionales; docente investigadora del Tecnológico Nacional de México Campus Escárcega; Líder del cuerpo académico “Gestión y desarrollo de empresas” con clave ITSESCA-CA-2, afiliada al colegio de profesionistas en turismo del Estado de Campeche; miembro de la Red de investigadores Científicos de América Latina y el Caribe. Perfil PRODEP. Con investigaciones

en Educación Financiera, Economía social solidaria y Planeación estratégica.

*Mónica Liliana Rivera Obregón*

Profesora Investigadora de Tiempo, y coordinadora de posgrado perteneciente a la Faculta de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Dra. en Pedagogía. Miembro candidata del SNII, miembro Honorífico del Sistema Sinaloense de Investigadores y Tecnólogos (SSIT). Miembro del Cuerpo Académico UAS-CA-361 “Estudios Económicos, Sociales y Administrativos Contemporáneos para el Desarrollo Humano y Sustentable”. Académica Certificada en Contaduría Pública por ANFECA. Miembro de la Red Estatal de Divulgadores de la Ciencia y la Tecnología en Sinaloa. Asesora Certificada del Servicio Social Universitario. Integrante del Comisión Institucional del Tutorías (UAS). Integrante del Comité Editorial de la Revista Praxis (UAS). Certificación por CONOCER en el Estándar de Competencia EC0360 Aplicación de la metodología básica de investigación ámbito educativo. Autora y Co-autora de diversas publicaciones científicas relacionadas con las ciencias económica, administrativas, sociales y de la educación. ORCID: 0000-0001-7915-1423. obregon.39@uas.edu.mx Whatsapp: 6871210792

*Mariana Rodríguez Castro*

Profesora e Investigadora de Tiempo Completo Asociado D; en la Universidad Autónoma de Sinaloa, con adscripción a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en Guasave, Sinaloa; Maestría en educación, Licenciatura en Mercadotecnia, cursando el doctorado en Administración. Miembro del Cuerpo Académico UAS- CA- 361. Estudios Económicos, Sociales y Administrativas Contemporáneos para el Desarrollo Regional, Humano y Sostenible. Publicaciones en diversas revistas y libros,

Participando como ponente en diversos congresos nacionales e internacionales. Asesora certificada en proyectos de servicio social. Contacto: [marianarodriguez@uas.edu.mx](mailto:marianarodriguez@uas.edu.mx). ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-4132-4611>.

*Carlos Jayner Ruiz Tovar*

Carlos Jayner Ruiz Tovar es Licenciado en Gestión y Desarrollo de Negocios, cuenta con una maestría en Innovación y Competitividad en Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ambos obtenidos en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Actualmente trabaja como maestro de asignatura en esa misma universidad donde comparte con sus estudiantes temas relacionados con negocios y emprendimiento. A lo largo de su trayectoria ha tenido experiencia en el área administrativa especialmente en recursos humanos y ha participado en actividades académicas como el Conversatorio con Egresados de la UNICACH, el Primer Seminario de Negocios y proyectos de investigación enfocados en organización agraria en Villa Corzo. Le interesan especialmente las MiPyMEs y los procesos de innovación y desarrollo local. Se considera una persona responsable, proactiva, empática y con facilidad para trabajar en equipo. Cualidades que busca reflejar tanto en su labor docente como en los proyectos en los que colabora.

*José Alberto Sánchez López*

Licenciado en administración-(2006-2011) Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Maestría en administración-(2011-2014) Instituto Tecnológico de Mérida. Doctorado en ciencias económicas administrativas (2019-2022) Universidad para la Cooperación Internacional UCI México. Experiencia laboral como Auxiliar administrativo-(2012-2014) Centro de información- Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. 2. Consultor-(2012-2016) Centro de incubación e innovación

empresarial-Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Docente de tiempo completo. (2012-2022) Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Presidente de academia de la licenciatura en administración (2016-2019). Líder de cuerpo académico “Gestión y desarrollo de empresas” (2017-2024). Ponente en eventos académicos nacionales e internacionales (FADE-Ecuador, EUMED España, UVM-México). Autor de diversas publicaciones arbitradas e indexadas en revistas y libros especializados. Miembro de diversas redes de investigación (REMINEO, NORREMSO, REDIBAI, REDIES, ACEDE). Miembro de comité de revisores de editoriales nacionales e internacionales 7. Perfil deseable PRODEP (Segunda evaluación) Miembro SNI- SECI-HTI (2025-2028).

*Alejandra Velasco Marina*

Licenciada en Gestión y Desarrollo de Negocios por la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

EXPECTATIVAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD  
EN LAS ORGANIZACIONES DE MÉXICO

se terminó de imprimir en offset  
en papel bond ahuesado de 75 gms. y para  
fórros en papel couché de 300 gms.  
en los talleres de Grupo Editorial Biblioteca, SA de CV.  
el mes de noviembre de 2025.

Diseño y formación:  
*Fernando Bouzas Suarez*