



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Centro Interdisciplinario de Posgrados  
Investigación y Consultoría  
Departamento de Ingeniería  
Doctorado en Planeación Estratégica y  
Dirección de Tecnología

Estructura organizacional como estrategia de desarrollo para Micro Pequeñas  
y Medianas empresas. Caso MiPyMes de jarriería.

Tesis que para obtener el grado de

Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Hugo Cano Mendoza

Puebla, México

2022



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimiento**

A UPAEP que me abrió sus puertas

A mis profesores quienes nunca dudaron en compartirme de su conocimiento

A mi comité Doctoral integrado por la Doctora Yesica Mayet el Doctor Gerardo Vera por sus invaluable aportaciones

A la Doctora Cynthia Montaudon Tomás, por su dirección de tesis, su motivación, sus opiniones ya que sin ello esta tesis no sería posible.

A mi hermosa familia quienes son el motor de mi vida

## **Índice**

Abstract	8
Resumen	9
Introducción	10

### **Capítulo 1**

1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Justificación	17
1.3 Objetivos	19
1.4 Preguntas de investigación	19
1.5 Alcances	20
1.6 Limitaciones	21
1.7 Viabilidad	21
1.8 Metodología	22
1.9 Resultados esperados	23
1.10 Contribuciones originales	23
1.11 Impacto social	24

### **Capítulo 2 Marco Teórico**

2.1 Antecedentes de la teoría organizacional	25
2.1.1 Organización jerárquica	31
2.1.2 Organización poliárquica	32
2.1.3 Organizaciones híbridas	32
2.2 Importancia de la estructura organizacional	34
2.3 Gobierno Corporativo como una buena práctica	40
2.4 Alcances de la normatividad empresarial	47
2.5 Relevancia de la planeación estratégica	49
2.6 Complejidad empresarial	53

<b>Capítulo 3 Marco contextual y aportes del sector y las MiPyMes</b>	
3.1 Contexto del sub-sector comercial	56
3.1.1 Actividad de la clase económica “Comercio al por menor de artículos para la limpieza” (Jarciería).	61
3.2 Clasificación y estratificación de MiPyMes	65
3.3 Actividades artesanales y/o tradicionales	67
3.3.1 Actividad artesanal en México	68
3.3.2 Actividad artesanal en Puebla	73
3.4 Contexto del municipio de Ocoyucan y de la Jarciería	76
3.5 Teoría de centro-periferia y de desarrollo endógeno	78
<b>Capítulo 4 Investigación de campo</b>	
4.1 Diseño, justificación y metodología	80
4.2 Instrumento, variables y población	81
4.3 Recolección de datos	84
4.4 Presentación de datos	85
<b>Capítulo 5 Análisis de resultados</b>	
5.1 Análisis de datos	101
5.2 Dificultades y limitantes enfrentadas	106
5.3 Aportes importantes	107
5.4 Resultados descriptivos	108
<b>Capítulo 6 Conclusiones</b>	
6.1 Conclusiones en función de los objetivos	115
6.2 Aportaciones personales	118
6.3 Propuesta, recomendaciones y mejores prácticas	120
6.4 Limitaciones al estudio e investigaciones futuras	124
6.5 Conclusiones y reflexiones finales	125
<b>Referencias</b>	127

## Índice de Cuadros y tablas

Cuadro 1 Modelo teórico Estructura organizacional, coincidencia autores	33
Cuadro 2 Modelo de gobierno corporativo Asia y Oceanía	42
Cuadro 3 Modelo de gobierno corporativo Países Nórdicos	43
Cuadro 4 Modelo de gobierno corporativo Europa occidental y del sur	44
Cuadro 5 Modelo de gobierno corporativo Estados Unidos	45
Cuadro 6 Modelo de gobierno corporativo Países latinoamericanos	46
Tabla 1 Artículos para la limpieza	62
Tabla 2 Tamaño de las empresas	67
Tabla 3 Información de las entidades de estudio	87
Tabla 4 Ítems que identifican la planeación estratégica	90
Tabla 5 Normas legales	93
Tabla 6 Gobierno Corporativo	95
Tabla 7 Estructura organizacional	98
Cuadro 7 Modelo teórico Estructura organizacional Coincidencias observadas en las entidades	121
Tabla 8 Análisis por ítem	106
Tabla 9 Conclusiones	117

## Índice de figuras

Figura 1 Evolución y concentración de la investigación acerca de la Estructura Organizacional 1980-2020	34
Figura 2 Evolución y concentración de la investigación acerca de La Estructura Organizacional en MiPyMes. 1980-2020	35
Figura 3 Evolución y concentración de la investigación acerca de La Estructura Organizacional 2015-2020	36
Figura 4 Evolución y concentración de la investigación acerca de La Estructura Organizacional en MiPyMes. 2015-2020	37
Figura 5 Evolución y concentración de la investigación acerca de La Estructura Organizacional formal e informal. 1980-2020	38
Figura 6 Evolución y concentración de la investigación acerca de La Estructura Organizacional formal e informal. 2015-2020	38
Figura 7 Proporción de la población ocupada en el comercio respecto de la población ocupada total (2016-2021)	57
Figura 8 Indicador regional de actividad comercial Índice 2013=100, promedio trimestral (2019)	58
Figura 9 Indicador regional de actividad comercial Índice 2013=100, promedio trimestral (2020)	59
Figura 10 Indicador regional de actividad comercial Índice 2013=100, promedio trimestral (2021)	60
Figura 11 Densidad de la población artesanal en México 2018	69
Figura 12 Regiones del Estado de Puebla	73
Figura 13 Ubicación del Municipio de Ocoyucan dentro del estado	85
Figura 14 Municipio de Ocoyucan	86

## **Abstract**

This research focuses on modeling the organizational structure adopted in MSMEs engaged in the activity of Jarciería which is based on the manufacture and sales of cleaning products, also taking into account the classification of Jarciería and cleaning articles, in the municipality of Ocoyucan Puebla, Mexico. The research begins with a theoretical contextualization in order to delimit and clarify what is understood by organizational structure, as well as to show its importance and its classification as presented by different authors. The research is developed around a cross-sectional mixed methodology, considering as the object of study the tertiary economic sector, specifically commercial activity of cleaning products in the municipality of Ocoyucan Puebla, Mexico. The general objective is to model similarities and differences between companies in the sector, through the analysis of their organizational structures in Ocoyucan, Puebla. A census of companies that are within the range of micro, small and medium businesses , showed that of the 33 companies that were surveyed, 31 share almost the same simple functional and informal structure and only one stands out within the group, although in essence it also shares some similar elements, since it may have some organizational features of a divisional structure. This research provides a guideline for the development of future work to contribute to endogenous development and to replicate it in other activities as well as in other localities.

## **Resumen**

La presente investigación se focaliza en modelar la estructura organizacional adoptada en las MiPyMes dedicadas a la actividad de clase Jarciería, tomando en cuenta también la clasificación de Jarciería y artículos de limpieza, en el municipio de Ocoyucan Puebla, México. Se da inicio a la investigación realizando una contextualización teórica al respecto, con la finalidad de delimitar y dejar claro que es lo que se entiende por estructura organizacional, así como también mostrar su importancia y su clasificación vista por diferentes autores. La investigación se desarrolla en torno a una metodología mixta de corte transversal, tomando como objeto de estudio el sector económico terciario, actividad comercial de jarciería en el municipio de Ocoyucan Puebla, México. El objetivo general es modelar similitudes y diferencias entre las empresas del sector jarciería, mediante el análisis de sus estructuras organizacionales en el municipio de Ocoyucan en el estado de Puebla, por lo que se realizó un censo de empresas que están dentro del rango micro, pequeña y mediana utilizando una entrevista semiestructurada como herramienta de recolección de datos misma que arrojó que de las 33 empresas que fueron censadas 31 comparten casi de manera igualitaria su estructura sencilla funcional e informal y solo una se destaca dentro del universo, aunque si bien en su esencia comparte algunos elementos esta puede tener algunos rasgos organizacionales de una estructura divisional. Esta investigación da pauta en desarrollar futuros trabajos que permitan contribuir al desarrollo endógeno y a replicarla en otras actividades, así como en otras localidades.

## **Introducción**

Las actividades económicas y productivas establecidas sin importar tamaño, giro o actividad son importantes, más aún, cuando hablamos de actividades que no solo dinamizan la economía, sino que contribuyen a la cultura e identidad de un lugar.

En momentos coyunturales como los que se presentan a partir del año 2020, las organizaciones enfrentaron o enfrentan un escenario de adversidad total, meses de cierre forzoso, escases de insumos, encarecimiento de materias primas, falta de personal, un caos absoluto, que en algunos casos quebró empresas y negocios, sin embargo algunos otros viraron y se adaptaron a las condiciones impuestas en el mundo actual.

Como en todo momento de crisis también existen las oportunidades, dentro de estas, este trabajo analiza la situación de las MiPyMes de Jarciería del municipio de Ocoyucan Puebla, México, pues se tiene el supuesto de que por la naturaleza misma del giro de las citadas entidades estas pueden tener una oportunidad de crecimiento y/o desarrollo, la idea es que mediante la modelación de su estructura organizacional, estas tomen conciencia plena de la misma y puedan así realizar los ajustes que consideren pertinentes para su autodesarrollo.

Esta investigación consiste en primera instancia en hacer una búsqueda exhaustiva de información teórica entorno a los antecedentes de la teoría organizacional tomando en cuenta diferentes autores como, Gareth R. Jones, Richard L. Daft, Mary Jo Hatch, Rafael Guízar Montúfar, entre otros con la intención de comparar diferentes clasificaciones de estructura organizacional. Posteriormente se ilustra, redacta y analiza información que muestra cómo se ha dado la evolución y concentración de la investigación en torno a este tema, para poder así situarnos en la importancia del mismo. Además se realiza una contextualización al respecto de gobierno corporativo como una buena práctica, normatividad empresarial y

planeación estratégica todo ello para identificar si las entidades analizadas cuentan con estas características o si tienen algún rasgo de las mismas.

Una vez contextualizado lo anterior se continúa con la parte económica y de datos. Dicha información es relevante para situar el contexto del subsector comercial, para conocer la información más importante como lo son población ocupada en él, así como la actividad regional comercial, entre algunos otros datos. Por otra parte, se define qué es una actividad artesanal ya que algunas actividades que se desarrollan en la jarciería corresponden con esta característica; se analiza la dimensión de las actividades artesanales a nivel nacional y regional al mismo tiempo se contextualiza el municipio de estudio y la actividad de jarciería ya que esta actividad, en el municipio de estudio, contribuye al desarrollo endógeno.

Lo anterior funge como cimiento para el estudio de carácter exploratorio mismo que se vale de una entrevista semiestructurada que compila la información que se considera necesaria para dar sustento y lograr los objetivos planteados para esta investigación. Dicho instrumento considera como ejes centrales los siguientes tópicos; Planeación estratégica, complejidad empresarial, gobierno corporativo, normas legales y todas en su conjunto brindan información para modelar la estructura organizacional.

## Capítulo 1

### Organización y Planteamiento

#### 1.1 Planteamiento del Problema

El éxito de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMes) en el largo plazo es un problema a nivel global, que puede depender de una gran cantidad de factores. De acuerdo con el INEGI (2018), en México la esperanza de vida de las MiPyMes es de 7.8 años en promedio, por lo que es importante identificar su problemática y proponer estrategias que permitan su sostenibilidad en el tiempo.

A través de los años, las empresas han mostrado su impacto e importancia en la sociedad. Sin embargo, la sociedad también es un factor de influencia sobre las empresas, al grado de que las empresas hoy en día no son únicamente entes productores de determinados bienes o servicios. Debido a los continuos cambios en el contexto y a la creciente incertidumbre, las empresas están frente a un punto de inflexión en el cual deben innovar y adaptarse a las nuevas exigencias sociales, así como preocuparse por cuestiones de estrategia, competitividad, justicia laboral, medio ambiente, mercado meta, entre otros.

Dentro del desarrollo social, es necesario considerar que las micro, pequeñas y medianas empresas son un componente fundamental del tejido empresarial latinoamericano [y del mundo]. Su importancia se manifiesta en dimensiones como su participación en el número total de empresas y la creación de empleo (Stezano, 2018).

También es importante demostrar que un aspecto esencial de las MiPyMes latinoamericanas es su heterogeneidad ya que:

En primera instancia, es posible observar microempresas cuya formación suele responder a necesidades propias de autoempleo, y que a menudo se ubican en una situación de informalidad (bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización, realización de actividades con bajos requerimientos técnicos, etc.).

En el otro extremo, se hallan también MiPyMes de alto desarrollo que se definen por tener una conducta mucho más dinámica, tanto en facturación como en oferta de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde a la conveniencia de oportunidades de mercado a través de una gestión corporativa eficaz e innovadora.

El concepto de tamaño de empresa, por tanto, oculta una realidad muy diversa sobre este tipo de unidades productivas (Correa, Leiva y Stumpo, 2018; Ramírez y Vanegas, 2015).

Ahora bien, la importancia de las MiPyMes en la economía de un país es plenamente reconocida. Para el caso de México, y de acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financiero, hay más de 4.1 millones de microempresas que contribuyen en un 41.8% al empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo. Es por esto que un importante espacio del mercado es cubierto por medio de estas empresas, las cuales pueden ser consideradas como la columna vertebral de la economía mexicana. Las MiPyMes generan 73% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (CONDUSEF, 2019).

Se observa la importancia y trascendencia que tienen las MiPyMes en general, por lo que ahora se discutirán algunos de los obstáculos y/o problemas que las aquejan, centrando la atención en los casos que indican que la estructura organizacional tiene algún efecto en el desarrollo o funcionamiento de las mismas.

La planeación de las MiPyMes está centrada en el dueño de la empresa; es operativa más que estratégica, por lo que tiene un horizonte de corto plazo, y se

basa en la experiencia más que en el análisis. En cuanto a su estructura y organización, la toma de decisiones está centralizada en el dueño, quien desarrolla una gran cantidad de funciones en las diversas áreas de la empresa y se apoya, principalmente, en familiares. A medida que experimenta un crecimiento, se contrata personal externo. La distribución del trabajo se basa en la intuición del empresario y no en el diseño analítico de una estructura organizacional ni descripción de puestos. Esto representa un problema en el mediano y largo plazo ya que no se tiene un diseño estructurado y/o estratégico que permita a estas empresas pensar a futuro y visualizar cuál será su camino a seguir (Ortiz Paniagua, Gamez Adame y Nelito Mateus, 2019).

En la evolución de la forma organizacional, una vez que la eficiencia se va alcanzando, el emprendedor/propietario tiende a buscar la asociación con otras personas para aumentar la financiación, ampliar la actividad e incrementar los resultados operativos. En este proceso se necesita información que permita medir los resultados del proceso y conocer la situación económico-financiera de la empresa (Villegas 2016).

El éxito de las entidades depende en gran medida de la capacidad del propietario para reaccionar rápidamente y superar los obstáculos, el reconocimiento de marca y el aumento constante de las ventas caracterizan el cambio de fase emprendedora hacia una organización dirigida por la gerencia. Por otro lado, el crecimiento de la empresa en términos de empleados, operaciones e incluso mercados implica una necesidad de estructura organizacional formal (Poposka, Nanevski y Mihajlovska, 2016).

En general, estas empresas tienen varias características que las distinguen de las empresas más grandes. La literatura concuerda en que sus características más importantes son el dominio de los propietarios y la ausencia de estructuras formales complejas; a menudo tienen una estructura organizacional plana y posiblemente una alta rotación de personal (Lampadarios, 2016).

Otro reto importante es la ausencia de una planeación estratégica, que incluye la ideación del negocio, plan del negocio y estructura organizacional y los indicadores de gestión y programas de motivación y recompensa (López-Canto y Ojeda-López, 2019).

Las MiPyMes también enfrentan otros obstáculos como una estructura patrimonial y financiera frágil que les impide, en muchos casos, acceder a las fuentes de crédito tradicionales, y, por tanto, diseñar proyectos a mediano y largo plazo. Asimismo, pueden existir prácticas gerenciales y organizacionales de poca eficacia, causadas en parte por la deficiente preparación de sus cuadros directivos y la carencia de información confiable y oportuna para la toma de decisiones (Ramírez y Vanegas, 2015).

A propósito de lo anterior, se tiene identificado que para el caso de Bogotá, Colombia, en una muestra de 77 MiPyMes, el 47% consideran que su fortaleza más destacada es el uso adecuado de la información, el 27% afirman que lo es su sistema de organización de inventarios, el 23% atribuye su fortaleza a la oportunidad en la obtención de la información, y solo el 3% opina que su principal fortaleza es un sistema de control organizacional (Ramírez y Vanegas, 2015). A través de este estudio se puede observar que el porcentaje que cree que su principal fortaleza es el control organizacional es mínimo, aunque esto no exime que la totalidad de la muestra cuente o no con una estructura planeada e identificada, pero la percepción que se tiene sobre la importancia de dicha estructura es prácticamente insignificante .

Para el tema de México, condiciones como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas en las que se debe trabajar en las MiPyMes y exigen una modificación del marco jurídico institucional.

A pesar de las áreas de oportunidad, uno de los obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para desarrollar sus ideas de negocio o de innovación de producto. Aunque es posible precisar aspectos como:

- ❖ Falta de asesoría profesional en la gestión contable y tributaria
- ❖ Carencia de cultura en el desarrollo organizacional
- ❖ Deficiencia en la cadena de suministro
- ❖ Falta de dinamismo en los estudios de mercado
- ❖ Poca adaptabilidad e innovación frente al cambio
- ❖ Incapacidad para fortalecer los servicios/productos de la empresa (Villegas y Soto, 2012).

Las empresas son organizaciones que están enfrentando grandes retos, de acuerdo a su contexto, por lo que requieren fortalecer su estructura organizacional e implementar estrategias competitivas enfocadas en precio, costos bajos y productividad. La estructura, en sí misma, constituye un sistema sólido de relaciones entre los miembros que la componen, estableciéndose el escenario donde se desarrollan las actividades internas de la organización, por lo tanto, es necesario que se implementen estrategias que fortalezcan su aspecto interno para la consolidación en diseño y estructura organizacional (Blanco Ariza y Peralta Miranda, 2015).

En este sentido, el efecto de la **estructura organizacional** es importante y algunos de los beneficios de las evaluaciones de la **estructura organizacional** de las empresas incluyen la adaptación y validación de la efectividad de la **estructura organizacional**. Dos pruebas de uso común que evalúan el desempeño de las **estructuras organizacionales** de las entidades se basan en el ajuste del diseño y los buenos principios del mismo. El ajuste del diseño garantiza que la estructura de la organización se alinee al propósito y ayude a alcanzar los objetivos de la empresa (Shafeek, 2016).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es posible reconocer el valor de las MiPyMes, así como la relevancia de la estructura organizacional, por lo que el

problema radica en la ausencia o poca estructura organizacional (Lafuente Velazquez y Paez Von Schmeling, 2018), pues se observa que cuando se trata de PyMes [si bien la investigación versa alrededor de MiPyMes se considera esta información importante], estas no están preparadas para generar y lograr una ventaja competitiva sostenible basada en los costos, esto es debido a la carencia de una estructura organizacional y administrativa fuertemente constituida. Es posible identificar que hay un abundante campo todavía por explorarse en lo que se refiere a la reingeniería de procesos, estructuras organizacionales y sistemas de administración del factor humano (Vásquez, 2019).

Shafeek (2016) indica que el estudio de las prácticas de recursos humanos en este tipo de empresas sigue siendo poco teorizado y poco investigado. Existe poca literatura que examine el papel de la gestión de recursos humanos a través de la estructura organizacional, capacitación y promoción del personal así como la cultura organizacional.

## **1.2 Justificación**

En el mundo, el desarrollo empresarial tiene un crecimiento exponencial y una trascendencia inigualable, y el ritmo tan acelerado obliga a las entidades a buscar mecanismos de competitividad, eficiencia y eficacia. Esto con diferentes intenciones como puede ser consolidarse en el mercado, expandirse o sobrevivir.

Diversas entidades, en especial las que se encuentran dentro de la clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, funcionan de manera inercial o por tradición, lo cual puede resultar en una alta vulnerabilidad del buen funcionamiento de dichas empresas. Es importante que estas empresas rompan con esa inercia y se propongan adoptar buenas prácticas administrativas como lo es la estructura organizacional, puesto que el éxito de las mismas puede estar en la adopción consciente de una estructura organizacional flexible y adecuada a sus necesidades y entorno, que les permita ser competitivas en el mercado. Para que una

organización sea verdaderamente próspera a largo plazo, deberá ser capaz de apalancar y capitalizar las innovaciones disruptivas en el momento en que se produzcan, pero también deberá saber innovar de forma incremental, e ir construyendo ventajas competitivas día a día (Dávila y Epstein, 2015).

Como lo indican Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016), se puede observar que las empresas que se desempeñan mejor y al mismo tiempo han visto mejorar sus utilidades se asocian con un estilo proactivo o preactivo y con prácticas cotidianas que vinculan el proceso estratégico con otros hábitos relacionados con el medio ambiente, la inclusión explícita de políticas de innovación en el plan estratégico, la estructura organizativa flexible, el liderazgo participativo, la capacidad de adaptación e integración de nuevas tecnologías y la estimulación de procesos de cambio.

Lo anterior, situado en un marco de crisis por la contingencia sanitaria por SARS Cov-2 (COVID-19), genera un panorama que indudablemente marcará un punto en la historia ya que muchas empresas grandes y pequeñas desaparecerán. Muchas otras surgirán y en definitiva algunas más deberán mutar y adaptarse. Por esta razón, el giro tradicional de la jarciería resulta de interés, ya que, al tratarse de lugares en los que se expende mercancía que tiene que ver con la higiene, existe una potencial oportunidad de escalada ligada al hecho de que la crisis sanitaria obliga a que la población mundial refuerce sus hábitos de higiene, demandando así una mayor cantidad de productos que tienen que ver con esta actividad comercial.

Esta investigación se realiza con la firme intención de aportar una opción teórica que pueda contribuir al éxito de las MiPyMes del municipio de Ocoyucan Puebla, ya que, como se mencionó con anterioridad, estas representan un alto porcentaje de contribución a la economía de dicha localidad.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Modelar similitudes y diferencias entre las empresas del sector de jarciería, mediante el análisis de sus estructuras organizacionales en el municipio de Ocoyucan en el estado de Puebla.

#### **Objetivos específicos**

- ❖ Identificar qué tipo o tipos de estructura organizacional adopta la actividad a estudiar, dentro del municipio de Ocoyucan.
- ❖ Evaluar factores de éxito o fracaso dentro de las MiPyMes, de acuerdo a su estructura.
- ❖ Valorar la posible correlación entre la estructura organizacional y la subsistencia y/o consolidación de las MiPyMes.

### **1.4 Preguntas de investigación**

#### **Pregunta primaria**

¿Qué papel desempeña la estructura organizacional en las MiPyMes del sector de estudio?

### **Preguntas Secundarias**

¿Cuál es su estructura organizacional?

¿Qué razones se tienen para adoptar dicha estructura?

¿Qué información se registra?

¿Qué indicadores se generan?

¿Cuáles son las medidas de control administrativo?

¿Cuáles son las experiencias con las que se cuenta?

¿Cuál ha sido la razón por la que se adoptó esa estructura?

### **1.5 Alcances**

El alcance de esta investigación es exploratorio ya que si bien existe literatura que aborda el tema de la estructura organizacional, ésta se enfoca mayormente en la estructura de grandes empresas, por lo que realizar una investigación que se enfoque en el uso de esta estrategia centrándose en MiPyMes es algo poco abordado que puede resultar innovador.

Se realizaron búsquedas de información académica en diversas fuentes, para identificar ítems comunes en la literatura. Así mismo, se construirá información con

base en entrevistas realizadas en las empresas muestra, para poder elaborar un cruce de información entre los componentes teóricos y los obtenidos de la muestra.

Se espera exponer el papel que juega la estructura organizacional y su efecto en el funcionamiento de las empresas.

## **1.6 Limitaciones**

La investigación se centra en el municipio de Ocoyucan, Puebla, México en el sector terciario, en la actividad comercial de jarciaría, por lo que no incluye experiencias en otras actividades.

Otra limitante que se observa es la falta de bases de datos que identifiquen o estén enfocadas en dicha actividad comercial que proporcionen información más allá de la que el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) contiene.

También se puede considerar como una limitante que, en su mayoría, la estructura organizacional se enfoca en grandes empresas, lo que limita la información existente para el tipo de empresas en las que se enfoca esta investigación.

Los resultados muestran evidencia parcial por tratarse de un estudio exploratorio, de igual manera y a pesar de haber realizado un censo el número de unidades que se incluye se considera pequeño y no fue aleatorio, finalmente dentro del trabajo no se incluyen otras regiones con las cuales se pueda comparar y tampoco se encontró información o estudios previos que permitan realizar un análisis comparativo

## **1.7 Viabilidad**

La viabilidad para realizar esta investigación fue buena dado que se cuenta con los recursos y el tiempo necesario para lograrla. El municipio en el que se aplicará dicha investigación cuenta con 38 MiPyMes que se encuentran en el rango a estudiar.

Otro elemento es el acceso a la información teórica, mediante búsquedas con palabras o conceptos clave en idioma español e inglés, dichas búsquedas se realizan en bases de datos reconocidas y contenidas en biblioteca como EBSCO y Web of Science, entre otras.

## **1.8 Metodología**

Con respecto a los paradigmas de investigación, se inicia con la pregunta ontológica ¿Cuál es la forma y la naturaleza de la realidad y, por lo tanto, qué es lo que podemos conocer de ella? (Guba y Lincoln, 1998). Dando respuesta a esta pregunta, este trabajo dará a conocer una realidad vista desde la perspectiva del autor que se construye en una localidad, con actividades semejantes, que permitirán ver cómo están estructuradas algunas empresas y qué efecto les acarrea esta forma de organización.

En cuanto a la parte epistemológica, Guba y Lincoln (1998) plantean la siguiente interrogante ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer y lo que puede ser conocido? La perspectiva para este trabajo debe ser lo más neutral posible, para reflejar lo que se percibe de tal forma que la investigación tenga sustento sólido y tenga un impacto social fundamentado, esperando también contribuir al desarrollo y eficiencia de las empresas estudiadas.

En último lugar, Guba y Lincoln (1998) trazan una tercera pregunta relacionada con lo metodológico ¿Cómo puede el investigador (el que busca conocer) arreglárselas para averiguar si lo que él cree puede ser conocido? Para responder dicha interrogante es necesario recurrir y apoyarse en métodos ya comprobados, los cuales darán un sustento sólido a los resultados y credibilidad al trabajo realizado,

para que se tenga la certeza de que la investigación, su desarrollo y resultados son confiables.

También es importante mencionar que se tendrá un alcance exploratorio, ya que, de acuerdo con Sampieri (2014), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Esto corresponde a la realidad planteada anteriormente, ya que se cuenta con pocos estudios que se enfoquen a la estructura organizacional en MiPyMes. De igual manera, el diseño de la investigación girará alrededor de una metodología mixta y de corte transversal.

Por consiguiente, para esta investigación se considera como objeto de estudio el sector económico terciario, actividad comercial de jarciería en el municipio de Ocoyucan Puebla y como unidad de análisis se tomará un censo de empresas que estén dentro del rango micro, pequeña y mediana empresa, que para el caso del municipio es de 39.

## **1.9 Resultados esperados**

Dentro de los resultados que se esperan, el principal es evidenciar los beneficios que se pueden obtener por la adopción consciente dentro de las MiPyMes de una estructura organizacional ajustada a su contexto y necesidades, que le permita una toma de decisiones estratégica.

De igual manera, se espera poder diseñar una propuesta de estructura adecuada a las necesidades y contexto de las empresas que se tomarán como muestra para la investigación.

## **1.10 Contribuciones originales**

Como parte de la contribución original, se abordará el tema de la estructura organizacional desde una perspectiva distinta, ya que dicha estructura ha sido mayoritariamente estudiada con una orientación a las grandes empresas y son pocos los trabajos que se han realizado desde la perspectiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que es importante visualizar como se puede vincular la estructura organizacional con estas empresas.

Otro punto que constituye una contribución original es el estudio de caso para las empresas de jarciería, ya que si bien existen algunos otros estudios de caso, no se ha localizado alguno enfocado en este giro comercial.

### **1.11 Impacto social**

El impacto social esperado es contribuir a la literatura acerca de la teoría de la estructura organizacional en MiPyMes, debido a la importante presencia de estas empresas en la economía. Por lo que se espera que este trabajo de caso pueda servir para desarrollar otras investigaciones o generar alguna alternativa teórica al respecto que abonen a la eficiencia y desarrollo de las empresas.

Otro impacto importante a destacar es que, para las empresas participantes, será un ejercicio de autoconocimiento y diagnóstico de su situación que les permitirá tomar decisiones estratégicas sobre su **funcionamiento** con respecto a su estructura y **actividad**.

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes de la teoría organizacional

Dentro de la sociedad, las organizaciones desempeñan un papel fundamental y estas se han desarrollado, evolucionado y complejizado como la sociedad misma. Es por esto que es importante intentar comprender a las organizaciones y cómo funcionan, ya que de no hacerlo sería imposible proponer o realizar mejoras para las mismas. En otras palabras, es importante conocer la composición de las organizaciones tanto teórica como prácticamente.

Ahora bien, ¿qué es una organización? Para dar respuesta a esta pregunta se revisan un par de definiciones, a) Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. b) Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno (Daft, 2007).

Como se observa, ambas definiciones tienen elementos comunes, pero sobresale uno en especial que es lograr las metas. El siguiente paso por ende es cuestionar ¿Qué es la estructura organizacional?

Para dar respuesta a dicha interrogante, se asume que, en su desarrollo temprano, la estructura organizacional fue conceptualizada en función de los productos o funciones que se realizan en la empresa (Oliveira, 2011). Sobre la misma lógica, Ibrahim, Sulaiman, Kahtani y Abu-Jarad (2012) indican que la estructura organizacional es la forma en que se dividen los trabajos, donde las decisiones se toman y cómo se coordinan los roles de trabajo. Es un marco de roles, responsabilidades, autoridad y relaciones de comunicación que están diseñadas

deliberadamente para realizar las tareas de una organización y lograr sus objetivos (Kenneth Chukwujioke Agbim, 2013).

Por otra parte, y con mayor temporalidad, se observa la siguiente definición. La estructura organizacional es el patrón interno de relaciones, autoridad y comunicación de la organización (Thompson, 1965).

En las definiciones propuestas anteriormente se observan algunos conceptos comunes como responsabilidad, toma de decisiones y evaluaciones, pero la principal coincidencia que se percibe gira en el concepto de distribución de responsabilidades.

Por lo tanto, el papel más importante de la estructura organizacional es mejorar la productividad y el desempeño de miembros mediante la implementación de estrategias formuladas (Waribugo, 2016).

Entonces, ¿Cómo es que las organizaciones logran llegar a sus metas? Una organización logrará sus metas, en gran medida y dependiendo de su contexto, mediante una estructura, ya sea que la tenga definida o no, pero mediante esta estructura es que las entidades pueden lograr la obtención de sus metas, y la distribución de responsabilidades, por lo que a continuación se verá que es la estructura organizacional y los antecedentes de la misma propuestos por varios autores.

De acuerdo con lo propuesto por Jones (2008), el reto del diseño es crear un patrón óptimo de relaciones verticales y horizontales entre papeles, funciones, equipos y divisiones que permitan que una organización coordine y motive de la mejor manera a las personas y a otros recursos para lograr sus metas.

Por lo que propone el siguiente listado de estructuras organizacionales.

**La estructura funcional** tiene un diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos. Posteriormente, en la **estructura divisional** se agrupan las funciones según las

demandas específicas de productos, mercados o clientes. Otra división se da a través de la **estructura de división de productos**. Esta es en la que un grupo centralizado de funciones de apoyo satisface las necesidades de varias líneas de producto diferentes. La siguiente estructura es la denominada **estructura multidivisional**, la cual consiste en que las funciones de apoyo se colocan en divisiones autocontenidas. Consecutivamente, se propone la **estructura de equipo de productos**, esta es en la que los especialistas de las funciones de apoyo se combinan en los equipos de desarrollo que se especializan en las necesidades de una clase particular de producto. También se habla sobre la **estructura divisional geográfica**, dentro de esta se menciona que las divisiones se organizan de acuerdo con los requisitos de las diferentes ubicaciones en que opera una organización. Por su parte, la **estructura de mercado** se enfoca en las necesidades de un grupo distintivo de clientes. También se menciona la **estructura matriz**, en la cual las personas y los recursos se agrupan en dos formas simultáneamente: por función y por proyecto o producto. Asimismo, la **estructura matriz multi-divisional** proporciona más integración entre los gerentes corporativos **y de división y entre los de división**. Como penúltima división se menciona la **estructura híbrida**, dicha estructura se da principalmente en una gran organización la cual tiene muchas divisiones y utiliza simultáneamente muchos tipos diferentes de estructura organizacional. Finalmente la **estructura en red** es una agrupación de diferentes organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos más que por una jerarquía formal de autoridad (Jones et al., 2008).

Derivado de lo anterior, Montúfar (2011) señala que la intervención de diseño estructural implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones.

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.

2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

En este sentido, se propone la siguiente división de estructuras: **Organización departamental o funcional**, la cual consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan. Posteriormente propone la **departamentalización por procesos o por enfoque productivo**, esta se diferencia de la organización departamental o funcional pues considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos. Después se menciona la **departamentalización geográfica por producto o cliente** que, como su nombre lo indica, considera las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que atienden. Por su parte, la **organización matricial** combina el tipo funcional con el desarrollo de un proyecto, servicio o producto específico, lo que conforma, como su nombre indica, una matriz, en la que el aspecto funcional (vertical) es el funcionamiento normal de la empresa asistido por especialistas (con formación horizontal) a los que se les confía un proyecto particular, que concierne a toda la empresa, no solo a una función particular. También está la **organización por proyectos**, en la que se crea una unidad departamental o un área especial para llevar a cabo este proyecto, contando obviamente con otras divisiones para el desempeño de su función. Al final del proyecto, la zona especial desaparece. La penúltima es la **organización por unidades estratégicas de negocio**, que consiste en estructurar “pequeñas empresas” dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocio contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, y es administrada por un gerente. Finalmente, la **organización colateral** es una estructura paralela a la organización formal (funcional, por producto o matricial) y que el administrador puede utilizar como soporte de la estructura formal. (Montúfar Guízar, 2011).

Es posible observar semejanzas más que contrastes entre las dos diferentes clasificaciones de estructura organizacional. Existen otras clasificaciones que pueden ayudar a generar una idea clara de estos conceptos. Por ejemplo, Daft (2007) considera que el diseño general de la estructura organizacional indica tres

cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental. Por lo que propone las siguientes categorías: **Estructura funcional**, en esta las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización, esta utiliza la especialización de tareas y una cadena de mando estricta para obtener el uso eficiente de los recursos escasos, aunque no permite que la organización sea flexible o innovadora. Posteriormente se enlista la **estructura divisional**, la cual fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. Posteriormente, la **estructura geográfica** indica que cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región. Consecutivamente, la **estructura matricial** proporciona una forma de lograr simultáneamente la coordinación vertical y horizontal a lo largo de dos dimensiones y se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios, son importantes para alcanzar las metas organizacionales. La **estructura horizontal** organiza a los empleados en torno a los procesos centrales, debido a la naturaleza transfuncional del trabajo, una estructura horizontal puede limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos a menos que se tomen medidas que permitan a los empleados tener la oportunidad de mantener y construir *expertise* técnico. Asimismo, la **estructura de red virtual**, también llamada estructura modular, implica que la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas externas y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización. La **estructura híbrida** combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas (Daft, 2007).

Finalmente, Hatch (1997) indica que las teorías del diseño organizacional son normativas por naturaleza, ya que buscan abordar el problema de seleccionar e

implementar intencionalmente estructuras y procesos organizacionales para mejorar el desempeño organizacional. Por lo que propone la siguiente clasificación: **Organización simple**, las organizaciones extremadamente pequeñas y/o muy orgánicas a menudo parecen tener poca o ninguna estructura social formalizada o reglas; su diseño organizacional típicamente emergente es mejor descrito como simple. En segundo lugar, la **organización funcional** se denomina así porque agrupa actividades de acuerdo con una lógica de similitud en las funciones de trabajo (la naturaleza del trabajo que realizan las personas). La **organización multi-divisional (forma M)** indica que es esencialmente un conjunto de unidades independientes estructuradas funcionalmente que informan a un personal de la sede. Las organizaciones en forma de M agrupan personas, puestos y unidades de una de estas tres formas: por similitudes en productos o procesos de producción, tipo de cliente o región geográfica de actividad. Por su parte, la **organización matricial** se desarrolló con la intención de combinar la eficiencia del diseño funcional con la flexibilidad y capacidad de respuesta de la forma M. En quinto lugar, se encuentra el **diseño híbrido**, que es en parte un tipo de diseño y en parte otro, puede ocurrir porque los diseñadores deliberadamente mezclan formas en un intento de combinar las ventajas de dos o más tipos diferentes, o porque la organización está cambiando y es sólo una parte del camino hacia la realización de su nueva estructura. Para la sexta posición de esta propuesta se encuentran las **empresas conjuntas y alianzas estratégicas**, estas alianzas estratégicas representan relaciones contractuales, a menudo a largo plazo, creadas entre diferentes organizaciones para permitir la colaboración en nuevas oportunidades, como el desarrollo de un nuevo producto o transferencia de tecnología. En la séptima división se observan **corporaciones multinacionales y organización matricial global** la cual es una organización que desea ir más allá de una orientación puramente doméstica para operar en una multinacional o incluso en una escala global, la cual enfrentará la necesidad de adaptación estructural. La estructura de forma M adoptada en esta etapa permite organización para mantener esencialmente una orientación multi-doméstica. Es decir, actúa como una empresa operando a nivel nacional en varios mercados nacionales simultáneamente, similar

a la forma en que un conglomerado opera en varias industrias al mismo tiempo. Finalmente, en la octava posición, se presenta la **organización en redes y organizaciones virtuales**. Estas son organizaciones virtuales o redes cuyas conexiones se realizan principalmente, o en su totalidad, a través de medios electrónicos, a diferencia de la interacción cara a cara. Las redes vinculan la sede central con las filiales y las unidades entre sí, sus partes interesadas y sus empleados. Las redes suelen estar representadas por mapas que muestran un conjunto de nodos vinculados (Harmon et al., 1989).

En este sentido, existen diferentes tipos de estructuras propuestos por diferentes autores “clásicos”, en las cuales es posible identificar varias coincidencias. No obstante, hay propuestas más recientes, como lo que indica Will (2019), que propone una clasificación jerárquica, poliárquica e híbrida:

### **2.1.1. Organización jerárquica**

En este caso, los gerentes de distintos niveles jerárquicos tienen diferentes funciones ejecutivas y diferentes poderes de toma de decisiones. Debajo de estos gerentes hay empleados que están sujetos a instrucción, es decir, son subordinados y están asignados a un departamento gobernado por un gerente. En tal organización, la comunicación y la toma de decisiones siguen reglas claras: los procesos de decisión son organizados jerárquicamente y los subordinados tienen que seguir las instrucciones dadas por sus gerentes. La comunicación de abajo hacia arriba es posible, pero la jerarquía funciona como un guardián, lo que significa que cualquier propuesta de abajo hacia arriba está sujeta a una decisión administrativa.

### **2.1.2 Organización poliárquica**

En una poliarquía, los agentes pueden comunicarse entre sí y tomar sus decisiones sobre la implementación de una innovación de forma independiente. Una estructura similar al mercado también se puede describir como una red de pares iguales con poderes similares, donde todos los miembros son "vecino más cercano". En tal poliarquía, los agentes son libres de implementar innovaciones individualmente o pueden convencer a sus pares para actuar con ellos.

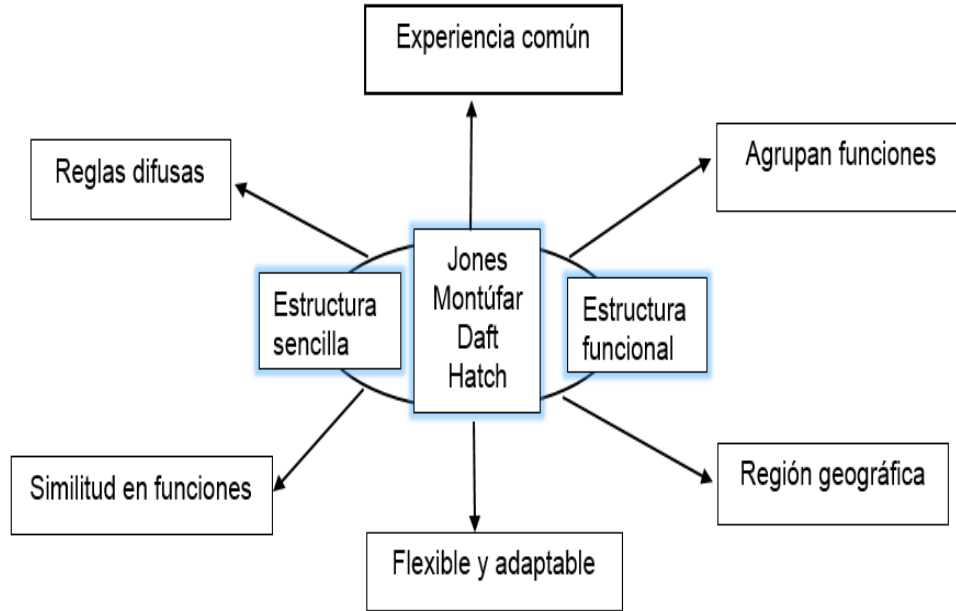
### 2.1.3 Organizaciones híbridas

Las organizaciones híbridas son una combinación de estructuras poliárquicas y jerárquicas. Tales organizaciones tienen una jerarquía, pero la jerarquía no tiene control absoluto sobre el flujo de información y los derechos de decisión, es decir, en una organización híbrida los subordinados pueden estar conectados con compañeros de otros departamentos a través de equipos o estructuras similares, lo que permite comunicación y toma de decisiones tanto en dirección vertical (jerárquica) como horizontal, y posiblemente incluyendo que los subordinados pueden sortear el control de la jerarquía. En consecuencia, la jerarquía pierde el control absoluto de las decisiones (Will et al., 2019).

Otra propuesta es la planeada por Gibson (2015) que dice las empresas poco organizadas, a menudo jóvenes, se caracterizan por tareas compartidas, jerarquía relajada, comunicación cara a cara y toma de decisiones informal donde domina la **estructura horizontal**. Por el contrario **las estructuras verticales** se caracterizan por tareas, jerarquía estricta, reglas detalladas, comunicación vertical, informes complejos sistemas y toma de decisiones centralizadas (Gibson et al., 2015).

Las diversas clasificaciones se asemejan mucho entre sí, sin importar si son de autores "clásicos" o modernos. También se puede observar que, como se mencionó al inicio de este punto, las organizaciones suelen complejizarse a medida que estas crecen o se desarrollan.

Cuadro 1  
Modelo teórico  
Estructura organizacional  
Coincidencia autores



Fuente: Elaboración propia con datos de Jones (2008), Montúfar (2011), Daft (2007) y Hatch (1997)

En el cuadro 1 se presenta un modelo en el que se identifican algunas coincidencias entre los autores, haciendo énfasis en las estructuras que se piensa se pueden encontrar en el trabajo de campo.

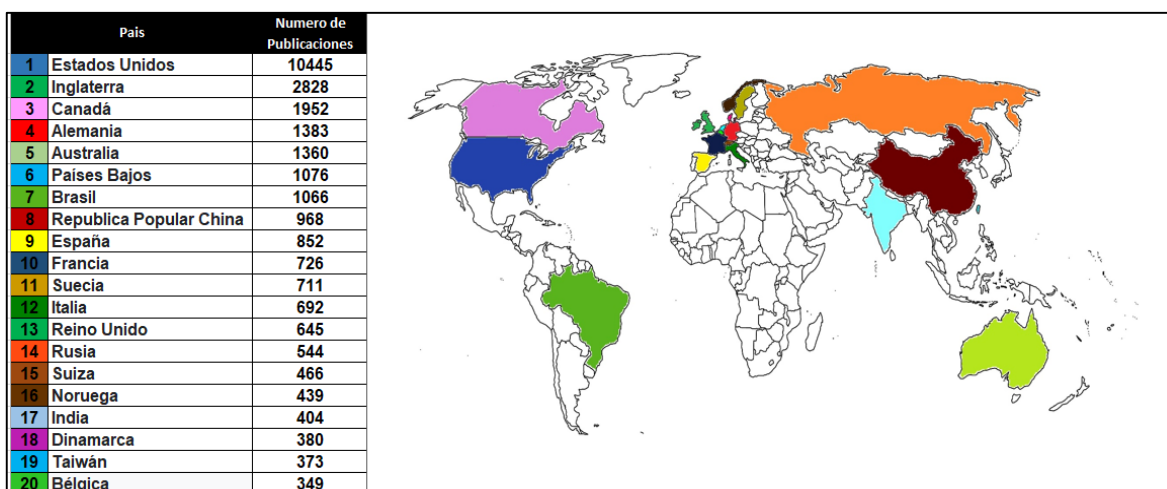
Se piensa que se pueden encontrar las coincidencias ejemplificadas en el modelo por la naturaleza de las entidades ya que son MiPyMes, y el resto de las formas de estructura propuestas por los autores obedecen a entidades de mayor tamaño.

## 2.2 Importancia de la Estructura Organizacional

Una vez vistos los antecedentes, es importante vislumbrar la importancia de la estructura organizacional dentro de las mismas organizaciones, pues la estructura contribuye a la obtención de metas y distribución de cargas de trabajo dentro de las entidades. Las organizaciones deben desarrollar e implementar capacidades específicas para enfrentar la complejidad, es decir, capacidades dinámicas, lo que significa volverse más flexible (Felice, De Toni, De Zan, Battistella, 2016).

Es por esto que se debe dimensionar la evolución del tema, se presenta el siguiente mapa que ilustra donde se concentra la investigación sobre estructura organizacional en los últimos 40 años (1980 – 2020).

Figura 1  
Evolución y concentración de la investigación acerca de Estructura Organizacional 1980-2020

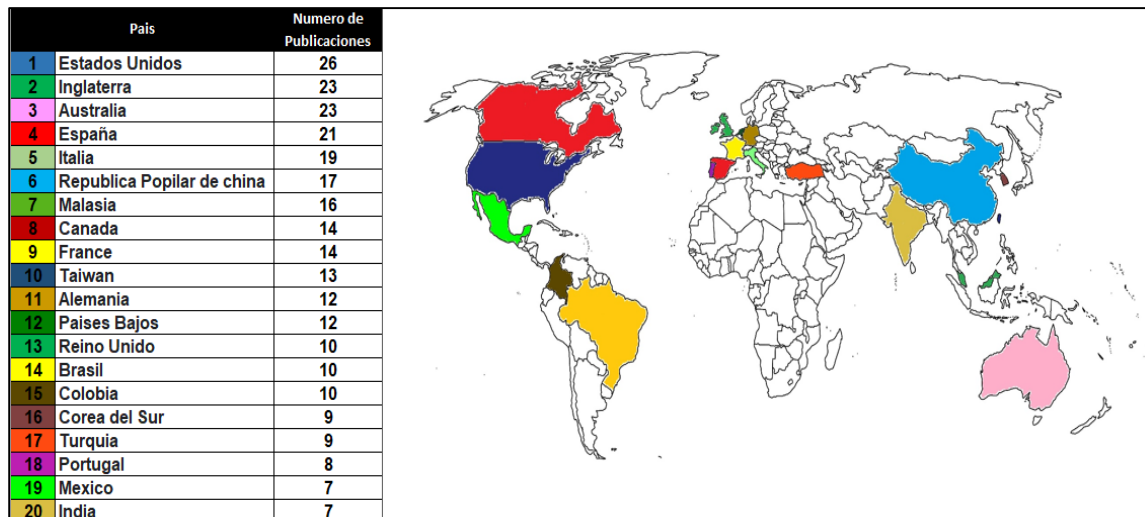


Fuente: Elaboración propia con información de la Red de la Ciencia, 2021.

Dentro de la información presentada en la figura 1 se observa que existen regiones donde se tiene una mayor concentración de investigación al respecto.

En la siguiente figura 2 se ve el mismo periodo de tiempo (1980-2020), se aplicaron los mismos filtros de búsqueda con la diferencia que ahora se realizó para ubicar la evolución de la estructura organizacional en MiPyMes.

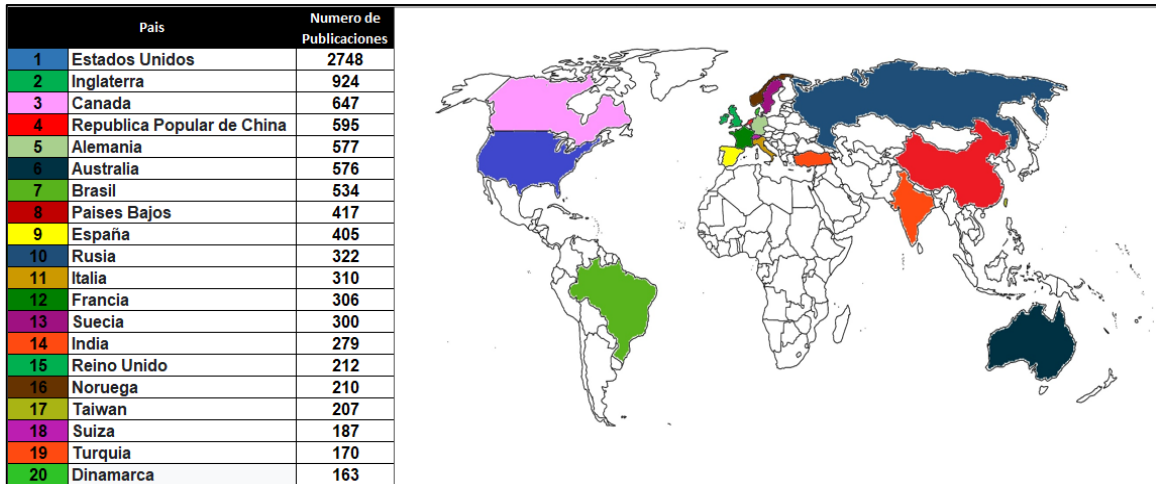
Figura 2  
Evolución y concentración de la investigación acerca de  
Estructura Organizacional en MiPyMes.  
1980-2020



Fuente: Elaboración propia con información de la Red de la Ciencia, 2021.

Como se observa en la figura 2, hay una redistribución de países, ya que si bien algunos países se mantienen en el listado otros se incorporan, tal es el caso de países como; Malasia, Corea del Sur, Turquía, Colombia y México, países que una de sus características es ser economías emergentes, por lo que su composición comercial, empresarial y de negocios puede tener una tendencia de crecimiento y las MiPyMes seguramente juegan un factor relevante, por lo que el interés de la investigación sobre este sector empresarial toma importancia.

Figura 3  
Evolución y concentración de la investigación acerca de  
Estructura Organizacional  
2015-2020

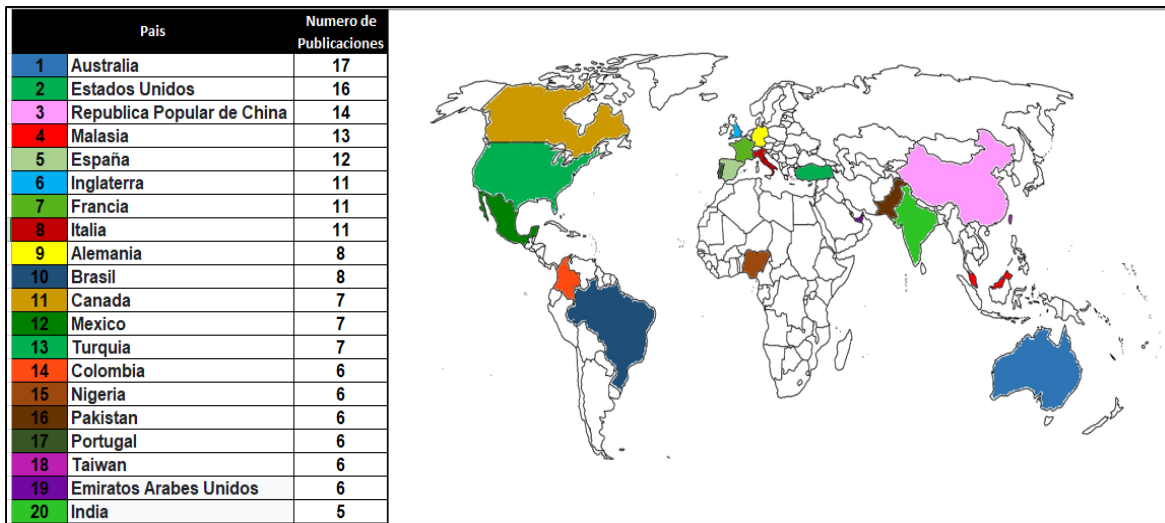


Fuente: Elaboración propia con información de la Red de la Ciencia, 2021.

En la figura 3 se observa como la tendencia de los últimos 40 años en temas de Estructura Organizacional parece mantenerse, ya que no hay cambios significativos. Si bien en Europa algunos países pueden cambiar de lugar, aparecer o estar fuera de la lista, Europa como región sigue destacando. En el caso de Latinoamérica, se observan los mismos tres integrantes tanto en el mapa 1 como en el 3 que son Estados Unidos, Canadá y Brasil. Cabe señalar y hacer un especial énfasis en que tanto el mapa 1 como el mapa 3 muestran información general sobre Estructura Organizacional.

Finalmente, en la figura 4 se muestra y justifica la importancia de realizar investigación en este campo dirigida a micro, pequeñas y medianas empresas.

Figura 4  
Evolución y concentración de la investigación acerca de Estructura Organizacional en MiPyMes. 2015-2020



Fuente: Elaboración propia con información de la Red de la Ciencia, 2021.

Lo que se evidencia con la figura 2 y con mayor énfasis en la figura 4 es la escasa investigación que se tiene al respecto de estructura organizacional en MiPyMes, esto al menos en la búsqueda de información que se realizó dentro de la herramienta Web of Science.

Ahora bien, también es importante mencionar que la estructura organizacional suele estar dividida en dos apartados que son complementarios para su estudio, estos son estructura organizacional formal y estructura organizacional informal. Entendiendo por formal todo aquello que tienen que ver con lo teórico, cuantitativo, verificable, a diferencia de la informal que toma en cuenta aspectos más orientados a lo cualitativo, social y psicológico, entre algunos otros aspectos. De ahí que, para continuar con la investigación, que es de carácter mixto, se piense tomar ambos aspectos. A continuación, se muestra información gráfica para entender la importancia de esta categorización de estructura.

Figura 5  
Evolución y concentración de la investigación acerca de Estructura Organizacional formal e informal. 1980-2020



es menor a la realizada enfocándose en la parte formal, finalmente resalta que únicamente Brasil es parte de estos mapas como economía latinoamericana.

Para finalizar este apartado, se han encontrado coincidencias entre diferentes autores estudiosos de esta forma de englobar la estructura.

Ejemplo de lo anterior, es lo propuesto por Bonanomi et al., (2019) que adoptan un enfoque de estudio de caso de método mixto, el cual combinó entrevistas, controles regulares y análisis de documentos con minería de datos y análisis de redes sociales para capturar los cambios de roles y relaciones intra-organizacionales y para comprender su impacto en la estructura organizacional de la empresa, con lo que se creó un dendograma que muestra la estructura organizacional formal, así como un sociograma que muestra la estructura organizacional informal y un mapa de red que visualiza la interacción entre las dos estructuras.

Como se observa en el párrafo anterior, es importante considerar la parte teórica la cual muestra de manera formal las similitudes que existen entre la teoría y la realidad.

También es de vital importancia tomar en cuenta la parte informal de cómo es que se dan las relaciones reales al interior de la organización ya que la relación entre ambas piezas es una parte simbiótica inseparable que ayuda a comprender y estudiar de una manera más holística la realidad, puesto que las relaciones interpersonales espontáneas dentro de la organización formal constituyen organizaciones no formales (EREN, 2018).

### **2.3 Gobierno Corporativo como una buena práctica**

Para este apartado, se considera que es importante hacer mención de las prácticas de gobierno corporativo que, si bien son prácticas más comunes al interior de las grandes empresas, las MiPyMes no están exentas de tomar algunos puntos de los propuestos dentro del gobierno corporativo para obtener un buen desempeño. No es necesariamente viable o posible que todas las pequeñas empresas retomen estos principios de funcionamiento, pero lo que es cierto es que las pequeñas empresas pueden valerse de adoptar o adaptar diferentes herramientas que les permitan tener mejoras, ya que las organizaciones, ya sean pequeñas o grandes, reciben beneficios al aplicar estas prácticas (Wilkin et al., 2016).

Existen elementos que pueden tener una incidencia en el desempeño empresarial y afectar la capacidad de una organización, externalidades como la competencia, el gobierno, condiciones comerciales e incluso de salud pública son solo algunos ejemplos de los elementos a los que una empresa está expuesta (Hussain y Hadi, 2019). El gobierno corporativo (GC) tiene un impacto significativo en el desempeño de las empresas, pues estas prácticas fomentan y favorecen el buen funcionamiento interno y externo de las empresas, por lo que no está de más considerar estas prácticas dentro del funcionamiento de las MiPyMes. Para este trabajo se considerará como una variable a identificar y en su caso a medir dentro de las empresas a censar.

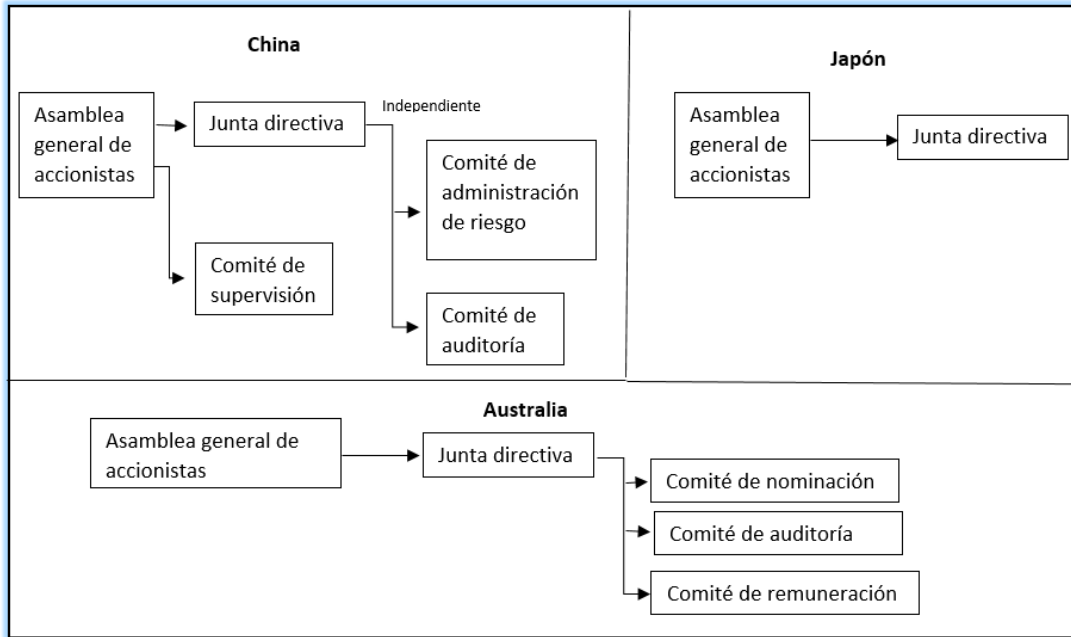
Las prácticas de gobierno corporativo tienen resultados que, en general, son positivos, como lo demuestra Daw (2020), quien realiza un estudio en Líbano que se basa en la prueba del nuevo modelo de gobierno con la atención sobre las condiciones legales, socioculturales, políticas y económicas, para identificar “buenos” modelos de gobernanza que mejoran o perturban el desempeño y la sostenibilidad de las PyMes en Líbano. Al final, se concluye que existen impactos positivos en el desempeño y sostenibilidad de las empresas.

En años recientes, el GC ha tomado fuerza en el ámbito empresarial, financiero, económico y en algunos casos dentro del gobierno, esto debido a los resultados

que se han obtenido a partir de su implementación en diferentes entidades, lo que en algunos casos ha permitido acceder a beneficios que no se tenían antes de la adopción de dichas prácticas. Por ejemplo, autoridades colombianas informaron que la implementación de estas prácticas fue un factor que contribuyó a su ingreso a la OCDE. Por lo anterior, se dice que su adopción en las entidades es importante, en un mundo empresarial cada vez más competitivo se debe contar con un plan estratégico para poder continuar en el mercado. Es por ello que se realiza una comparativa entre Colombia y México ambas economías Latinoamericanas con importante actividad empresarial, pero con niveles de educación financiera completamente distintos. En Colombia, ya tienen diseñadas políticas claras y específicas para la implementación de dichas prácticas, mientras que México se ha rezagado en este tema (Cano y Herrera, 2019).

Los siguientes cuadros permiten realizar una comparación entre las diversas formas de GC que se tienen en el mundo, ya que dependiendo de la latitud de los países estos parecieran organizarse de diferentes maneras.

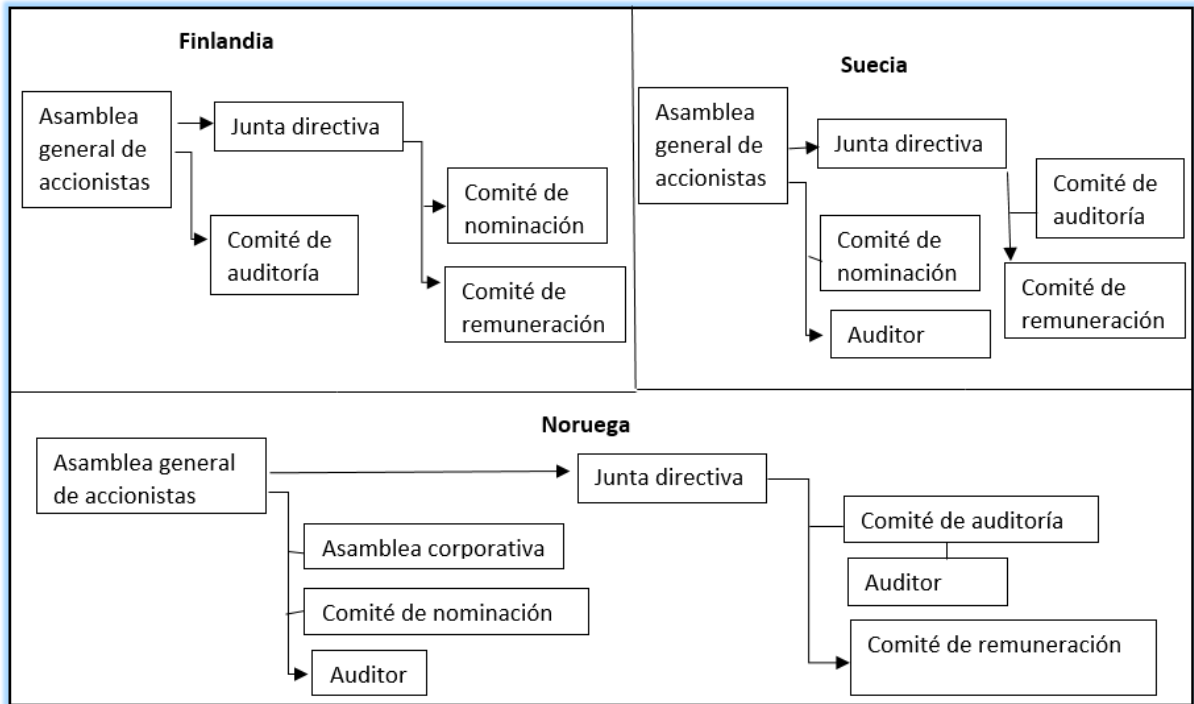
**Cuadro 2 Modelo de gobierno corporativo  
Asia y Oceanía**



Fuente: Retomado de (Empresa y Iese, 2013).

Para el caso del cuadro 2 se ven dos elementos comunes que son; Asamblea general de accionistas, así como junta directiva, los distintos comités que conforman parte de su organización no comparten exactamente su nombre, pero se tienen funciones similares, quizá un distintivo que hace que estas organizaciones compartan varios elementos sea su cultura de trabajo.

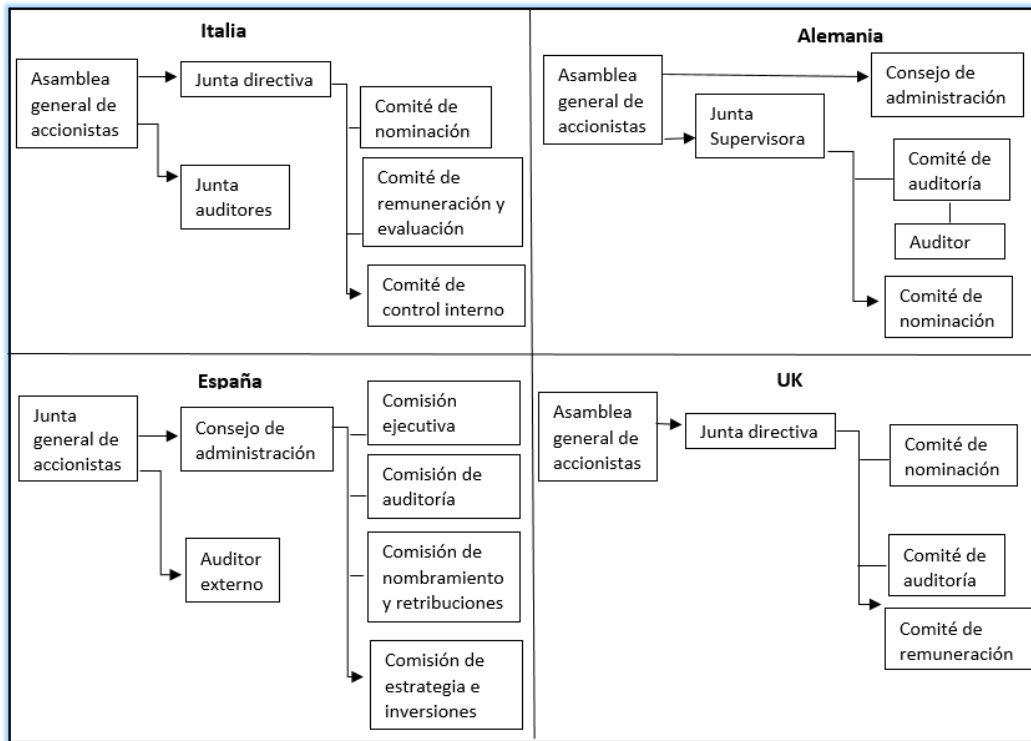
**Cuadro 3 Modelo de gobierno corporativo  
Países Nórdicos**



Fuente: Retomado de (Empresa y lese, 2013)

Los países nórdicos representados en el cuadro 3 comparten un mayor número de elementos que los asiáticos, lo cual no es un indicador de que funcionen mejor o que sean más avanzados simplemente su organización al menos en los nombres de sus componentes son semejantes, aunque también se observa una organización con un mayor número de elementos.

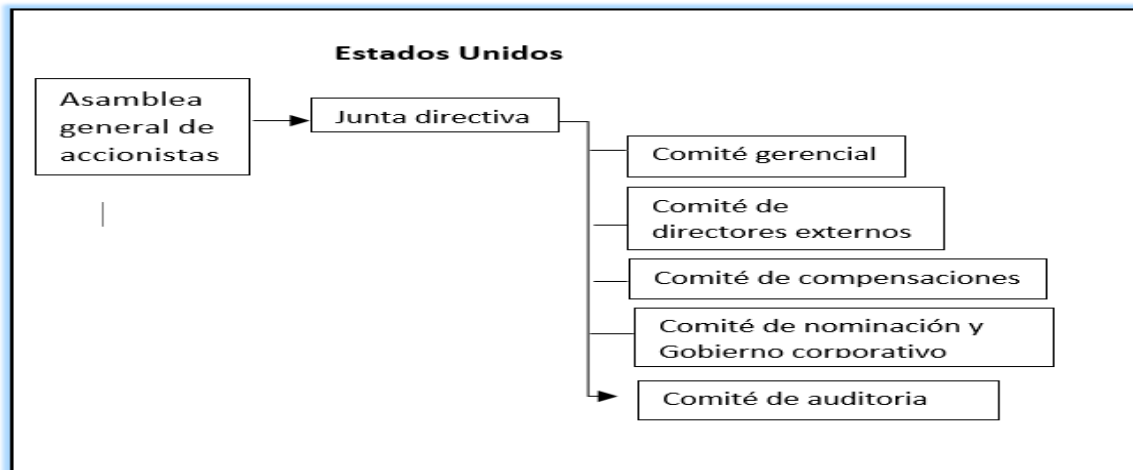
**Cuadro 4 Modelo de gobierno corporativo  
Europa occidental y del sur**



Fuente: Retomado de Empresa y lese (2013)

En el modelo que corresponde al caso europeo que es el cuadro 4 definitivamente se visualiza una estructura más robusta, con un mayor número de elementos comunes y otros no tanto, son estilos de GC que son diferentes a los ilustrados anteriormente, ya que aglutinan un mayor número de funciones con objetivos distintos y que corresponden a una cultura de trabajo distinta.

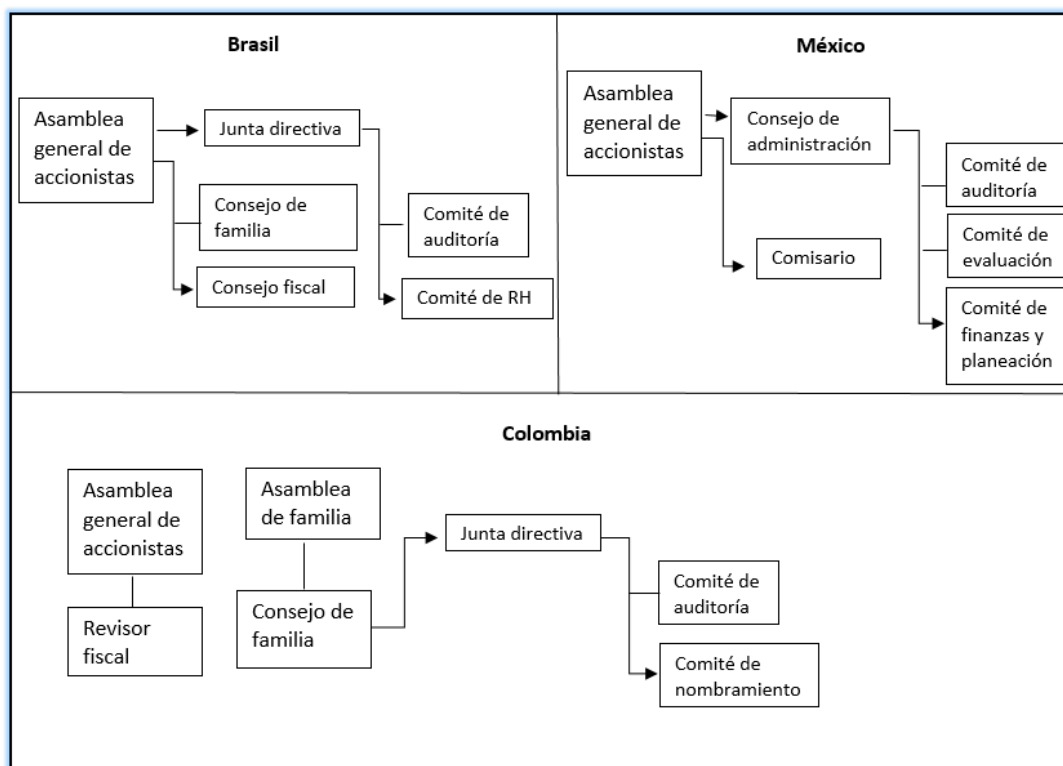
**Cuadro 5 Modelo de gobierno corporativo  
Estados Unidos**



Fuente: Retomado de Empresa y lese (2013)

En el modelo correspondiente a Estados Unidos (cuadro 5) se nota una significativa similitud con los casos europeos, lo que de cierta forma es normal por la composición cultural de los estados unidos, así como también hay que tomar en cuenta que en esta nación se tiene presencia de muchas empresas trasnacionales, las cuales no se desprenden de su origen y adoptan formas de GC similares a las de sus naciones de origen.

**Cuadro 6 Modelo de gobierno corporativo  
Países latinoamericanos**



Fuente: Retomado de Empresa y lese (2013)

Finalmente el caso de las naciones latinas mostrado en el cuadro 6 se hace presente un elemento que definitivamente es un rasgo cultural y es la familia, que si bien solo se hace evidente para los casos de Brasil y Colombia no podemos negar que en México las empresas familiares tambien son un distintivo, por lo cual la forma de GC considera dentro de la estructura a la familia.

Después de ver las generalidades del gobierno corporativo en distintas partes del mundo, se observa que en realidad no hay una diferencia significativa en cuanto a sus elementos, sin embargo las formas de GC se ven influidas por otros elementos como pueden ser los culturales, ideológicos, geográficos entre otros por lo que las diferencias está ahí y son motivo de estudio, puesto que cada GC en su contexto

debe ser perfectible, lo que genera una constante adaptación y modificación dependiendo de los contextos.

Para concluir este punto es importante recordar que las entidades pueden estar organizadas de diferente manera, puede ser debido a factores culturales, geográficos, económicos y/o financieros, pero lo que es una realidad es que al funcionar de manera organizada son entidades que proyectan un mejor funcionamiento.

#### **2.4 Alcances de la normatividad empresarial**

Otro elemento muy importante dentro de las organizaciones, que no en todos los países se tiene, es la parte normativa o legal por parte de los gobiernos. Si bien las entidades empresariales están estructuradas y organizadas, no todas lo hacen solo por su propio interés ya que existen casos de quienes lo hacen por normas o leyes propias de sus países. Tal es el caso latinoamericano de economías emergentes como Chile, Brasil, Colombia y México.

En el caso chileno, las principales normas que rigen el Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas listadas en bolsa en Chile son la Ley Número 18.045 de Mercado de Valores y la Ley Número 18.046 de Sociedades Anónimas (Matías Zegers, 2013). Si bien estas leyes chilenas están desarrolladas para regular empresas participantes en bolsa es importante mencionar que estas regulaciones se han considerado desde 1981.

Ahora bien, para el caso brasileño, las principales leyes que regulan el Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas listadas en bolsa en Brasil son: Ley Número 6.404/1976, o “Ley de Sociedades”, que establece el marco regulatorio de las sociedades, basándose en el sistema civil francés. Ley Número 6.385/1976,75” o “Ley de Mercado de Valores”, que establece la normativa del mercado de valores en Brasil (Matías Zegers, 2013). Estas leyes están vigentes en Brasil desde 1976, al igual que el caso chileno, son normas establecidas para empresas en bolsa.

En el caso de las leyes que rigen a Colombia, tienen mayor ambigüedad debido a que para el caso chileno y de Brasil se cuenta con leyes vigentes desde hace más de 30 años, más no es así en el caso colombiano pues ahí las normas se han generado de manera un poco más paulatina y por etapas.

Primera Etapa: la principal norma dentro de esta etapa de desarrollo del Gobierno Corporativo en Colombia es la Ley Número 222, de fecha 20 de diciembre de 1995, que modificó el Libro II del Código de Comercio Colombiano sobre las Sociedades Comerciales.

Segunda Etapa: en esta etapa destaca que el concepto de Gobierno Corporativo ya ha sido introducido en la regulación colombiana 247. Esta resolución exige que aquellos emisores de valores que quieran tener como inversionistas a los fondos de pensiones deben dictar “Códigos de Buen Gobierno Corporativo” que regulen sus asuntos.

Tercera Etapa: Circular 055 de 2007 de la Superintendencia Financiera ampliando el alcance de la Resolución 275 del año 2001, que solo normaba a los emisores que tenían inversionistas institucionales, haciendo así más extensiva sus disposiciones. Esta norma exige bajo el principio “Cumpla o Explique” que los emisores den cuenta de su adhesión a las prácticas descritas en el Código País. El gran cambio introducido por esta Circular es que amplía las personas que son normadas por ellas, incluyendo a los emisores, intermediarios y otros que se encuentran bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera (Matías Zegers, 2013).

Finalmente, para el caso mexicano, el marco regulatorio del Gobierno Corporativo se encuentra contenido en las siguientes normas: Código de Comercio, Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley de Mercado de Valores, y Ley de Concursos Mercantiles, entre otras.

Para sintetizar y concluir estos cuatro puntos en los que se refiere a Chile, Brasil, Colombia y México, es importante indicar que son normas o leyes que están abocadas a grandes empresas. Así como se identifican estas normas también se

pueden identificar normas o leyes que se enfocan en MiPyMes. Evidentemente con un menor rigor e incluso con menor frecuencia, por lo que nuevamente se refuerza la idea de que es vital coadyuvar para que las MiPyMes tengan opciones de organización, y que mejor si estas normas están claras y expresas en reglamentos y/o leyes, como los expresados en el prisma de los derechos corporativos de las Naciones Unidas para reducir los obstáculos legales experimentados por micro, pequeñas y medianas empresas para iniciar y ampliar un negocio, con el fin de tener pleno éxito (Callison et al., 2018).

En su 46<sup>o</sup> período de sesiones de 2013, la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) solicitó que un grupo de trabajo comenzara a ocuparse de reducir los obstáculos y barreras legales que encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas a lo largo de su vida. La idea subyacente es que cuanto más altas eran las barreras, mayor probabilidad de que las MiPyMes se vean obligadas a iniciar y operar sus negocios en la economía informal y es ampliamente reconocido que la economía informal tendrá una serie de desventajas, a saber, la falta de crédito, la falta de protección en caso de impago y condiciones de trabajo inseguras, entre otras (Callison et al., 2018).

## **2.5 Relevancia de la planeación estratégica**

Para finalizar este capítulo y con ello considerar diversas formas de organización y variables que influyen en ella, se abordará el tema de la planeación estratégica y cómo esta interviene en el desarrollo empresarial, ya que de una u otra forma las organizaciones perciben el crecer como una meta necesaria en la planeación estratégica y cuando se logra el crecimiento buscado se supone una gestión exitosa. Sin embargo, en ocasiones no hay claridad sobre lo que significa crecer, cuáles son sus efectos y el significado de una buena gestión (Saravia, 2010).

La planeación estratégica, es un proceso que indica con detalle en qué momento estamos y para dónde queremos movernos empresarialmente hablando, también

es importante recordar que dicha planeación permite diseñar objetivos y planes de acción, mismos que generan rumbo, los cuales deben estar en estrecha relación con la misión, visión y valores de la empresa. La planeación estratégica permite situar a la empresa en una posición privilegiada de tener una adecuada planeación, ya que organizacionalmente permite identificar diversas variables que impactan o pueden impactar en la misma, para así diseñar las estrategias que conduzcan a la entidad a un buen funcionamiento. Esto debido a que los mercados se han convertido en regionales o internacional en lugar de local y nacional. Las empresas deben tener un punto de vista estratégico y utilizar herramientas de gestión estratégica (Dursun Bingöl, Berrin Filizöz, Emrah Koparan y Tarhan Okan, 2017), que les permita llevar a buen puerto sus mercancías o servicios.

El crecimiento empresarial sin duda es importante, pero no más importante que la permanencia en el mercado, es decir si una empresa es estable pero su participación en el mercado es limitada, de verdad vale la pena exponer su cuota de mercado por la posibilidad de crecimiento, o es preferible sacrificar un posible crecimiento por la permanencia, esta reflexión hace también necesario cuestionar el hecho de si se debe o no considerar el crecimiento como una meta, o si este simplemente debe ser entendido como un objetivo o una estrategia, que en las condiciones adecuadas puede consolidar la estructura de una empresa maximizando su potencial para ser sostenible (Saravia, 2010). Como se hace notar, el crecimiento de una empresa y su permanencia en el mercado no siempre son variables que se relacionen de forma positiva, o al menos el crecimiento no es sinónimo de permanencia en el mercado y mucho menos de un buen funcionamiento. Es por esto que la planeación estratégica cobra importancia, tal es el caso de las MiPyMes, ya que estas se pueden enfrentar en muchos casos al riesgo que implica un crecimiento y la planeación estratégica puede ser una excelente herramienta antes de tomar ese riesgo.

En muchos casos, cuando las empresas realizan su planeación estratégica tratan de evaluar el entorno externo volátil y formular respuestas a los escenarios esperados con antelación (Batra et al., 2018). Lo anterior sin duda es un factor

importante a considerar, ya que el hecho de que tomen tiempo, dediquen recursos y hagan un esfuerzo por hacer una planeación indica una señal sólida de que tienen claro cuáles son los objetivos a cumplir, aunque si bien es cierto que la planeación no es sinónimo de éxito, ya que se pueden presentar fallos, errores, obstáculos o circunstancias que impidan llevar a cabo la planeación, como es el caso de la pandemia de COVID-19. También es cierto que se envían señales positivas, pues no todas las organizaciones planean por lo que quienes lo hacen se podrían percibir como organizaciones previsoras con dirección, enfoque, propósito, objetivos y metas, esto sin mencionar que el simple hecho de realizar una planeación representa aprendizaje y autoconocimiento.

La implementación de la planeación estratégica no se practica ampliamente entre las PyMes, sin embargo, su empleabilidad es crucial para el sustento de las mismas, especialmente frente a la competencia. Una aplicación consistente de metodologías de planificación estratégica contribuye al avance del desempeño de las PyMes, pues el dinamismo del mercado solo influye en el desempeño de estas cuando hay planificación estratégica (Donkor et al., 2018). Ahora bien, este punto habla sobre PyMes pero por la naturaleza de las entidades las micro empresas podrían entrar en esta misma lógica

Por el contrario, **cuando no existe una planeación estratégica** se enfrentan consecuencias negativas, porque los gerentes se enfocan solo en la implementación de la estrategia existente, ignorando la necesidad de definir los objetivos (Kamariotou y Kitsios, 2019). Al no contar con los recursos financieros de las grandes empresas, las PyMes no pueden crear sus propios departamentos para hacer frente a la planificación estratégica, ni pueden recurrir al asesoramiento de empresas consultoras, al menos en la fase de puesta en marcha de su negocio. Los propietarios de dichas organizaciones suelen realizar esta tarea de forma intuitiva. Sus gerentes, que a menudo provienen de la categoría de hombres hechos a sí mismos, confían más en su talento en el proceso de gestión y menos en los conocimientos adquiridos formalmente. El ejercicio de las funciones de gestión se

realiza principalmente de manera empírica sin que esta categoría de gerentes tenga en cuenta todo el proceso de gestión (Popa et al., 2019).

Ahora, si bien la planeación estratégica como tal no es una forma de organización estrictamente hablando, en definitiva, esta influye dentro de la organización, pues determina con claridad objetivos que la organización debe alcanzar, así como roles y/o funciones que se deben tomar en cuenta, por lo que definitivamente se debe considerar como parte medular del funcionamiento organizacional.

Finalmente, las empresas desarrollan capacidades para satisfacer las necesidades de los clientes, reducir la incertidumbre del entorno empresarial y aumentar la ventaja competitiva. Sin embargo, la forma en que las empresas gestionan las capacidades sigue sin explorarse del todo, por lo que en un futuro podrían examinarse las habilidades que se requieren para los directores digitales y los directores de información y cómo interactúan para aumentar el valor comercial. Además, el impacto de la planeación estratégica en la capacidad de las empresas para adaptarse al cambio de manera adecuada y oportuna sigue siendo superficial (Kamariotou y Kitsios, 2019).

Lo que se plantea en este capítulo aborda los antecedentes de la teoría organizacional, haciendo especial mención al gobierno corporativo, a la normatividad empresarial y finalmente a la planeación estratégica con la intención de hacer referencia a algunas de las variables que se pueden considerar para entender y estudiar cómo es que una organización grande o pequeña funciona, cómo es que se compone y qué es lo que puede influir en su conformación organizacional, en su actividad del día a día. Más adelante esta información tendrá la función de identificar, en el caso de estudio, qué es lo que influye dentro de las organizaciones a estudiar, si es que estas organizaciones se apegan a estas formas organizacionales o si discrepan de ellas, si se tienen conciencia plena de estas mismas o si funcionan de forma empírica a la praxis.

## 2.6 Complejidad empresarial

La complejidad se puede entender desde distintos enfoques, para efectos de este trabajo se exponen los siguientes dos sentidos: uno psicológico, como la incapacidad de comprensión de un objeto que nos desborda intelectualmente, y uno epistemológico, como una relación de comprensión con algo que nos desborda (un objeto o una construcción mental), pero de lo que, a pesar de todo, podemos tener una comprensión parcial y transitoria. Es decir, en el primer sentido se dice que algo es complejo porque no lo podemos comprender o porque es complicado o confuso. En el segundo sentido, se dice que algo es complejo porque tenemos una comprensión distinta, que no podemos reducir o simplificar a una comprensión simple (UNESCO, 2002).

La complejidad es vista aquí en relación con la evolución o el cambio de los sistemas vivos. Es vista como la capacidad del sistema para auto organizarse de manera emergente, en su relación de neguentropía con el entorno. Es decir, la complejidad es vista como la emergencia de nuevos órdenes en un entorno que tiende al desorden (UNESCO, 2002).

La complejidad creciente de las organizaciones empresariales, y del entorno en el que actúan, ha llevado a que la corriente de pensamiento dominante para la comprensión de las organizaciones se torne insuficiente para dar respuesta a las condiciones cambiantes, y a la vez genere lentitud, inflexibilidad y fragilidad en la toma de decisiones, así como externalidades negativas tanto en el medio ambiente como en la sociedad. Una corriente alternativa con fundamento en las ciencias de la complejidad plantea que la adaptación vía auto-organización puede resolver este tipo de dificultades (Bohórquez, 2016).

Lo que distingue a un sistema complejo de uno simplemente complicado es fundamentalmente la propiedad de emergencia, que supone la creación de estructuras, patrones de comportamiento o propiedades entre los elementos del sistema, resultado de las relaciones entre dichos elementos, y que no son observables a nivel micro (propiedades emergentes). Esto lleva a la dificultad en

localizar algunas funciones o propiedades del sistema, lo que se denomina información o representación distribuida. Por este motivo, el comportamiento del sistema no puede entenderse a partir del mero entendimiento de sus componentes, mediante una sencilla extrapolación (García Villalobos et al., 2005).

Por lo anterior, es importante poner sobre la mesa para su consideración que algunos rasgos de los mencionados anteriormente como, Gobierno Corporativo, Normatividad y Planeación Estratégica no se puedan visualizar del todo o en partes, en las entidades de estudio por la naturaleza micro, pequeña, mediana de las mismas, así como por su composición tradicional o artesanal lo cual no es sinónimo de que carezcan de una estructura organizacional simplemente se debe considerar la posibilidad de que su organización no se apegue a las estructuras predominantemente estudiadas.

Por ejemplo, para el caso de planeación estratégica (Knights y Morgan, 1991), los discursos estratégicos aseguran y embellecen el material y privilegios simbólicos de individuos y grupos particulares, ayudando así a legitimar las desigualdades de estratificación. Pues al tratar la estrategia como un tema de investigación en lugar de como un recurso, un análisis genealógico y discursivo puede estimular un estudio más crítico de las organizaciones por lo que se debe considerar la posibilidad de un enfoque que si bien parte de la literatura imperante ofrece la posibilidad de moverse en una dirección crítica más autoconsciente. Con lo anterior se trata de explicar que la planeación puede no ser estrictamente un medio ya que existe la posibilidad de que las entidades por su naturaleza micro, pequeña o mediana no tengan en si una planeación, sin embargo esto no necesariamente es una limitante.

Ahora, dentro de la complejidad misma de las organizaciones y tomando en cuenta nuevamente las entidades de estudio, hay que considerar que, en su mayoría, los modelos organizacionales pudieran no acoplarse, por lo que hay que considerar también formas de organización alternativas.

Dado lo anterior algunos modelos organizacionales requieren de la construcción de marcos conceptuales que expliquen de mejor manera las complejas organizaciones

que se desenvuelven en condiciones de alta incertidumbre, ambigüedad y fronteras difusas, las implicaciones de nuevos paradigmas conceptuales permiten visualizar a las empresas como organizaciones que transitan regularmente entre estados de equilibrio-desequilibrio en razón de las contradicciones internas que originan la coexistencia del orden y el desorden, con muy bajos niveles de predicción del futuro y de los resultados de los cambios (Solís Pérez y López Villarreal, 2000). Lo antes mencionado lleva a lo que se conoce como anarquías organizadas.

La teoría de las anarquías organizadas utiliza el concepto de ambigüedad para explicar la compleja red de relaciones que se producen entorno a y dentro de los procesos organizativos. Con esto, se trata de destacar la incapacidad de los individuos para describir los procesos organizacionales en general y de la toma de decisiones en particular como un hecho sencillo, medible y racional (Castillo, 2001).

En suma, lo que se observa a través de este capítulo dos son un conjunto de teorías que explican el fenómeno de la estructura organizacional desde diferentes y variados enfoques, lo que es de utilidad para la presente investigación ya que en concordancia con el objetivo general de la investigación el cual es. Modelar similitudes y diferencias entre las empresas del sector de Jarcieria, mediante el análisis de sus estructuras organizacionales en el municipio de Ocoyucan en el estado de Puebla, se debe considerar la mayor cantidad de explicaciones teóricas para que, llegado el momento, se realice la modelación teórica considerando la mayor cantidad de información para así enriquecer la investigación y concluir de una manera más sólida.

## Capítulo 3

### Marco contextual y aportes del sector y las MiPyMes

#### 3.1 Contexto del sub-sector comercial.

Uno de los problemas más importantes que existen actualmente en el mundo es la desigualdad en la distribución de la riqueza. De acuerdo con el informe de Oxfam (2018), el 82% de la riqueza mundial generada durante el año 2017 fue a parar a manos del 1% más rico de la población mundial, mientras el 50% más pobre (3,700 millones de personas) no se benefició en lo más mínimo de dicho crecimiento.

Es bien reconocido que, en los países denominados como en vías de desarrollo, dicho fenómeno genera problemas complejos en su sociedad. En el campo de los negocios ocurre lo mismo; existen grandes empresas que poseen muchos recursos y acaparan grandes segmentos de mercado, utilizando procesos que les permite trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y calidad para ser altamente competitivas a nivel mundial. A pesar de ello, en todo el mundo y particularmente en México, es bien sabido que la mayor parte de las fuentes generadoras de empleo no cuentan con dicha capacidad.

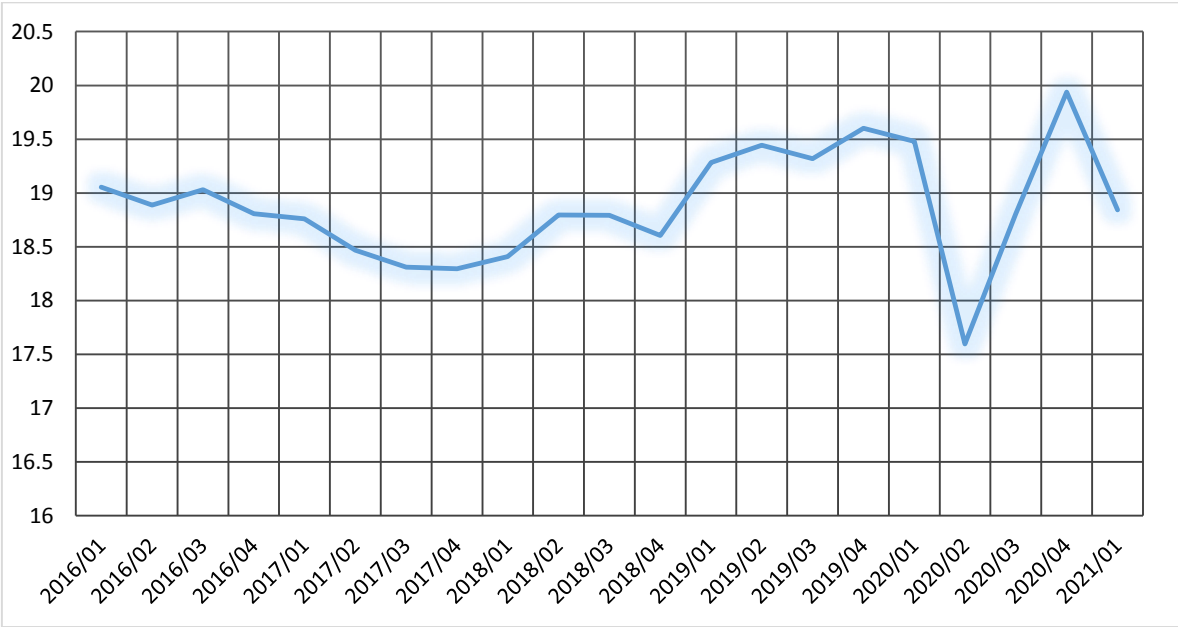
Con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el año 2015, el 98% de las empresas poseían las características de micro, pequeña y mediana empresa. Aun considerando que muchas de ellas operan con altos estándares de organización y rentabilidad, lo cierto es que existe una tendencia de presentar una estructura informal en cuanto a su administración y finanzas que generalmente predomina en la empresa de tipo familiar (Rodríguez Aldana, 2019).

Ahora bien, por la enorme presencia de las MiPyMes en la actividad económica en México, vale la pena analizar el sector servicios y el subsector comercio ya que, como se ve en la figura 7, la población que se ocupa en este subsector con respecto a la población ocupada es alto ya que en los últimos años se mantiene por encima

del 17 por ciento. Este último porcentaje se da justo en el peor momento del año 2020 debido a la emergencia sanitaria, pero en lo general y en promedio la tasa de ocupación en estos años es superior al 18.5 por ciento de población ocupada en este subsector, lo cual es solo un indicador de la trascendencia que tiene.

**Figura 7**

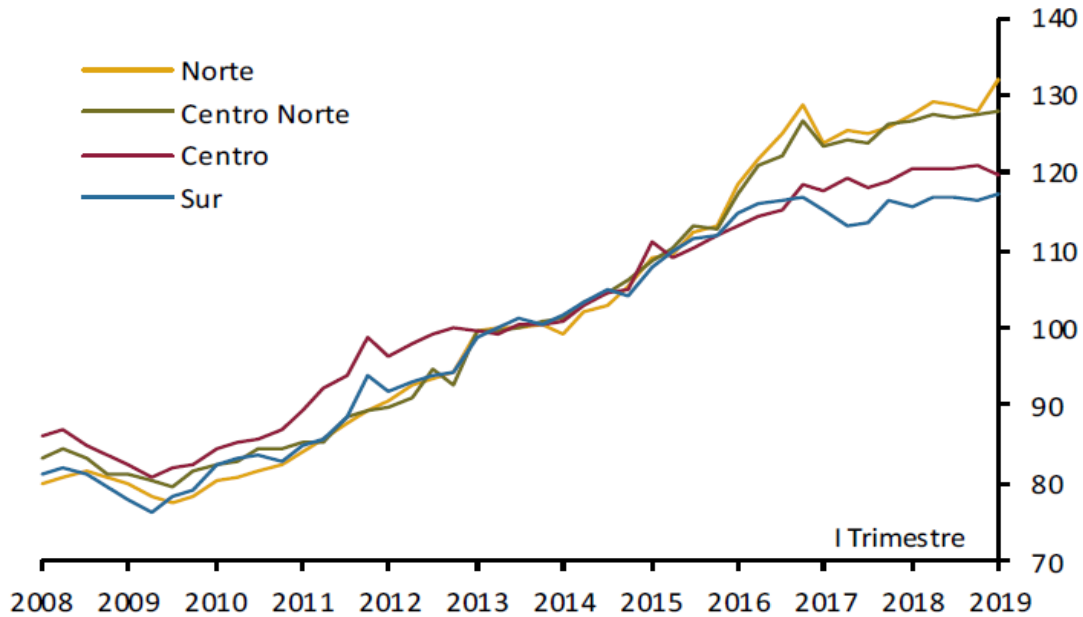
**Proporción de la población ocupada en el comercio respecto de la población ocupada (2016-2021)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE 2021)

El sector comercial constituye un área de gran relevancia para la economía en México debido a la cantidad de unidades económicas que operan en dicha actividad. Específicamente, el subsector de comercio al por menor representa la mayor parte del comercio nacional (Rodríguez Aldana, 2019). A continuación, se presenta una comparativa del primer trimestre del año (enero, febrero, marzo) para los años 2019, 2020, 2021, para poder dimensionar el comportamiento de este subsector.

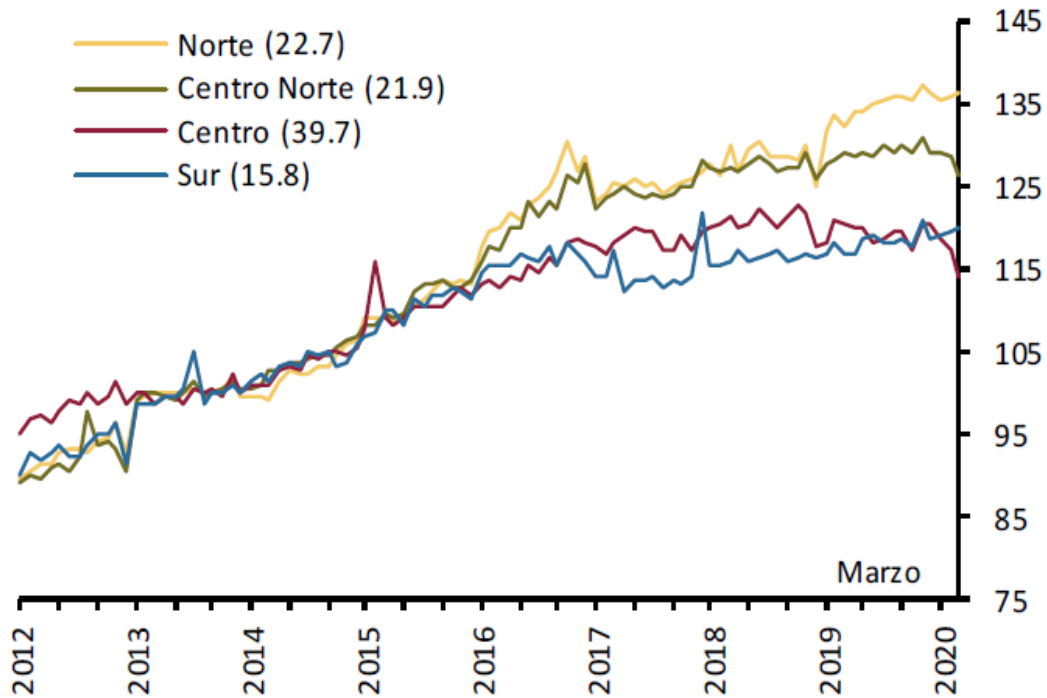
**Figura 8**  
**Indicador regional de actividad comercial**  
**Índice 2013=100, promedio trimestral (2019)**



Fuente: Elaboración y desestacionalización del Banco de México con base en las series de Ingresos por Suministros de Bienes y Servicios de Comercio al por Menor por Entidad Federativa del INEGI.

En la figura 8 se muestra el periodo enero - marzo de 2019, donde la actividad comercial registró un aumento en las regiones norte y sur, en contraste, en el centro se contrajo la actividad comercial.

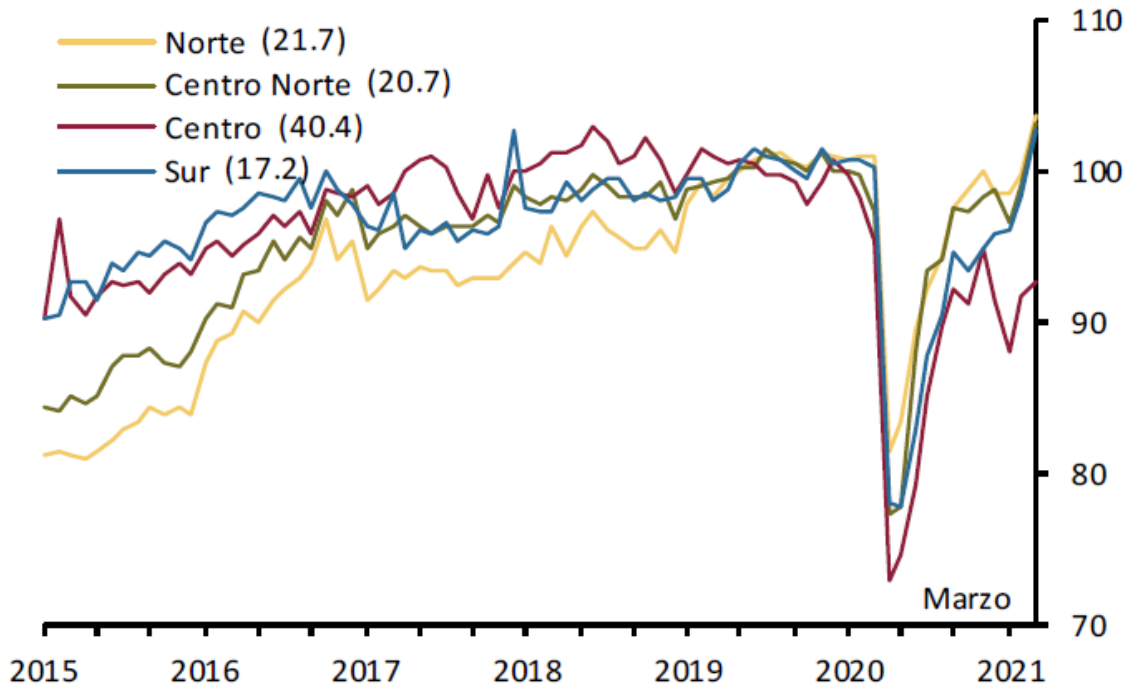
**Figura 9**  
**Indicador regional de actividad comercial**  
**Índice 2013=100, promedio trimestral (2020)**



Fuente: Elaboración y desestacionalización del Banco de México con base en las series de Ingresos por Suministros de Bienes y Servicios de Comercio al por Menor por Entidad Federativa del INEGI.

En la figura 9 se muestra el mismo trimestre que para el caso de la figura 8, pero ahora se ve un comportamiento de debilitamiento para el sector especialmente en las regiones centrales, hay que recordar que justo en marzo de ese año se inició el confinamiento como una medida precautoria contra el Covid 19.

**Figura 10**  
**Indicador regional de actividad comercial**  
**Índice 2013=100, promedio trimestral (2021)**



Fuente: Elaboración y desestacionalización del Banco de México con base en las series de Ingresos por Suministros de Bienes y Servicios de Comercio al por Menor por Entidad Federativa del INEGI.

Como resultado del recrudecimiento de la pandemia a finales de 2020 y principios de 2021 y las medidas implementadas en consecuencia, en enero de este año en todas las regiones se registró un debilitamiento de la actividad comercial, medida con el Índice de Ingresos por Suministro de Bienes y Servicios de Empresas Comerciales al por Menor. Posteriormente, en febrero y marzo, todas las regiones continuaron su recuperación, ubicándose incluso en un nivel superior al observado previo al inicio de la pandemia en el norte, el centro norte y el sur. Por su parte, el centro exhibió un retroceso en el trimestre en su conjunto, toda vez que los crecimientos de febrero y marzo no contrarrestaron la disminución registrada en enero (Banco de México, 2021)

En las figuras 8, 9 y 10 respectivamente se ve en resumen la actividad comercial por región en el país y resulta muy interesante ver el comportamiento de la actividad comercial antes de la emergencia sanitaria, durante y en lo que se espera sea su final. Claramente se puede observar la tendencia de crecimiento del sub-sector, hasta que el año 2020 llegó y toda la actividad sin importar la región cayó a niveles inimaginables. En contraste también resulta interesante la rápida recuperación, al menos para el primer trimestre del año 2021.

### **3.1.1 Actividad de la clase económica “Comercio al por menor de artículos para la limpieza” (Jarciería).**

Para dimensionar la participación dentro de la actividad económica a nivel nacional, regional y local, se filtró información de los censos económicos de INEGI, tomando información de los dos más recientes, 2013 y 2018 respectivamente, para hacer una comparativa y analizar el comportamiento de la clase, sin embargo hay que poner en claro que para dicha información dentro de INEGI existe una diferencia que marca una discrepancia que se considera importante pero que no determina un sesgo, ya que para el caso del DENUJ existe la clase “Jarciería” y para el caso de SAIC (Sistema Automatizado de Información Censal) no existe dicha clase por lo que la búsqueda se realizó con las palabras “*artículos para limpieza*”, lo cual arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 1 Artículos para la limpieza**

<b>Año Censal</b>	<b>Entidad/ Municipio</b>	<b>Estrato</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Producción bruta total (mdp)</b>	<b>Personal ocupado total</b>
2013	Nacional	Sin estrato	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	21923	2839.088	40351
2013	Nacional	0 a 10	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	21710	1688.658	34218
2013	Nacional	11 a 50	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	189	661.984	3572
2018	Nacional	Sin estrato	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	28180	6868.964	52554
2013	Puebla	0 a 10	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	1128	96.879	1830
2013	Puebla	11 a 50	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	6	25.09	118
2018	Puebla	0 a 10	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	1628	171.957	2603
2018	Puebla	11 a 50	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	13	148.154	199
2013	Ocoyucan	Sin estrato	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	74	5.457	139
2013	Ocoyucan	0 a 10	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	74	5.457	139

2018	Ocoyucan	Sin estrato	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	42	3.561	66
2018	Ocoyucan	0 a 10	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	42	3.561	66

Fuente: Elaboración propia con información del Sistema Automatizado de Información Censal

Lo primero que se destaca en la información de la tabla 1, es el incremento a nivel nacional en la actividad **sin estrato**, se toma dichas cantidades ya que para este caso a nivel nacional no existen la misma información con respecto a 2013 y 2018 por lo que la única comparativa es en dicha categoría y se observa que para el caso de las *unidades económicas* se da un incremento ya que en 2013 existían 21,923 y para 2018 pasa a 28,180 dando un incremento de 6,257 nuevas unidades en dicha categoría. Por otra parte, en cuanto a la *producción bruta* se infiere que el incremento tiene mayor relevancia pues pasó de 2,839.088 millones de pesos a 6,868.964 millones de pesos lo cual representa un incremento del 41 por ciento, finalmente a nivel nacional se cuenta con el dato de *personal ocupado total* el cual se incrementó en 12,203 nuevos puestos de trabajo pues paso de 40,351 en 2013 a 52,554 en 2018.

Ahora entonces, qué es lo que pasa para el mismo periodo de tiempo, pero a nivel local, es decir en el estado de Puebla. Aquí lo primero que hay que acotar es que si existe la estratificación diferenciada ya que se cuenta con los datos que muestran los siguientes rangos de 0 a 10 y de 11 a 50 tanto para el censo 2013 como para el 2018. No obstante, solo se hace uso del estrato que va de 0 a 10 esto debido a que al pasar al municipio censado desaparece el siguiente estrato que es el que va en el rango 11 a 50, tomando en cuenta las anotaciones anteriores se observa para el caso del estado un comportamiento similar al nacional con respecto a *unidades económicas* ya que existe un incremento de 500 unidades ya que para 2013 se contaban con 1,128 unidades dentro de este estrato y para 2018 se aumentó a 1,628. En cuanto a la producción bruta naturalmente se da una cifra superior

siguiendo con la inercia del incremento de unidades económicas pues se pasó de una *producción bruta total* de 96.879 millones de pesos en 2013 a 148.154 millones de pesos en 2018. De igual manera se generaron 81 nuevos puestos de trabajo a nivel estatal ya que esta es la diferencia para la categoría *personal ocupado*.

A pesar de lo expuesto anteriormente a nivel nacional y estatal, es de sorprenderse como es que el municipio de estudio, Ocoyucan, pareciera tener un comportamiento independiente ya que no sigue con la inercia nacional y estatal pues lo que se evidencia mediante el análisis de la información es una disminución en los tres parámetros ya que para el caso de las *unidades económicas* se redujeron al pasar de 74 en 2013 a 42 en 2018 lo mismo ocurre en su producción bruta total pasando de 5.457 millones de pesos en 2013 a 3.561 millones de pesos en 2018 y finalmente el número de *personal ocupado* también disminuye al pasar de 139 en 2013 a 66 en 2018.

Finalmente se analizan los datos correspondientes a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares y en específico el Gasto corriente monetario promedio trimestral por grandes rubros de gasto, primeramente, a nivel nacional y posteriormente el caso estatal, esto debido a que no contamos con la información en su corte inferior municipal por lo que no podemos ver específicamente el caso del municipio de Ocoyucan. Sin embargo, es importante analizar las tendencias nacional y estatal.

A nivel nacional y de acuerdo con la información de INEGI el gasto corriente monetario promedio trimestral calculado a precios presentes 2020 fue de 29,910 pesos, donde el rubro “limpieza y cuidado de la casa” (asociado con la demanda de productos de Jarciería) se comporta de la siguiente manera. Para 2016 el gasto corriente destinado a dicho rubro fue de \$1,988 para el año 2018 de \$2,015 y finalmente tiene una disminución en el año 2020 con un gasto de \$1,958 esto a nivel nacional por lo que con dicha información se observa que en el segundo corte es decir de 2018 a 2020 se da una diferencia negativa lo que indica un recorte de gasto destinado a dicho rubro.

Ahora bien a nivel estatal en Puebla en cuanto al comportamiento el gasto corriente monetario promedio trimestral, este fue de 26,162 pesos, de los cuales se destina para el rubro de limpieza y cuidado de la casa. En el año 2018 la cantidad fue de \$1,666 y para el año 2020 la cantidad pasó a \$1,636. Recordando que dichas cifras son calculadas a valor presente 2020, observamos una disminución al igual que a nivel nacional, con la diferencia de que a nivel estatal dicha diferencia es menor por lo que la cantidad monetaria que se destina en el estado de Puebla a este rubro es superior al promedio nacional. Lo primero que salta a la vista es que para ambos casos tanto nacional como estatal se da una disminución del gasto promedio y esta disminución se contrapone con los datos mostrados anteriormente ya que la actividad Jarciería creció a nivel nacional y estatal, lo cual resulta un contraste interesante pues intuimos que se da un incremento en la oferta más no así en la demanda.

### **3.2 Clasificación y estratificación de MiPyMes.**

Las empresas pueden clasificarse de diferentes formas, por ejemplo, de acuerdo al origen de su capital, por su actividad o giro y finalmente de acuerdo a su magnitud o tamaño: Esta última categoría es en la que se profundizará debido al objeto de estudio de esta investigación.

El tamaño de empresa es una de las clasificaciones más comunes, dentro de la cuales se encuentra que mayoritariamente se habla del grupo PyMe que son pequeñas y medianas empresas, pero a este grupo se le añaden o suman las micro, ya que también son muy importantes y contribuyen de igual forma a la economía nacional.

La clasificación de las PyMes en México, de acuerdo a BBVA (2021), depende de diversos factores y se mide por el rango de número de trabajadores, el monto de venta en millones de pesos, así como el tope máximo combinado. La clasificación de las PyMes se puede considerar de la siguiente forma:

Microempresas. Son de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos y el tope máximo es de 4.6.

Empresas pequeñas. En el sector de industria y servicios pueden tener desde 11 hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos con un tope máximo de 95. En el caso de las empresas pequeñas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, pueden facturar hasta 100 millones de pesos y tienen un tope de 93.

Empresas medianas. El sector de comercio tiene entre 31 y 100 trabajadores mientras que el de servicios de 51 hasta 100 trabajadores, en ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales y tienen un tope máximo de 235. En el sector de industria el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturan entre 100 y 250 millones y tienen un tope máximo de 250.

Para mayor certeza y claridad, la clasificación por tamaño de las empresas se desglosa en la tabla 2.

**Tabla 2**  
**Tamaño de las empresas.**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (m.d.p.)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009 Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Documento vigente)

### 3.3 Actividades artesanales y/o tradicionales.

Para iniciar, es importante afirmar que son múltiples las ramas artesanales que se realizan en las diferentes latitudes de la República Mexicana. Son también diversos los orígenes de estos objetos que proceden de zonas rurales, principalmente, y de zonas urbanas del país. Los objetivos por los cuales son realizados estos objetos también son variados y van de lo cotidiano, lo ritual, lo ceremonial, hasta el uso personal, decorativo y comercial (Korsbaek y Sámano Rentería, 2007).

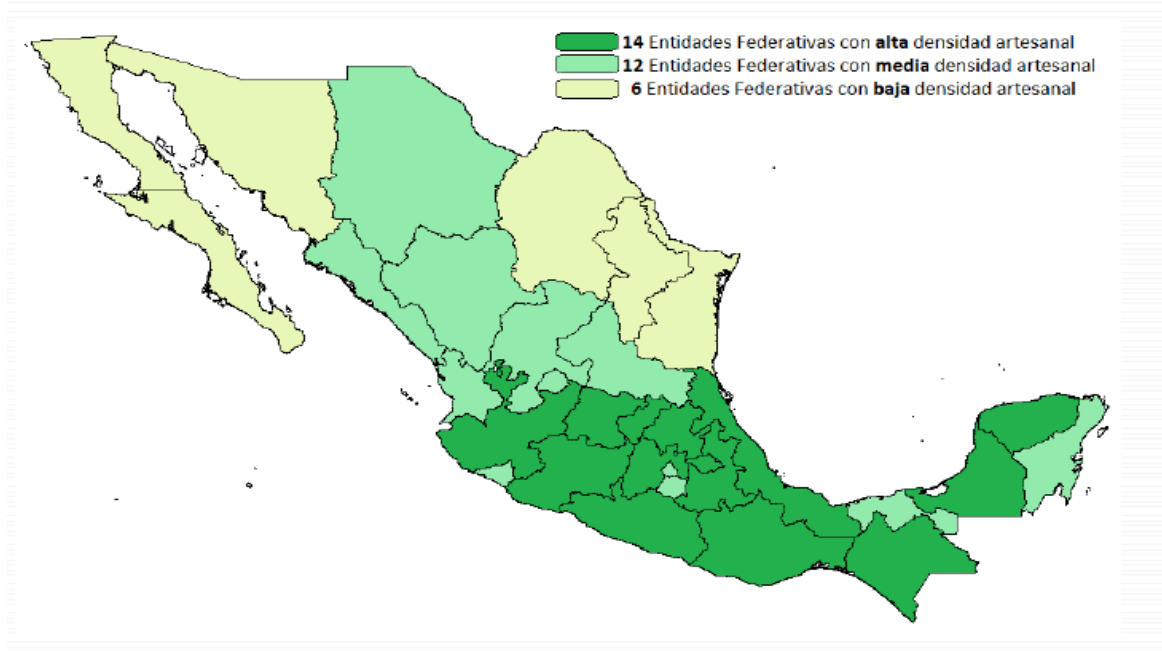
### **3.3.1 Actividades artesanales en México**

En México, y de acuerdo con la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal, un artesano es aquella persona cuyas habilidades naturales o dominio técnico de un oficio, con capacidades innatas o conocimientos prácticos o teóricos, elabora bienes u objetos de artesanía, misma que se define como la actividad realizada manualmente en forma individual, familiar o comunitaria, que tiene por objeto transformar productos o sustancias orgánicas e inorgánicas en artículos nuevos, donde la creatividad personal y la mano de obra constituyen factores predominantes que les imprimen características culturales, folklóricas o utilitarias, originarias de una región determinada, mediante la aplicación de técnicas, herramientas o procedimientos transmitidos generacionalmente. En el año 2018 existían 12 millones de personas dedicadas a alguna actividad artesanal FONART (2018).

Las actividades artesanales en México son innumerables ya que el país contiene una riqueza cultural basta y variada, sin embargo, la concentración de la actividad artesanal tiene una mayor o menor actividad dependiendo del estado geo-político del que se hable, como se puede observar en la figura 11.

**Figura 11**  
**Densidad de la población artesanal en México**

**2018**



Fuente: Retomado de coordinación de planeación y programación FONART 2018

En la figura 11 se observa la enorme pluriculturalidad artesanal en México, ya que solo 6 estados muestran actividad baja artesanalmente hablando, pero los restantes 26 muestran una actividad media y alta.

Algunas de las artesanías más reconocidas en México son:

Los alebrijes

En cada rincón de México podemos encontrar esta artesanía que proviene de la ciudad de San Martín Tilcajete, en el estado de Oaxaca. Representan animales imaginarios que suelen fusionar varias especies. Fue Pedro Linares quien les dio el nombre de Alebrijes y los hizo de cartón, y viendo su éxito, la gente comenzó a tallarlos en madera para hacerlos más resistentes. En otra ciudad también de Oaxaca, San Antonio Arrazola, se comenzaron a tallar en la década de 1980, y es

posible visitar los numerosos talleres en ambas ciudades para ver el proceso de fabricación. Los alebrijes son de colores intensos y vienen en una gran variedad de tamaños, y el único límite para crear nuevos animales fantásticos de esta cosmovisión particular es la imaginación.

#### Arte Huichol

No menos coloridos son los tableros de alambre (Nierikas) o las figuras del arte huichol cubiertas con chaquira. Dicen que sus trazos y diseños son el resultado de alucinaciones por beber o consumir peyote. Son característicos de los estados de Nayarit, Jalisco y partes de Zacatecas. El arte huichol ha trascendido las formas originales de expresión e incluso lo podemos encontrar en camisetas de diseñador o en zapatillas deportivas.

#### Talavera Poblana

De Puebla de Zaragoza procede la cerámica denominada Talavera, la cual evoca el origen español de la Talavera de la Reina en Toledo. El arte de decorar platos de cerámica con el característico tono azulado y blanco de la talavera poblana es una de las artesanías más características de México. La producción de talavera está atestiguada desde finales del siglo XVI y en el siglo XVII se establecieron normas y reglamentos con gremios que controlaban la calidad y la fabricación. Actualmente existe una denominación de origen que identifica el origen de los productos poblanos.

#### Barro Cocido

También de Oaxaca llega el famoso Barro Negro de Doña Rosa, una humilde señora de San Bartolo Coyotepec que en la década de 1950 lograba dar un acabado sorprendente a los objetos de barro que cocinaba. Esta técnica, aparentemente utilizada desde los mixtecos y zapotecos, consistía en reducir la atmósfera de un horno especial de dos bocas para crear un proceso de oxidación inversa y pulir la pieza para darle la textura suave del sonido negro que aceptaba. Hoy en día

continúa la tradición, con el mismo material, barro de arcilla, cocido en hornos para elaborar diversas vasijas y objetos.

### Platería

La riqueza mineral de México ha hecho que las joyas hechas de oro, plata, jadeíta o ámbar se hayan utilizado en atuendos personales durante miles de años. Primero los españoles, luego empresas propiedad de inversionistas estadounidenses y franceses que extraían los preciados minerales utilizados para hacer todo tipo de joyas. Tanto en el estado de Hidalgo como en Taxco (estado de Guerrero) podemos encontrar anillos, aretes y colgantes de plata de alta calidad, obra de orfebres locales.

### Sombreros de charro

Visualmente lo suficientemente audaces para ser inconfundibles, los sombreros de charro son quizás los máximos exponentes de la artesanía mexicana y se han convertido en el último recuerdo. Confeccionado con piel de conejo, se requiere una técnica de planchado precisa para lograr esta textura de larga duración. Luego se borda a mano en uno o más colores. Eran un símbolo del estatus social de los terratenientes en su época y servían para protegerse del sol durante las cabalgatas.

### Sarapes

Otra artesanía textil típica mexicana son los sarapes, mismos que tienen un origen tlaxcalteca pero que se popularizaron aún más en el norte del país específicamente en la ciudad de Saltillo perteneciente al estado de Coahuila quien se han convertido en uno de los principales productores. Esta prenda actúa como abrigo contra el frío y está elaborado principalmente de lana o algodón y fue muy utilizada a principios y mediados del siglo pasado, estos aún se elaboran en telares de madera, con un hilado artesanal realizado por hilanderas muy pacientes. El rombo característico de esta prenda debe estar bordado a mano como señal de que se trata de un auténtico

Sarape, esta prenda ha traspasado las fronteras mexicanas y es una prenda que ya forma parte de la moda internacional.

### Huipiles

Detrás de la sencilla vestimenta está la visión religiosa de las comunidades indígenas, principalmente de Puebla, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Michoacán, Veracruz, Yucatán y Quintana Roo. Para ellos, el huipil es una expresión simbólica del rol de la mujer en la sociedad y por ello es importante la elección y elaboración del huipil.

### Árboles de la vida

Todo el que va a Metepec regresa sano y salvo con un árbol de la vida. Esta ciudad del Estado de México es conocida por el Día de Muertos y los imponentes altares que adornan el centro del lugar, así como por los famosos Árboles de la Vida. La simbología es universal, ya que los árboles utilizados en esta artesanía están diseñados como el eje del universo y de la vida misma. A pesar de sus alegorías religiosas, la pura belleza decorativa los convierte en un regalo para aquellos que creen en la naturaleza como elemento central de la sostenibilidad.

### Juguetes

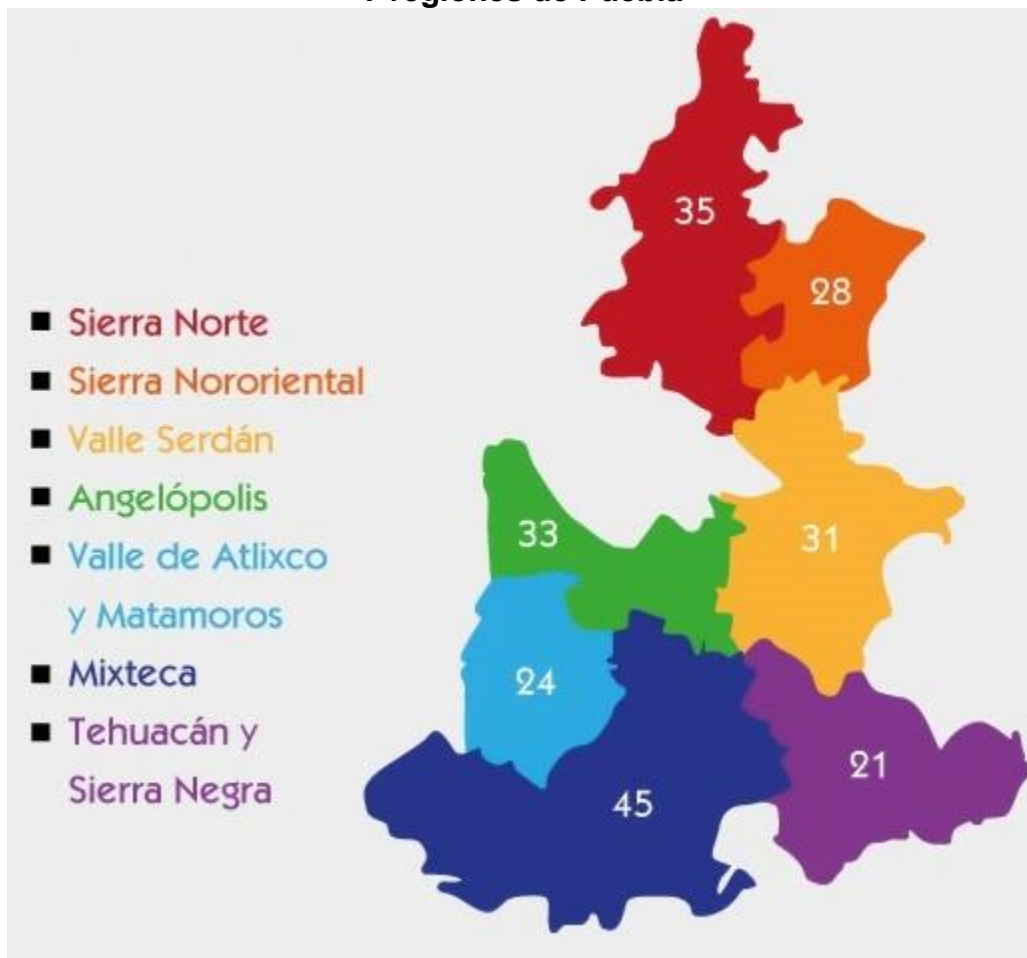
En México todavía se hacen muchos juguetes a mano, y por eso es común encontrar en los mercados algunos usados por nuestros padres o abuelos, como el sonajero, el balero, la pirinola el trompo o la divertida lotería, pero también carros y carretas de madera o multitud de muñecos y muñecas, entre los que destacan las típicas con trenzas y colores vivos, o la " negrita merecumbé " con su vestido colorado de bolitas blancas.

Las artesanías anteriormente enunciadas son enlistadas por diferentes portales de turismo como turismo México y Xcaret.

### 3.3.2 Actividad artesanal en Puebla

Ahora para el caso de Puebla, la diversidad no es menor que a nivel nacional, por lo que para contextualizar en el estado se consideran 7 regiones socioeconómicas de acuerdo a la información de Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) las cuales son: Región I Huauchinango, Región II Teziutlán, Región III Ciudad Serdán, Región IV San Pedro Cholula, Región V Puebla, Región VI Izúcar de Matamoros, Región VII Tehuacán y Sierra Negra.

**Figura 12**  
**7 regiones de Puebla**



Fuente: INAFED 2022

Lo anterior así como la figura 12 se menciona ya que para analizar el estado de Puebla hablar de regiones es una de las formas más rápidas y efectivas, pues no sería sencillo hablar de sus 217 municipios y de las características de cada uno.

Dentro de las siete regiones citadas, se mencionan solo algunos de sus municipios que tienen actividad artesanal representativa a nivel regional, estatal, nacional o internacional. Dichas actividades artesanales se cotejaron con la información presentada en el INAFED de cada uno de los municipios que se mencionan.

De acuerdo al orden en el que se mencionaron, la Región I está integrada por 35 municipios que en su generalidad por ser geográficamente cercanos comparten rasgos artesanales distintivos, como por ejemplo; para el caso de los municipios de Tetela de Ocampo, Pahuatlan, Honey, Ixtacamaxtitlan y Xicotepec podemos encontrar que una de sus características artesanales son las actividades de bordado en hilo de lana natural, aunque también destacan actividades artesanales muy características de algunos municipios como lo es para el caso del municipio de Chignahuapan que se distingue quizá a nivel mundial por su actividad de producción de esferas navideñas.

Para el caso de la región II, la cual está integrada por 28 municipios, se infiere que por su cercanía con la región anterior sus actividades artesanales no distan mucho de las antes mencionadas, tal es el caso de los municipios de Cuetzalan del Progreso, Hueyapan, *Tlatlauquitepec* y Zacapoaxtla. Son municipios con similitudes en clima, orografía y algunas características más, pero también comparten la actividad de tejido con hilo de lana natural y bordado de estos tejidos, también podemos hacer un énfasis por ejemplo en el municipio de Zautla ya que dentro de este municipio existe una comunidad (junta auxiliar) llamada San Miguel Tenextatiloyan en la cual se caracterizan por la actividad de alfarería en barro, por lo que incluso la comunidad también es conocida como San Miguel de las ollas.

Ahora para el caso de la región III, está integrada por 31 municipios, en los que ya no es fácilmente identificable una tendencia, al menos no con los datos de INAFED, pero si es posible ubicar un municipio con arraigadas tradiciones artesanales. San

Salvador el Seco es un municipio que tradicionalmente se ha caracterizado por su actividad de manufacturar artículos de cantera negra, así como la labra de piedra, en general para la elaboración de diversos artículos que van desde lo decorativo hasta lo de uso cotidiano.

En orden ascendente, sigue la región IV, sin embargo esta se analizará al final ya que esta incluye el municipio de Ocoyucan, mismo que es el centro de atención de esta investigación. Siendo así, se da paso a la región V, la cual está integrada por 24 municipios, dentro de los que encontramos Atlixco e Izúcar de Matamoros, mismos que comparten junto a Huaquechula y Tinguismanalco la actividad alfarera de barro. Para estos municipios, que si bien comparten la actividad ya mencionada, podemos resaltar que uno de los más reconocidos es Izúcar de Matamoros pues en dicho municipio se elabora el internacionalmente conocido árbol de la vida cuya elaboración artesanal es ancestral. Dentro de esta región, se hace mención de dos localidades que comparten la actividad dedicada a la elaboración de cestería la cual es una actividad muy antigua y en riesgo de desaparecer, dichos poblados son Tochimilco y Tepeojuma, la actividad que se desarrolla en estos dos poblados tiene una estrecha relación con la jarriería.

En cuanto a la región VI, está integrada por 45 municipios por lo que es la zona que aglomera la mayor cantidad de poblaciones, y por ende una de las de mayor pluralidad, aunque también es cierto que es una de las de menor densidad poblacional por sus condiciones de pobreza mismas que figurativamente empujan a sus habitantes a migrar a otros lugares. Algunos de los municipios que la conforman son Chiautla, Huehuetlan el grande, Juan N. Méndez y Tepexi de Rodríguez. Estos municipios tienen el común denominador que dentro de su actividad artesanal está el tejido de palma, sin hacer menos otras actividades como lo es el curtido de pieles, la alfarería y la manufactura de artículos de ónix. Sin embargo, existen dos municipios cuya actividad productora artesanal llama la atención por coincidir con el objeto de este trabajo ya que, en los municipios de Ixcaquixtla, y Molcaxac, se pueden encontrar trabajos de jarriería.

Ahora bien, la región VII está conformada por 21 municipios, dentro de los cuales se encuentra coincidencia de actividad artesanal en Coxcatlan, San Sebastián Tlacotepec y Santiago Miahuatlán ya que estas poblaciones se dedican a la producción de tejido de palma y carrizo. Sin embargo, en el municipio de Zapotitlán se encuentra una vez más una coincidencia importante para la investigación la cual es que en esta población generan productos derivados del ixtle, como son lazos y tendedores.

Finalmente, la región IV está conformada por 33 municipios. Lo increíble de esta zona es la diversidad de actividades artesanales que concentra pues encontramos municipios como Amozoc en el cual trabajan la plata, la alfarería de barro y yeso, así como también talavera. Otro municipio con una importante actividad es Tecali de Herrera en el cual se trabaja el mármol y el ónix. Un municipio que también tiene una tradición muy reconocida a nivel regional y nacional es el municipio de Huejotzingo en el cual se produce Sidra de manzana.

A continuación se concentra la atención en el municipio de Ocoyucan, el cual forma parte de la región IV.

### **3.4 Contexto del municipio de Ocoyucan y de la Jarriería.**

El municipio de Ocoyucan, cuya etimología proviene de la voz náhuatl compuesta de "ocotl", pino u ocote; "yutl"; expresa propiedad y "can", lugar; que significa "lugar lleno de pinos u ocotes" (INAFED s/f).

El municipio se localiza en la parte centro-oeste del estado de Puebla. Sus coordenadas geográficas son los paralelos 18° 51' 54" y 19 ° 00' 06" de latitud norte y los meridianos 98° 15' 42" y 98° 22' 24" de longitud occidental. Colinda al Norte con el municipio de San Andrés Cholula, al Sur y al Este con la ciudad de Puebla, y al Oeste con el municipio de Santa Isabel Cholula, tiene una superficie de 119.66 kilómetros cuadrados, (INAFED, s/f).

Ahora bien, como se mencionó con anterioridad, el municipio de Ocoyucan tiene una actividad comercial importante en productos de jarciería, pero ¿qué es la jarciería? ¿De dónde proviene la palabra? Para dar respuesta a estas incógnitas se realizó una búsqueda exhaustiva en la que no se encontró un resultado académico o de investigación, por lo que se recurrió a utilizar la información que existe de los mismos comercios, quienes indican que la palabra jarciería se empezó a usar para describir el conjunto de amarras y sogas usadas en un barco, por lo que podemos decir que de ahí proviene la palabra. Sin embargo, para el caso Mexicano coincidió que varios utensilios de limpieza se elaboran con fibras con las que también se hacen amarras y demás aditamentos parecidos a los que se usan en los barcos.

Para definir y poder así responder qué es la jarciería encontramos que la Real Academia Española la define como: Ramo del comercio de los objetos de fibra vegetal. Esto se refiere a toda aquella mercancía que se denomina comúnmente a instrumentos de limpieza. Otra definición que podemos retomar dicha por los mismos comerciantes es: negocio dedicado a la venta de productos derivados de fibra. Si consideramos que las fibras naturales eran productos de amplio uso en la vida prehispánica, tal vez no sería extravagante pensar en las primeras escobetas para lavar, los ayates y las vestiduras de algodón y fibras naturales que por aquellos días usaban nuestros antepasados. También es posible imaginar los estropajos de raíz o los zacates de henequén usados para el aseo personal. Sobraría decir que actualmente varios productos de limpieza y de uso doméstico usados en México son derivados de fibras naturales: zacates, lazos o mecates, escobetas, y demás. Claro está que con el transcurrir del tiempo esto ha ido cambiando y se incluyeron otro tipo de materias primas que si bien son naturales no son estrictamente vegetales, tal es el caso de la crin de caballo, pelo de camello, plumas de aves entre otros. Finalmente, hoy en día las jarcierías modernas expenden productos derivados de fibras naturales, pero también una enorme variedad de productos derivados de los químicos principalmente plásticos, todos ellos centrados en la limpieza e higiene del hogar.

### **3.5 Teoría centro periferia, desarrollo endógeno**

Durante las últimas décadas ha tomado importancia el estudio de los procesos de desarrollo económico de los territorios con el fin de explicar cómo ciertas regiones han alcanzado un determinado nivel de desarrollo aprovechando los recursos endógenos y la capacidad de los actores locales para liderar estos procesos. Actualmente, se habla del desarrollo económico local y del desarrollo económico endógeno como la manera en que las comunidades organizadas en algunos países han afrontado los retos que supone la globalización de la economía (Rojas, 2018).

El crecimiento endógeno es también otro enfoque que se relaciona con la especialización y la respuesta a los desafíos de la creciente competencia y los problemas asociados con la reestructuración productiva, el diseño y la implementación de estrategias, y el desarrollo e implementación de políticas, empleando el potencial de desarrollo ya especializado dentro del territorio (Sharifzadegan et al., 2017).

Para este apartado, se expresa que, si bien la investigación está centrada en modelar similitudes y diferencias entre las empresas del sector de jarriería, mediante el análisis de sus estructuras organizacionales en el municipio de Ocoyucan, Puebla, no se puede dejar de lado que el éxito y desarrollo de actividades locales supone un desarrollo regional endógeno, ya que los territorios más atrasados del mundo y especialmente los territorios subdesarrollados, no solo tienen que sufrir las consecuencias de la desigual división del trabajo entre países, sino que también llevan sobre sus espaldas el peso de esa desigual división del trabajo a nivel nacional. Es por ello que los resultados del crecimiento económico se concentran en puntos claves, como pueden ser las grandes ciudades. Esta significativa desarticulación puede observarse claramente por los enormes contrastes entre los centros de las ciudades y las zonas circundantes a ellas, entre las condiciones de vida en las urbes y en el campo, entre los sectores modernos y tradicional de la agricultura o entre las industrias de tecnología avanzada y la artesanía (Rodríguez Aldana, 2019).

Los cambios del entorno condicionan la necesidad de dar nuevas respuestas. La sustitución del modelo de producción en masa por modelos de producción flexible ha significado una revolución que ha permitido la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica de las actividades productivas de pequeño y mediano tamaño, generación de empleo, capacitación de mano de obra para procesos específicos, en definitiva identificación, valoración y proyección de los recursos locales existentes para desatar procesos de crecimiento y desarrollo endógenos (Rodríguez González, 1999).

Dentro del desarrollo endógeno, no solo es importante la cantidad y calidad de recursos disponibles en un territorio, sino la capacidad de las personas e instituciones para hacer uso eficiente de estos, lo cual ubica a la sociedad civil como el eje de transformación de la economía local y pone de manifiesto la importancia de sus características tales como la cultura, las costumbres, la identidad y los intereses de los grupos sociales, además que supone que las iniciativas de desarrollo han surgido como una respuesta creativa de los actores locales para enfrentar los retos de un modelo económico globalizado (Rojas, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior y hasta este punto en la investigación, se infiere que el desarrollo endógeno puede ser una alternativa de desarrollo económico que haga frente a los rezagos regionales, por lo que suministrar apoyo, herramientas y conocimientos a las actividades regionales puede ser un factor que beneficie a la sociedad. Para el caso de este trabajo, la actividad comercial de jarriería en el municipio de estudio presupone podría ser un elemento que propicie o coadyuve este desarrollo en la región de estudio.

## Capítulo 4

### Investigación de campo

#### 4.1 Diseño, justificación y metodología.

Hoy en día se mantiene la discusión sobre qué tipo de investigación social resulta ser más científica: aquella que utiliza procedimientos cuantitativos para la recolección y el análisis de la información empírica, o la que emplea técnicas de carácter cualitativo. Esta discusión está relacionada con los paradigmas de investigación prevaletentes (Rojas Soriano, 2013).

Las características de este trabajo obedecen al método mixto, el cual considera una naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias.

Dicho lo anterior, y para esta investigación se retoma y justifica como parte del enfoque cualitativo la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (Hernández-Sampieri, 2014). Para el caso de esta investigación, la naturaleza cualitativa está presente en la recolección de la información pues depende en gran medida de la interpretación y ajustes que el investigador tenga que realizar en el momento justo de la recolección de datos.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo se identifica más adelante ya que se presentan tendencias estadísticas derivadas del procesamiento de la información captada en la entrevistas semiestructurada mismas que servirán de pilar para

equiparar y marcar pautas que contribuyen a la identificación de los comportamientos organizacionales, así como también para modelar la planeación de los implicados.

Las técnicas de observación y de entrevista a informantes clave proporcionan información de carácter más bien cualitativo, sin que ello signifique que diversos datos obtenidos por esa vía no puedan ser susceptibles de tratarse para su análisis con procedimientos cuantitativos (Rojas Soriano, 2013).

#### **4.2 Instrumento, Variables y población.**

El volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos de la investigación, de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema (Rojas Soriano, 2013).

Para la recolección de datos, se aplicó una entrevista semiestructurada. Se seleccionó dicho instrumento dado que la población de estudio está poco explorada, de igual manera existen pocos datos y registros presentados por fuentes oficiales o académicas que pudieran servir de respaldo

Por lo anterior, la selección de dicho instrumento es adecuado pues permite rescatar con mayor amplitud información valiosa, así como también permite tener un acercamiento con la población para indagar e identificar rasgos importantes de manera visual y auditiva.

Para la aplicación de dicho instrumento, es importante señalar que primeramente se validó ante 5 expertos, tres académicos y 2 comerciantes de jarriería, mismos que no pertenecen a la población de estudio ya que se ubican fuera de la región de estudio, el instrumento contempla los siguientes ejes y está diseñado de la siguiente manera. El instrumento fue modificado conforme a las sugerencias recibidas.

- ❖ Información sobre la actividad comercial, productos e historia de la actividad, si se elaboran de forma artesanal, qué materiales utilizan en sus productos.

*Dicha Información ayudará a modelar la estructura organizacional conforme a la información contenida en el capítulo 2*

- ❖ Cuántas personas trabajan en el lugar, si son familia o empleados, cómo se organizan o coordinan para el trabajo. Dependiendo de la respuesta poner ejemplos, preguntar horarios, roles, si tienen un jefe, quién toma las decisiones, o como deciden.

*Lo anterior para identificar qué tipo de estructura se adopta consciente o inconscientemente.*

- ❖ A fin de identificar si tienen algunas nociones de gobierno corporativo, ahondar sobre cómo se toman las decisiones, cómo es que obtienen financiamiento, si tienen registros contables más allá de lo meramente fiscal.

- ❖ Para el caso de las normas legales, cuestionar acerca de qué tipo de permisos se requieren para su funcionamiento, quién los emite, si existe algún tipo de institución de supervisión o regulación, si existe algún tipo de sanciones o penalizaciones y por qué se darían, si tienen algún tipo de asesoría gubernamental o privada.

- ❖ Finalmente, y con el fin de identificar si existe una planeación estratégica, preguntar si tienen misión, visión y valores. Cómo ha sido su desarrollo en el tiempo, es decir cuántos años tienen funcionando, si siempre han funcionado así (relación organizacional, si en esos años han crecido o tenido pérdidas y cómo se ven en un futuro a corto mediano y largo plazo. Para el punto anterior, es muy importante preguntar ¿cómo han abordado el tema de la pandemia?, ya que aquí es vital identificar cómo perciben la situación y si les genera un tropiezo o una oportunidad.

Los ítems que se identifican a partir de recolectar y procesar la información son los siguientes.

- ❖ Número de empleados.
- ❖ Empresa Artesanal.
- ❖ Empresa Familiar.
- ❖ Horarios o turnos.
- ❖ Roles o funciones.
- ❖ Toma de decisiones.
- ❖ Financiamiento.
- ❖ Registros de información.
- ❖ Permisos de funcionamiento.
- ❖ Asesoría privada o gubernamental.
- ❖ Misión Visión y Valores.
- ❖ Años de funcionar.
- ❖ Cambios a través del tiempo.
- ❖ Pandemia, oportunidad o tropiezo.
- ❖ Rasgos de estructura identificados por autor.
- ❖ Rasgos de estructura formal o informal.

Dichos ítems tienen una estrecha relación con el objetivo de la investigación ya que cada uno de ellos aporta información que se retoma para la modelación e identificación de las estructuras organizacionales, planeación estratégica, gobierno corporativo y normatividad, así como también para identificar los estratos empresariales y artesanales.

La población que se ha seleccionado pertenece a un universo que está conformado, de acuerdo con información recuperada de INEGI, específicamente DENU, 4,663 a nivel nacional, en Puebla 409 y para el caso del municipio Ocoyucan 39. Cabe destacar que, dentro del municipio de estudio, se realizó un censo de estas empresas y que la razón para elegir este municipio es por su carácter tradicional y de desarrollo local ya que si se extiende el análisis hacia otros puntos se corre el riesgo de recabar información que no represente las características endémicas de la población.

El instrumento de recolección de datos, antes de ser aplicado a la población objetivo, se puso a prueba piloto con dos expertos no académicos como se describió

anteriormente, con la finalidad de tener un estimado de tiempo de respuesta, posibles respuestas, posibles obstáculos, opinión de viabilidad y de ser necesario realizar nuevamente algún ajuste (que para este momento no fue necesario). Cabe señalar que, al tratarse de una entrevista semiestructurada, se tiene la libertad de que al momento de aplicar el instrumento se pueden hacer ajustes que permitan la optimización y maximización de la obtención de información.

### **4.3 Recolección de datos**

La recolección de datos se realizó durante los meses de septiembre y octubre del año 2021 en las entidades previamente identificadas, que corresponden al rango micro, pequeñas y medianas empresas, con actividad de Jarciería dentro del municipio de Ocoyucan Puebla, es importante que mencionar que se realizó un censo dado que no se encontró información precedente que sirviera de soporte, otro punto a resaltar es que dicho censo se llevó a cabo en un contexto enrarecido debido a la situación sanitaria por la que se transcurre.

Se seleccionó el instrumento de entrevista semiestructurada ya que al desconocerse mucha información, este método permite la identificación y conocimiento de elementos sociales y/o culturales que pueden tener relevancia para la investigación, mismos que no se lograrían registrar de utilizar algún otro instrumento.

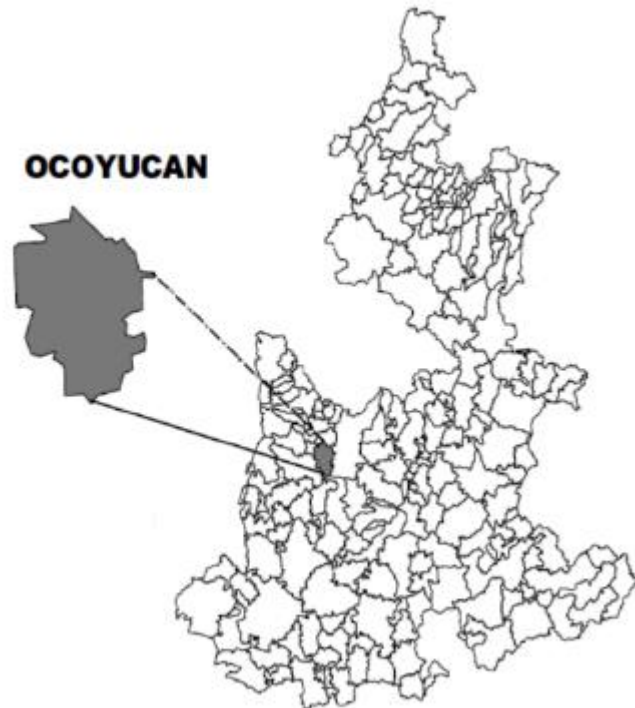
Metodológicamente se considera que por la escasa información preexistente dicha herramienta es la mejor opción, se realizaron previamente a la aplicación del instrumento visitas de reconocimiento de la zona, también se realizó un mapeo que permitió la ubicación geográfica de los lugares, de igual manera se contactó gente oriunda de la región para conocer su contexto social previamente a la aplicación del instrumento, finalmente el entrevistador toma un papel de aprendiz ya que este rol facilita la obtención de información. Finalmente, se consideró como parte importante

no solo la obtención de la información dictada por la entrevista sino que también la observación juega un papel importante.

#### 4.4 Presentación de datos

Iniciemos con la descripción geográfica del municipio analizado, para posteriormente visualizar los datos de las entidades de estudio.

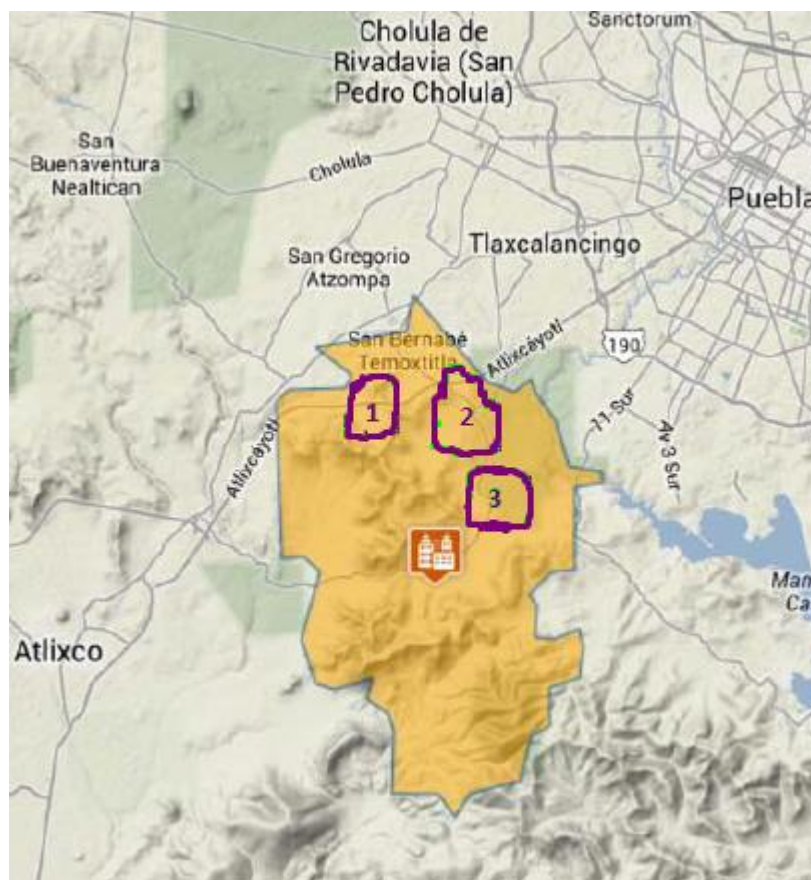
**Figura 13**  
**Ubicación del Municipio de Ocoyucan dentro del estado**



Fuente: Retomado de: Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de Ocoyucan, Puebla 2014-2018

En la figura 13 podemos observar la ubicación del municipio de estudio, siendo este un municipio que se considera prácticamente conurbado por su cercanía con el municipio Puebla capital.

**Figura 14**  
**Municipio de Ocoyucan**



Fuente: Elaboración propia con datos de Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de Ocoyucan, Puebla 2014-2018

En la figura 14 se remarca en color purpura las tres zonas poblacionales donde se ubican las entidades analizadas, el área marcada con el número 3 se localiza la localidad de Santa María Malacatepec, en el área marcada con el número 2 se ubica el poblado de Santa Clara Ocoyucan y finalmente el área marcada con el número 1 corresponde a la localidad de San Bernardino Chalchihuapan. Estas 3 áreas son las que aglomeran a las entidades de estudio.

**Tabla 3**  
**Información de las entidades de estudio**

#	Descripción estrato personal ocupado	Nombre de clase de la actividad	Ubicación	Tipo de asentamiento humano	Nombre de asentamiento humano	Entidad federativa	Municipio
1	0 a 5 personas	Fabricación de redes y otros productos de cordelería	Calle Matamoros 28	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
2	0 a 5 personas	Preparación e hilado de fibras blandas naturales	Calle Zaragoza 405	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
3	0 a 5 personas	Fabricación de otros productos de plástico sin reforzamiento	Privada García Olivos S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
4	0 a 5 personas	Fabricación de escobas, cepillos y similares	Calle Morelos 110	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
5	31 a 50 personas	Fabricación de escobas, cepillos y similares	Calle Niños Héroes de Chapultepec 23	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
6	0 a 5 personas	Fabricación de escobas, cepillos y similares	Calle Zaragoza 409	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
7	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Matamoros 151	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
8	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Matamoros 101	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
9	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Matamoros 106	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
10	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
11	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Privada Cristo Rey 6	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
12	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Privada Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan

13	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Privada Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
14	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle de la Purísima 92	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
15	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Matamoros 145	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
16	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
17	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Privada Primero de Mayo 4	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
18	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey 408	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
19	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Morelos 147	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
20	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Aquiles Serdán 101	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
21	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey 260	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
22	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
23	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Reforma 8	Pueblo	Santa Clara Ocoyucan	Puebla	Ocoyucan
24	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey 114	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
25	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
26	0 a 5 personas	Comercio al por menor de	Calle Cristo Rey 258	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan

		artículos para la limpieza					
27	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Morelos S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
28	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Independencia S/N	Localidad	Santa Maria Malacatepec	Puebla	Ocoyucan
29	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
30	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Avenida Agustín Pérez 505	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
31	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey 250	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
32	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Morelos S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
33	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey 243	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
34	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
35	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
36	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
37	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Insurgentes 105	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
38	0 a 5 personas	Comercio al por menor de calzado	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan
39	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Calle Cristo Rey S/N	Localidad	San Bernardino Chalchihuapan	Puebla	Ocoyucan

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, DENU

La información presentada en la tabla 3 es la base que permitió la ubicación de las entidades para su visita, cabe resaltar que se omiten los nombres de las entidades pues no tenemos autorización para su uso, de igual manera hay que mencionar que no todas las entidades accedieron a participar por lo que al momento de realizar el análisis de información se marcaran con XXXXX a las entidades que no participaron.

La información se recopiló mediante la herramienta de entrevista semiestructurada, por lo que ahora se procede a realizar la presentación de la información de forma resumida en tablas que precisan los datos recabados para su posterior análisis.

Las tablas ilustran los puntos de análisis de la investigación que son: A) Estructura organizacional, B) Gobierno corporativo, C) Normas legales y D) Planeación estratégica

Para efectos de presentación, se inicia en orden inverso por lo que a continuación se exhibe, la tabla 4 correspondiente a Planeación estratégica.

**Tabla 4**

*Ítems que identifican Planeación Estrategia*

#	Misión Visión Valores	Años Funcionando	Cambios a través del tiempo	Pandemia ¿oportunidad o tropiezo?
1	No	30	Si	T
2	No	35	Si	T
3	No	40	Si	T
4	No	20	Si	T
5	No	45	Si	T
6	No	40	Si	T
7	No	50	Si	T
8	No	35	Si	T
9	xxxxxxx	xxxxxxx	Xxxxxxx	xxxxxxx
10	No	50	Si	T

11	No	55	Si	T
12	No	20	Si	T
13	No	20	Si	T
14	No	30	Si	T
15	xxxxxxxx	xxxxxxxx	Xxxxxxxxx	xxxxxxxx
16	No	20	Si	T
17	No	20	Si	O
18	No	30	Si	T
19	No	45	Si	T
20	No	50	Si	T
21	No	40	Si	O
22	No	25	Si	T
23	xxxxxxxx	xxxxxxxx	Xxxxxxxxx	xxxxxxxx
24	xxxxxxxx	xxxxxxxx	Xxxxxxxxx	xxxxxxxx
25	No	30	Si	T
26	No	25	Si	T
27	No	50	Si	T
28	No	40	Si	O
29	No	70	No	T
30	No	35	Si	T
31	No	35	Si	T
32	No	45	Si	T
33	Si	40	Si	O
34	No	60	No	T
35	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
36	No	45	Si	T
37	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	Xxxxxxxxx
38	No	30	Si	T
39	No	30	Si	T
Totales	32 No 1 Si	N/A	31 No 2 Si	29 Tropiezo 4 Oportunidad

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del trabajo de campo

Los ítems considerados para la tabla 4 se codificaron de la siguiente manera. Para el caso de si las entidades cuentan con Misión, Visión y Valores, se les realizó la pregunta completamente abierta y únicamente se registró Si o No según fuera el

caso, posteriormente se tomó el registro de los años que los negocios tienen funcionando, cabe señalar que dicha respuesta obedece estrictamente al criterio expresado por el entrevistado y se registró la respuesta en años, acto seguido se cuestionó acerca de si en esos años de funcionamiento se han generado cambios en su funcionamiento registrando únicamente Si o No, y finalmente cómo es que se ha abordado la situación actual de la Pandemia, para esta última respuesta se les brindaba las opciones “Tropiezo (T) u Oportunidad (O)”.

Algunos datos observados en el campo al momento de recabar la información que alimenta esta tabla es, que si bien no tienen claro lo que representa Misión, Visión y Valores, es decir no se observa algún cartel, lona, afiche o algún elemento que muestre o evidencia que se cuenta con la formalidad de dicha información, las personas muestran tener una idea general de lo que se representa teóricamente con los tres elementos mencionados, principalmente la visión es lo que se muestra con mayor frecuencia, por lo que se puede pensar que sería relativamente sencillo poder apoyar a estas entidades en establecer dichos parámetros, esto quizá mediante una jornada de capacitación en la que se les brinden herramientas teóricas que les ayuden a plasmar sus ideas y formalizar su Misión, Visión y Valores.

Por otra parte en cuanto a su variabilidad o los cambios que se han realizado a través del tiempo, es reamente sorprendente ver que los cambios mayoritariamente son percibidos en función del uso de tecnología básica como lo es, caja de cobro, escáner de precios, etiquetadoras, entre algunos otros elementos, sin embargo la maquinaria que se usa para la elaboración de escobas por ejemplo, es la misma que se ha usado desde que se inició el negocio, de hecho casi la totalidad de las fibras metálicas que se expenden a granel son fabricadas de forma artesanal a mano. Por lo anterior se observa que las organizaciones perciben los cambios en función de este tipo de variables más no así en el funcionamiento logístico de carácter organizacional, lo que hace pensar que los cambios organizacionales en si son mínimos.

**Tabla 5***Normas Legales*

---

<b>#</b>	<b>Permisos</b>	<b>Asesoría</b>
1	No	No
2	No	No
3	No	No
4	No	No
5	No	No
6	No	No
7	No	No
8	No	No
9	xxxxxxx	Xxxxxxx
10	No	No
11	No	No
12	No	No
13	No	No
14	No	No
15	xxxxxxx	Xxxxxxx
16	No	No
17	No	No
18	No	No
19	No	No
20	No	No
21	No	No
22	No	No
23	xxxxxxx	Xxxxxxx
24	xxxxxxx	Xxxxxxx
25	No	No
26	No	No
27	No	No
28	No	No
29	No	No
30	No	No
31	No	No

32	No	No
33	No	No
34	No	No
35	xxxxxxx	Xxxxxxxx
36	No	No
37	xxxxxxx	Xxxxxxxx
38	No	No
39	No	No
Totales	33	33

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del trabajo de campo

Para el caso de identificar normas legales se realizaron diferentes preguntas, pero solo se consideraron los dos ítems mostrados en la tabla 5 ya que el resto de las preguntas se invalidan de forma automática al tener una negativa por respuesta.

Para el caso de las normas legales al realizar el trabajo de campo se observó resistencia a responder más de lo que se tenía previsto, ya que en su mayoría los entrevistados asocian las normas con problemas de carácter legal o con posibles multas o algún “problema” de esta índole. De igual manera no hay que perder de vista que de los cuatro apartados generales contenidos en la entrevistas (planeación, estratégica, gobierno corporativo, estructura organizacional y normatividad) este apartado es en que se percibe un mayor desconocimiento ya que incluso operan su negocio de Jarciería con licencia de tienda o tlapalería, lo que evidentemente no corresponde con el giro del negocio, cabe señalar que esta información tampoco obedece a la mayoría ya que únicamente algunas de las personas entrevistadas expresaron esto, la mayoría solo se limitó a responder que no cuentan con ningún tipo de asesoría o apoyo legal, o permiso de alguna índole, pues externaron que estos solo los requieren quienes manejan materiales químicos que se consideren peligrosos.

**Tabla 6***Gobierno Corporativo*

<b>#</b>	<b>Roles o Toma de funciones decisiones</b>	<b>de</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Registros</b>
1	No	Encargado	No	No
2	No	Encargado	No	No
3	No	Jefe	No	No
4	Si	Jefe	No	No
5	Si	Jefe	No	No
6	No	Jefe	No	No
7	Si	Jefe	No	No
8	No	Jefe	No	No
9	xxxxxxx	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
10	No	Encargado	No	No
11	Si	Encargado	No	No
12	Si	Encargado	No	No
13	No	Encargado	No	No
14	No	Encargado	No	No
15	xxxxxxx	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
16	Si	Encargado	No	No
17	Si	Jefe	No	Si
18	No	Encargado	No	No
19	No	Encargado	No	No
20	No	Encargado	No	No
21	Si	Encargado	No	No
22	No	Encargado	No	No
23	xxxxxxx	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
24	xxxxxxx	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
25	Si	Encargado	No	Si
26	No	Encargado	No	No
27	No	Encargado	No	No
28	Si	Jefe	No	No
29	No	N/I	No	No
30	No	Jefe	No	No
31	Si	Jefe	No	No

32	No	Encargado	No	No
33	Si	Encargado	No	No
34	No	N/I	No	No
35	xxxxxxx	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
36	No	Encargado	No	No
37	xxxxxxx	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
38	No	Jefe	No	No
39	Si	Jefe	No	No
Totales	20 No	N/A	33 No	31 No
	13 Si		0 Si	2 Si

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del trabajo de campo

Son cuatro los ítems que se consideran para la identificación de nociones de Gobierno Corporativo y que se muestran en la tabla 6, siendo el primero si dentro del negocio existen roles y funciones como puede ser, cajero, almacenista, vendedores, montacarguista, encargado, gerente, etc. Posteriormente si existe alguien en específico que tome las decisiones o tenga en su encargo la dirección o directrices del negocio. Seguido a esto se cuestiona acerca de si existe algún tipo de financiamiento y finalmente si se tienen registros contables o que vayan más allá de estos.

Ahora para este apartado de gobierno corporativo, al momento de estar en el campo se observaron algunas peculiaridades ya que en definitiva los roles y funciones parecen estar en función del tamaño del establecimiento y/o también del número de personas empleados en la entidad, es decir al momento de realizar la entrevistas y hablar al respecto algunos entrevistados indicaron que eran tres personas las que laboraban en una determinada entidad y que su organización era uno abre el establecimiento por la mañana, otro llega a media mañana, el que abrió sale por la tarde al mismo tiempo que llega el tercero quien es el encargado de cerrar, mientras que el que llegó a media mañana sale a media tarde, lo anterior ocurre en establecimientos pequeños, mientras que en establecimientos en los que se observa un espacio físico más grande y con mayor volumen de productos, se identifican más claramente los roles como cajero, vendedor de piso, almacenista,

encargado de mayoreo, encargado de tienda, aunque se observó que a pesar de existir dichos roles o funciones también se hizo evidente que dichas funciones no son limitantes o excluyentes, ya que un cajero también puede hacer las funciones del vendedor o almacenista, sin en cambio las funciones de vendedor de mayoreo y encargado parecen ser las más específicas en cuanto a que los demás empleados no realizan fácilmente dichas actividades.

En cuanto a la toma de decisiones se observó algo muy particular pues sin duda alguna en la mayoría de los establecimientos es solo una persona la que hace esta función o toma esta responsabilidad y se percibió casi de manera unánime el respeto a dicha función por lo que los demás trabajadores están limitados en cuanto al rumbo y directriz del negocio.

Para el caso de la tabla 7 estructura organizacional, se debe decir que el instrumento en si (entrevista semiestructurada) está diseñado para identificar rasgos que permitan identificar dichas coincidencias con los rasgos expuestos por los autores en el capítulo 2, así como también para modelar las coincidencias que se presenten con la clasificación de formal e informal, por lo que para esta tabla 7 consideramos los ítems si la forma de producción es artesanal, si es una empresa familiar y si dentro de su jornada laboral existen turnos; pero para el caso de las dos últimas columnas se considera toda la información y observación que se realizó al aplicar el instrumento.

**Tabla 7**

*Estructura organizacional*

#	Artisanal	Familiar	Horarios, turnos	Rasgos identificados por autor	Rasgos de Estructura	Estructura formal o informal
1	Algunos	Si	No	Sencilla, Funcional		Informal
2	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
3	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
4	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
5	Algunos	Si	Si	Sencilla, Funcional		Informal
6	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
7	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
8	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
9	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	Xxxxxxxx		Xxxxxxxx
10	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
11	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
12	Algunos	Si	Si	Sencilla, Funcional		Informal
13	Algunos	Si	Si	Sencilla, Funcional		Informal
14	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
15	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	Xxxxxxxx		Xxxxxxxx
16	Algunos	Si	Si	Sencilla, Funcional		Informal
17	Ninguno	No	Si	Sencilla, Funcional		Formal
18	Algunos	Si	Si	Sencilla, Funcional		Informal
19	Algunos	Si	Si	Sencilla, Funcional		Informal
20	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
21	Ninguno	No	Si	Sencilla, Funcional		Formal
22	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
23	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	Xxxxxxxx		Xxxxxxxx
24	Xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	Xxxxxxxx		Xxxxxxxx
25	Ninguno	No	Si	Sencilla, Funcional con rasgos de multidivisional y matricial		Formal
26	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal
27	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional		Informal

28	Ninguno	No	Si	Sencilla, Funcional	Formal
29	La mayoría	Si	No	Sencilla, Funcional	Informal
30	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional	Informal
31	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional	Informal
32	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional	Informal
33	Ninguno	No	Si	Sencilla, Funcional con rasgos de multidivisional y matricial	Formal
34	La mayoría	Si	No	Sencilla, Funcional	Informal
35				Pendiente	Pendiente
36	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional	Informal
37	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	Xxxxxxx	Xxxxxxx
38	Algunos	No	Si	Sencilla, Funcional	Informal
39	Algunos	No	No	Sencilla, Funcional	Informal

---

Escala para identificar rasgos artesanales	Ninguno	La Mayoría
	Algunos	Todos

---

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del trabajo de campo

Como uno de los datos importantes a analizar hay que explicar que la escala que se aplicó a los datos de porcentaje artesanal es Ninguno, Algunos, la mayoría y todos por lo que cada uno correspondería a un 25 por ciento, y se observa que la frecuencia de respuesta es, Ninguno 5 de 33, algunos 26 de 33 y finalmente la mayoría 2 de 33, el rango todos no tuvo frecuencia alguna, con estos datos y tomando en cuenta que la escala corresponde en cada rango a un 25 por ciento se constata que el porcentaje que corresponde a artesanal en la mayoría de las entidades es de al menos el 50 por ciento, lo cual resulta importante ya que implica que la producción, comercialización y distribución de Jarriería en este municipio se puede considerar artesanal.

Otra frecuencia importante y que reveló datos poco esperados es lo que corresponde a si las entidades son familiares o no, ya que solo 9 de 33 respondieron que sí y los restantes 24 respondieron que no, este dato resulta revelador ya que

por la naturaleza de los negocios casi cualquiera pensaría que son entidades familiares pero la mayoría no lo son, ahora hay que poner el punto sobre las íes ya que si bien es cierto que dicho número es revelador también hay que aclarar que como parte de la observación y del desarrollo mismo de la entrevista semiestructurada al conversar con los entrevistados ellos refieren que en algunos casos esta condición de familiar se perdió no hace mucho ya que la actual generación encargada de los negocios está contratando personas no familiares dado que la generación que recibiría la estafeta en este negocio ya no tiene interés en recibir dicha responsabilidad, impulsados por diferentes factores en algunos casos la escolaridad cambio y eso les permite desarrollar otras actividades profesionales, algunos otros señalan a la migración como otro elemento importante y el tercero que se percibió es el desinterés, lo que hace que en este momento las entidades estén contratando personas que no son parte de la familia y es por ello que la mayoría de los entrevistados responden que no son empresas familiares.

Dado lo anterior se puede decir que es una de las adaptaciones más recientes que se han realizado y que en apariencia no tuvieron que ver con la contingencia de Covid-19, lo que es un hecho es que definitivamente es un cambio importante en la estructura organizacional de las empresas, debido a que al contratar personas ajenas a la familia las funciones y roles se adaptan, existen capacitaciones, horarios, en algunos casos contratos, y definitivamente una visión distinta.

El trabajo de campo permitió conocer más a fondo las actividades propias de la Jarriería y de cómo esta actividad tiene un arraigo en la comunidad estudiada, al entrevistar a las personas y estar presente durante un periodo de tiempo en la comunidad, se visualiza la compleja red que se entreteje entre los productores y comerciantes de productos de este giro. De igual manera al observar cómo se desempeña esta actividad y visualizar así el día a día se logró tener una mejor comprensión y valoración de la actividad y principalmente de la organización lo que permite modelar e identificar los rasgos expresados en la teoría y con lo que se visualiza su cercanía con la clasificación “sencilla, funcional y compleja”.

## Capítulo 5

### Análisis de resultados

#### 5.1 Análisis de datos

Dentro del análisis de datos, se inicia con la planeación estratégica, para lo que hay que recordar los orígenes de las posiciones estratégicas. En primer lugar, el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. A éste se le llama posicionamiento basado en la variedad porque se centra en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades. Por otra parte, también existe el posicionamiento basado en las necesidades, que se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes y se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades. Sin embargo, también existe el llamado posicionamiento basado en el acceso, dicho acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera, la estrategia consiste en combinar las actividades y esta descansa sobre actividades únicas. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor, por tanto, la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia (Falkheimer y Heide, 2018).

Ahora bien, la estrategia a nivel global y principalmente en las grandes empresas toma un papel preponderante, mismo que definitivamente se toma en serio y que se ha estudiado desde muchos enfoques, ya que obtener una ventaja competitiva en

una economía globalizada pareciera ser la clave, pero es aquí donde esta investigación cobra importancia pues, como podemos observar, los datos recolectados muestran un comportamiento atípico que reta varios de los conceptos preestablecidos en la teoría que analiza la planeación estratégica.

A nivel organizacional, la estrategia provee de un plan coherente entre el presente y el futuro, con objetivos comunes que generen un mejor futuro dentro de la organización. En términos generales, la planeación estratégica es el conjunto de decisiones que generan un incremento de valor en la compañía, de acuerdo con el interés de los involucrados (Petrva, 2015).

Es importante tomar en cuenta que, dentro de la planeación estratégica, se consideran puntos básicos como lo es tener objetivos claros para lo cual se debe contar con Misión, Visión y Valores, mismos que permiten ver dónde está y para dónde va la entidad, lo cual está plenamente estudiado y probado al menos en las grandes corporaciones. Es de destacar que, para el caso de esta investigación, específicamente este punto pareciera echar por tierra la teoría, ya que únicamente una empresa de las 33 estudiadas respondió afirmativamente a contar con dichos elementos. Lo realmente curioso es que al carecer de estos componentes cualquiera podría pensar que son empresas que no tendrían una trascendencia importante en el tiempo, sin embargo es mayor la sorpresa al observar que la edad promedio de las entidades estudiadas es de 31.5 años, teniendo como límite inferior 15 años, siendo este el negocio más joven, y como límite superior 70 años, siendo este el de mayor longevidad, lo cual resulta prácticamente increíble debido a que en el estudio demográfico de 2016 del INEGI sobre esperanza de vida de los negocios en México, se establece que una empresa, tras ser creada, tiene una expectativa de vida de 7.8 años (dato muy inferior a lo encontrado), según el promedio a nivel nacional.

Otro elemento que se identifica como fundamental dentro de la teoría que se enfoca en la planeación estratégica es el que versa alrededor de la flexibilidad y la adaptabilidad debido a que en entornos que cambian rápidamente, se requiere una

estructura más flexible, que incluya una fuerte coordinación horizontal, poca estandarización y toma de decisiones descentralizada (Ostos et al., 2017). Lo cual para el caso de este trabajo se cumple de cierto modo ya que de acuerdo a los datos recolectados 31 entidades respondieron que si han tenido cambios a través de su existencia lo que indica la alta flexibilidad y adaptabilidad que tienen estas empresas.

Finalmente, dentro de este bloque que se refiere a la planeación estratégica, se indaga acerca de cómo han abordado el tema de la pandemia, ya que se tienen la idea de que al tratarse de establecimientos que expenden mercancía relacionada con la higiene, la situación de la emergencia sanitaria podría representarles un incremento en la demanda de sus productos por la naturaleza de los mismos

Sin embargo como se puede observar en los datos la gran mayoría (29) expresó que la emergencia sanitaria les ha representado un tropiezo, ya que si bien su giro comercial se enfoca en la limpieza, los entrevistados refieren que las materias primas con las cuales trabajan escasearon lo que repercute de manera negativa, caso contrario los que reportan que les representa una oportunidad (4) se manifiestan de esta manera debido a que tienen una mayor demanda de productos químicos, específicamente líquidos que se utilizan para la limpieza, que cabe mencionar no todos detallan.

Para el bloque que se refiere a la parte normativa, las entidades participantes en este estudio, representados en la Tabla 3, resulta llamativo ver la falta de preocupación, interés, o desinformación que existe, ya que de las MiPyMes entrevistadas, las 33 respondieron negativamente al respecto. Ninguna proporciona información alguna que nos dé certeza al respecto.

Sin embargo, es importante señalar dentro de este conjunto de datos que si bien los participantes negaron rotundamente la existencia de algún tipo de permiso o asesoría por parte de alguna entidad privada o de gobierno, se observó dentro del contexto de la localidad una fuerte presencia de la organización mexicana llamada antorcha campesina, por lo que se intuye que dicha organización puede tener algún

grado de injerencia en la actividad comercial a nivel local, pero subrayemos que esta es solo una opinión en función de la observación que nos permitió realizar la herramienta de recolección de datos empleada, ya que no se cuenta con evidencia que respalda dicha percepción.

En México y a nivel internacional, los cambios a la legislación han sido un vehículo eficaz para que las compañías implementen mejores prácticas de Gobierno Corporativo. En nuestro país, el claro ejemplo de esto son las reformas a la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas, que contempla como uno de sus pilares al Gobierno Corporativo y, a partir de la cual, obliga a las compañías del sector asegurador a desarrollar planes de trabajo enfocados en el cumplimiento de las disposiciones en esta materia, entre otros requerimientos (Entorno, n.d.) PWC.

Lo anterior entrelaza el siguiente grupo de información referente a Gobierno Corporativo ya que, si bien este ha sido adoptado por un número creciente de empresas pequeñas, medianas o grandes, públicas o privadas, con un claro entendimiento de que no solo es un elemento clave para su institucionalización, sino que la misma institucionalización es una herramienta indispensable para propiciar su supervivencia y trascendencia pues con el paso de los años, el Gobierno Corporativo ha ido ganando terreno hasta ocupar un lugar preponderante entre los temas más relevantes para la alta dirección de las organizaciones, tanto para sus estrategias como para el desarrollo económico y corporativo que le acompañan.

Se ha entendido que su aplicabilidad va más allá de un cumplimiento regulatorio y que realmente genera valor cuando las prácticas se implementan acorde a las necesidades legales y, sobre todo, operativas de cada empresa (Deloitte, 2018).

La mayoría de códigos de Gobierno Corporativo están dirigidos a empresas que cotizan en la bolsa, dejando a un lado las empresas familiares, pequeñas, medianas y grandes empresas, que hacen una gran contribución en la economía de un país. Existe una gran diferencia entre los códigos de gobierno según la estructura empresarial del país: i) hay países donde los dueños delegan la mayoría de sus responsabilidades a la Junta Directiva, como Estados Unidos, Australia y Reino

Unido; ii) países donde los dueños se involucran fuertemente en el gobierno corporativo, como Japón y México; iii) países que tienen un nivel medio de delegación (Empresa y Iese, 2013). Ahora, como se menciona con anterioridad, México es uno de los países donde los dueños se involucran fuertemente, que para el caso de este estudio se evidencia que los que toman las decisiones son los “jefes” o “encargados”, quienes a su vez son generalmente los dueños de los establecimientos. También es destacable el hecho de que ninguna cuenta con financiamiento alguno, puesto que para el caso de las empresas que cuentan con este tipo de prácticas de Gobierno Corporativo se les facilita la obtención de algún tipo de crédito o financiamiento, por lo que al carecer de dicho gobierno les representa un obstáculo para la obtención de financiamiento.

**Tabla 8**

Análisis por ítem

Ítem	Análisis
Planeación estratégica	Misión, Visión y Valores únicamente una empresa de las 33 estudiadas respondió afirmativamente a contar con dichos elementos, flexibilidad y adaptabilidad 31 entidades respondieron que si han tenido cambios a través de su existencia lo que indica la alta flexibilidad y adaptabilidad que tienen estas empresas, emergencia sanitaria oportunidad o tropiezo 29 expresaron que la emergencia sanitaria les ha representado un tropiezo
Normatividad empresarial	33 respondieron negativamente al respecto y ninguna proporciona información que dé certeza al respecto.
Gobierno corporativo	Para el caso de este estudio se evidencia que (33) los que toman las decisiones son los “jefes” o “encargados”, quienes a su vez son generalmente los dueños de los establecimientos, en cuanto a registros de información solo 2 entidades cuentan con algún tipo de.

## 5.2 Dificultades y limitantes enfrentadas

La investigación por naturaleza suele enfrentarse a numerosos obstáculos y dificultades como pueden ser bibliografía escasa, marco teórico insuficiente, planteamiento del problema ambiguo, preguntas de investigación poco claras, objetivos no alcanzables, población inadecuada, recolección de datos ineficiente, en general metodología no adecuada.

Para el caso de esta investigación, podemos identificar primeramente como una dificultad que la actividad de Jarriería es en sí una actividad escasa, lo que repercute en que difícilmente existe bibliografía al respecto. De igual manera, la actividad artesanal es compleja y esto deriva en complicaciones de subjetividad.

Otra dificultad enfrentada fue que al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos, las condiciones de las personas entrevistadas son de presión de tiempo, ya que la entrevista se realiza dentro de su horario laboral, lo que los distrae de sus funciones por lo que responden de manera apresurada para poder regresar a dichas funciones. También es válido mencionar que en más de una ocasión se interrumpió el ritmo de la entrevista en razón de que se hacían pausas para que el empleado entrevistado realizara alguna función propia de su jornada.

Por otra parte, el nivel de respuesta de los entrevistados obedece a un estrato educativo no mayor al de educación media superior, por lo que para algunos casos se tenía que ejemplificar las preguntas para que se pudieran comprender y así responder, lo que implica una posible inducción a la respuesta, por lo que se debía ajustar en el momento la entrevista para poder realizar preguntas que confirmaran la información extraída y no generar un sesgo.

Otra dificultad encontrada obedece a la complejidad misma de las entidades estudiadas pues la composición que muestran por naturaleza en sí, es casi increíble.

### **5.3 Aportes importantes**

Para cerrar este capítulo y dar paso a las conclusiones, se enlistan algunos de los aportes importantes.

Primeramente, el análisis de las MiPyMes es un aporte ya que son una parte importante del desarrollo económico y desempeñan un papel medular en la economía como se constató en los datos anterior mente.

En segundo término pero no menos importante el análisis desde la perspectiva artesanal ya que estas actividades no solo mueven la economía sino que conllevan en sí mismas una carga cultural y de identidad importante que se debe considerar y analizar con mayor profundidad.

Otro aporte importante es el hallazgo que involucra la longevidad de las empresas ya que va muy por arriba del promedio de vida de una empresa en México. De igual manera el descubrir que las entidades se perciben a sí mismas como no familiares es importante ya que es una adopción o adaptación importante a su estructura organizacional.

Finalmente, la contribución endógena que representan estas entidades a la comunidad es relevante.

#### **5.4 Resultados descriptivos**

Para iniciar con este punto se debe hacer una recapitulación al respecto de los puntos contenidos en el capítulo dos ya que se revisaron a) los antecedentes, así como la importancia de la teoría organizacional, b) el gobierno corporativo, c) la normatividad empresarial, d) la relevancia de la planeación estratégica y finalmente dentro de ese capítulo e) la complejidad empresarial.

Al respecto de lo planteado en el punto a) correspondiente a la información que versa en relación de los antecedentes e importancia de la estructura organizacional se puede concluir que para el caso de las empresas de Jarciería estudiadas se encuentran dentro de una clasificación teórica básica que corresponde a organización “sencilla / funcional” e “informal”.

En primera instancia sencilla ya que de acuerdo con Hatch (1997) las organizaciones extremadamente pequeñas y / o muy orgánicas a menudo parecen tener poca o ninguna estructura social formalizada o reglas; su diseño organizacional típicamente emergente es mejor descrito como simple. Dicha estructura refleja en gran parte la realidad de las empresas estudiadas ya que en primera instancia parecieran carecer de una organización, sin embargo, al estudiarlas y enfocarse en conocerlas se encuentra que tienen una forma de organización perfectamente ajustada a sus necesidades, aunque también hay que

reconocer que en la mayoría de los casos esta organización se alcanza mediante la praxis y sin una conciencia teórica real.

En, con respecto a la estructura funcional y de acuerdo con Jones (2008) el diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos. Así como también Montúfar (2011) las organizaciones funcionales consisten en agrupar por afinidad las tareas que se realizan. Se identifica este tipo de estructura ya que inmersos en la investigación se encontró que varias de las entidades estudiadas comparten no solo su giro de producción sino que también comparten algunos medios de producción, es decir que por ejemplo una de las entidades cuenta con la maquinaria y el personal para fabricar escobas pero no mechudos ya que esa máquina pertenece a otra entidad, por lo que la entidad x) surte de escobas a las demás entidades y la b) surte de mechudos a las mismas, lo mismo pasa con los productos plásticos como cubetas, cestos de basura etc. Ya que estos productos de plástico son surtidos por una tercera entidad. Formando así una pequeña pero compleja relación entre los productores y vendedores.

Con respecto a la categorización de formalidad e informalidad recordemos que se observa que las microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo se ubican en una situación de informalidad que incluye bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización, realización de actividades con bajos requerimientos técnicos, entre otros (Correa, Leiva y Stumpo, 2018; Ramírez y Vanegas, 2015). Corresponde con lo observado y analizado en el trabajo de campo.

Es por lo anterior que se ilustra en la tabla 6 y que ahora se concluye que las entidades estudiadas tienen rasgos distintivos que permiten identificarlas con una estructura “sencilla / funcional” e “informal”.

b) Al respecto del gobierno corporativo se debe recordar que se entiende como un conjunto de procesos y estructuras para controlar y dirigir una organización

(Reinhold et al., 2006), recordado lo anterior se observa la relación existente entre la estructura de una organización y su gobierno corporativo o toma de decisiones, ya que es un elemento fundamental en la adaptabilidad y/o flexibilidad de las organizaciones.

Ahora entonces para el caso de lo observado en la presente investigación se prestó especial atención a cuatro ítems que giran alrededor de, existen roles y funciones, existe alguien en específico que tome las decisiones o tenga en su encargo la dirección o directrices del negocio, existe algún tipo de financiamiento y finalmente si se tienen registros contables o que vayan más allá de estos.

Lo que se concluye en este punto es que existen rasgos mínimos de gobierno corporativo, pues al realizar las observaciones y recolección de datos se percibe que existen roles y funciones que los involucrados desempeñan así como también se tienen identificado claramente quien o quienes son los tomadores de decisiones, ambos elementos son distintivos de un GC aunque también se reconoce que estas funciones son las mínimas necesarias para su funcionamiento por lo que el tenerlas no es sinónimo de la adopción de un GC, de igual manera al no identificar los dos últimos rasgos que se consideran para este trabajo financiamiento y registros de información se concluye que las medidas adoptadas obedecen más a una práctica de funcionamiento básico que a la concientización de las prácticas empresariales de gobierno corporativo.

c) La normatividad empresarial es otro elemento que se toma en cuenta y analiza en la presente investigación toda vez que como se menciona en el marco contextual existen países que al contar con normas, reglas o leyes al respecto las entidades adoptan prácticas que están diseñadas a contribuir con su permanencia en el mercado y hay que tener presente que para el caso mexicano no existen estas normas legales al grado de obligatoriedad por lo que las entidades son libres de adoptar o no adoptar algunas prácticas empresariales.

En lo observado al respecto en las entidades censadas no se identificó ningún tipo de normatividad que no sea la mínima necesaria para estar en funcionamiento ya

que se expresó que no cuentan con asesoría alguna, así como tampoco cuentan con permisos extras a los necesarios para su actividad.

Únicamente y como nota especial, al aplicar el instrumento de recolección de información así como al involucrarse mediante el estudio en el contexto de la población, se percibe que la organización “antorcha campesina” tiene una fuerte presencia en la población y el municipio por lo que se infiere que podría tener algún tipo de injerencia en la vida cotidiana de las entidades, pero esto es únicamente una percepción ya que ninguna entidad de las involucradas negó o confirmó dicha percepción.

d) La relevancia de la planeación estratégica es sin duda alguna otro de los puntos medulares de la investigación pues en muchos casos esta puede influir en la permanencia del mercado de muchas empresas ya que como se mencionó con anterioridad la planeación estratégica permite a las entidades situarse en el tiempo, “de dónde vengo, adónde estoy y para dónde voy. Pues también recordemos que: El crecimiento empresarial sin duda es importante, pero no más importante que la permanencia en el mercado, es decir si una empresa es estable pero su participación en el mercado es limitada, de verdad vale la pena exponer su cuota de mercado por la posibilidad de crecimiento, o es preferible sacrificar un posible crecimiento por la permanencia, esta reflexión hace también necesario cuestionar el hecho de si se debe o no considerar el crecimiento como una meta, o si este simplemente debe ser entendido como un objetivo o una estrategia, que en las condiciones adecuadas puede consolidar la estructura de una empresa maximizando su potencial para ser sostenible (Saravia, 2010).

De acuerdo con lo anterior y amalgamando la planeación estratégica con el crecimiento empresarial, concluimos que para este específico estudio de caso es verdaderamente increíble lo encontrado ya que en su mayoría casi en su totalidad las entidades estudiadas no muestran tener planeación estructurada que se pueda relacionar teórica o contextualmente con la planeación estratégica sin embargo su permanencia en el tiempo como ya se mencionó con anterioridad es muy superior

a lo que es el parámetro normal en México, por lo que podemos intuir que las entidades han optado por la permanencia en el mercado más que por el crecimiento y expansión, sin embargo se debe considerar que estas entidades se pueden percibir así mismas como un medio de subsistencia, no como una forma de acumulación de capital, lo cual no tienen nada de malo, ya que cumplen con su función de auto empleo y generación de recursos necesarios para su día a día, por lo que el crecimiento o expansión no siempre es parte de las metas.

e) La complejidad creciente de las organizaciones empresariales, y del entorno en el que actúan, ha llevado a que la corriente de pensamiento dominante para la comprensión de las organizaciones se torne insuficiente para dar respuesta a las condiciones cambiantes, y a la vez genere lentitud, inflexibilidad y fragilidad en la toma de decisiones, así como externalidades negativas tanto en el medio ambiente como en la sociedad. Una corriente alternativa con fundamento en las ciencias de la complejidad plantea que la adaptación vía auto-organización puede resolver este tipo de dificultades (Bohórquez, 2016). Este parece ser el caso que se analiza ya que definitivamente su funcionamiento sorprende en el sentido que parece ir contracorriente en varios puntos como, la increíble permanencia en el tiempo que por supuesto es superior al promedio nacional, la prácticamente ausente planeación y carencia de misión, visión y valores, los mínimos registros de información, la tendencia de crecimiento de la actividad de la rama a nivel nacional contra la disminución de la actividad de la rama en la población censada, son elementos que sorprenden ya que se oponen a los parámetros y datos encontrados, y resultan sorprendentes no por su simple descubrimiento o aparición sino porque a pesar de ello las entidades censadas funcionan y tienen una compleja y particular forma de funcionamiento que se asemeja a la teoría de las anarquías organizadas mismas que utilizan el concepto de ambigüedad para explicar la compleja red de relaciones (como la mencionada con anterioridad que se da entre quienes producen escobas, mechudos, cestos de basura y cubetas) que se producen entorno y dentro de los procesos organizativos. Con este se trata de destacar la incapacidad de los individuos para describir los procesos organizacionales en general y de la toma de decisiones en particular como un hecho sencillo, medible y racional (Castillo, 2001).

Sin que esto afecte su desempeño cotidiano.

En definitiva la complejidad del funcionamiento de las entidades censadas está presente ya que si bien se identifican rasgos dentro de su estructura que permiten clasificarlas o modelarlas dentro de los parámetros teóricos, también encontramos rasgos que sobresalen a dichos parámetros que en gran medida son resultado de años y años de funcionamiento y que se apegan más a las características de “artesanal tradicional” ya que la actividad que realizan es identificada por muchas personal en la región mismas que demandan sus productos haciendo de esta actividad de Jarciería un distintivo regional que sobre sale y existe gracias e esta complejidad y tradición.

Ahora bien para no dejar cabos sueltos también es importante concluir al respecto de la actividad de clase Comercio al por menor de artículos para la limpieza (Jarciería) por lo que se concluye que si bien la actividad en el municipio censado ha mostrado una tendencia completamente opuesta a la creciente actividad nacional, esta no deja de ser una contribución importante para el desarrollo endógeno, ya que se observa un comportamiento de “especialización” en la región, esto debido a que en el municipio estudiado se focalizan en la producción de mercancía relacionada con la Jarciería lo cual les otorga ventajas competitivas y comparativa, las cuales se han obtenido y se mantienen principalmente por el concepto de tradición ya que si bien no todas las entidades se identifican dentro de la clasificación de “tradicional artesanal”, la tradición consiste en el conocimiento de la población regional que identifica plenamente que en el municipio centran gran parte de sus ventas de mercancía en la clase comercio al por menor de artículos para la limpieza y/o Jarciería.

Amanera de ejemplo complementario ocurre algo similar en el vecino poblado Chipilo, toda vez que la población regional identifica claramente la tradición de dicho poblado de producir mercancías en torno de los lácteos, por lo que en suma ambos poblados generan una sinergia de actividades especializadas que contribuyen al desarrollo endogeno.

Finalmente con respecto a la idea de si la emergencia sanitaria por SARS Cov-2 (COVID-19), les genero un obstáculo o dificultad o bien una oportunidad. Se identifican un par de ideas a partir de la entrevista semiestructurada la primera es que si bien la demanda de productos relacionados con la higiene aumentó esta no está favoreciendo a las entidades de estudio en el sentido de que la población demanda en general productos de origen químico como son desinfectantes y cloro mismos que no se producen en la localidad, el segundo punto identificado versa al respecto de que la población no es ajena a las políticas de cierre y escases de algunos insumos, lo cual impacta en los precios de forma negativa así como también el hecho de que durante el año 2020 igualmente se vieron en la necesidad de cerrar sus locales y postergar sus actividades. Lo destacable es que, si bien en apariencia los efectos son negativos, la estructura en la que se ven inmersas dichas entidades favorece la adaptación ágil a estas nuevas condiciones de trabajo que se presentan como efecto de la emergencia sanitaria y varias entidades expresan su motivación por buscar o adoptar nuevas formas de trabajo que les permitan continuar con su actividad.

## Capítulo 6

### 6.1. Conclusiones en función de los objetivos

Dentro de los objetivos planteados al inicio de esta investigación se plantean tres objetivos específicos y un objetivo general. Se inician las conclusiones con los específicos para así poder finalizar con el más importante el objetivo general.

1.- Identificar qué tipo o tipos de estructura organizacional adopta la actividad a estudiar, dentro del municipio de Ocoyucan.

En relación al objetivo específico número 1 se concluye que las estructuras que adoptan las entidades censadas en el municipio de estudio son sencilla funcional e informal, esto debido a las características observadas y a la información recabada.

2.- Evaluar algunos factores de éxito o fracaso dentro de las MiPyMes, de acuerdo a la estructura.

Para el caso del segundo objetivo específico se puede concluir que la estructura adoptada es la más adecuada dadas las condiciones de las entidades en su mayoría micro empresas, sin embargo, esto no es únicamente debido a su tamaño y naturaleza pequeña ya que se identificó un caso de “éxito” el cual únicamente se describirá a continuación sin mencionar nombre debido a que no se cuenta con la autorización de uso de marca registrada.

Dicho caso inició su funcionamiento dentro de la informalidad como comercio “ambulante” hasta que en 1990 se establece en un pequeño local que expendía únicamente algunos productos básicos, tras 17 años de esfuerzo y dedicación el pequeño negocio sufre una transformación de crecimiento mismo que hoy en día le permite tener presencia en 21 estados de la república distribuyendo más de 40 marcas de productos, este desarrollo le permite ya no solo atender un mercado doméstico sino que también se abrió paso en el mercado industrial suministrando productos de limpieza a diferentes empresas, siendo esta la única entidad en contar con Misión, Visión y Valores y que incluso cuenta con una certificación en cinco S

(Separara innecesarios, Situar necesarios, Suprimir suciedad, Señalizar anomalías, Seguir mejorando) por lo que su estructura, así como su planeación son algunos factores que la han llevado a un desarrollo sobresaliente más allá de la media en la región.

3.- Valorar la posible correlación entre la estructura organizacional y la subsistencia y/o consolidación de las MiPyMes.

El último objetivo específico requiere una valoración entre la estructura organizacional y la subsistencia y/o consolidación, por lo que hay que reconocer que de acuerdo a lo analizado y observado durante el trabajo de campo y a través del instrumento se identifica que existe una correlación entre la estructura y su subsistencia en el tiempo, ya que si bien en su mayoría las entidades censadas son micro y pareciera de cierta forma lógica su estructura Sencilla funcional e informal, esta no determina o limita su funcionamiento, ya que son entidades posicionadas en el mercado en más de 30 años en promedio, aunque se debe poner especial énfasis en su estructura informal, pues no se puede aseverar que la estructura organizacional en sí, es el único elemento que ha generado la permanencia en el tiempo de estas entidades, ya que es posible que sea una cadena de hechos paralelos lo que genera este fenómeno por ello la complejidad es muy importante en esta correlación, debido a la adaptación y evolución de las entidades en algunos casos de forma natural y en casos como los enfrentados durante la pandemia cambios abruptos, repentinos e inesperados pero que generan una sinergia de cambios.

Finalmente, dentro de este apartado, el objetivo principal es:

Modelar similitudes y diferencias entre las empresas del sector jarciería, mediante el análisis de sus estructuras organizacionales en el municipio de Ocoyucan en el estado de Puebla.

Por lo que concluimos que de las treinta y tres empresas que fueron censadas treinta y uno comparten casi de manera igualitaria su estructura sencilla funcional e

informal y solo una se destaca dentro del universo estudiado, aunque si bien en su esencia comparte algunos elementos esta puede tener algunos rasgos organizacionales que de acuerdo a la teoría podría encajar en una estructura **Divisional** pues dicha estructura agrupa las funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes (Jones et al., 2018). Si bien como tal la estructura de esta única entidad no se modela del todo a dicha explicación teórica si se identifican rasgos que permiten concluir que está en un trance en vías de crecimiento y desarrollo y que muy probablemente en unos años adopte dicha estructura o similar.

## Tabla 9

### Conclusiones

Objetivos específicos	Conclusión
Identificar qué tipo o tipos de estructura organizacional adopta la actividad a estudiar, dentro del municipio de Ocoyucan	Las estructuras identificadas son: sencilla funcional e informal, esto debido a las características observadas y a la información recabada
Evaluar algunos factores de éxito o fracaso dentro de las MiPyMes, de acuerdo a la estructura	Las estructuras adoptadas son las más adecuada dadas las condiciones de las entidades en su mayoría micro empresas

<p>Valorar la posible correlación entre la estructura organizacional y la subsistencia y/o consolidación de las MiPyMes.</p>	<p>Se identifica una correlación ya que si bien en su mayoría las entidades son micro y pareciera de cierta forma lógica su estructura, esta no determina o limita su funcionamiento, ya que son entidades posicionadas en el mercado en más de 30 años en promedio, aunque se debe poner especial énfasis en su estructura informal, pues no se puede aseverar que la estructura organizacional en sí, es el único elemento que ha generado la permanencia en el tiempo de estas entidades, pues es posible que sea una cadena de hechos paralelos lo que genera este fenómeno por ello la complejidad es muy importante en esta correlación, debido a la adaptación y evolución de las entidades</p>
<p><b>Objetivo general</b></p>	<p><b>Conclusión</b></p>
<p>Modelar similitudes y diferencias entre las empresas del sector jarciería, mediante el análisis de sus estructuras organizacionales en el municipio de Ocoyucan en el estado de Puebla.</p>	<p>las treinta y tres empresas que fueron censadas treinta y uno comparten casi de manera igualitaria su estructura sencilla funcional e informal y solo una se destaca dentro del universo estudiado, aunque si bien en su esencia comparte algunos elementos esta puede tener algunos rasgos organizacionales que de acuerdo a la teoría podría encajar en una estructura divisional</p>

## 6.2 Aportaciones personales

Durante la revisión de literatura realizada para este trabajo se observó que los trabajos que versan acerca de la estructura organizacional son abundantes cuando se habla del término general estructura organizacional, más no así cuando se habla específicamente de estructura organizacional para MiPyMes, por lo que esta investigación abona y aporta en ese particular punto de la literatura y el conocimiento.

De igual manera el estudio de caso “Jarciería” es un aporte, ya que dentro de las búsquedas realizadas no se encontraron casos similares que refieran a este tipo de actividad en particular.

Por otra parte el instrumento (guía de tópicos) de recolección de información

también representa un aporte personal debido a que es un instrumento que si bien se diseñó para tener una guía y dar directriz a esta investigación, es fácilmente adaptable a otros contextos, industrias, entidades, negocios o actividades, que quieran o necesiten identificar algún ítem de los planteados en específico o bien tomar la guía para modelar la estructura organizacional de otras entidades que sea de su interés. Cabe señalar que al llevar a cabo la búsqueda de información para diseñar dicho instrumento, se encontró que existen cuestionarios guía que permiten mediante una serie de preguntas identificar las características organizacionales de una entidad, pero dichos instrumentos son propiedad de consultoras renombradas y se debe pagar para tener acceso a dichos instrumentos, por lo que de no contar con recursos para hacer uso de dichos instrumentos el propuesto en este trabajo puede ser una opción a considerar.

Un aporte quizá de forma secundaria es la promoción de actividades artesanales, puesto que la actividad o rama que es la base de esta investigación tiene características propias de una artesanía y por ende promueve parte importante de nuestra cultura popular.

De igual manera se considera como aporte la idea de que se debe realizar un trabajo en conjunto para poder resarcir la brecha entre el conocimiento y los actores involucrados, puesto que se identifica un desapego o desinterés de los actores por realizar trabajo teórico sin darse cuenta que en gran medida este trabajo teórico les puede brindar oportunidades

Finalmente se considera como una contribución la promoción y el impulso al consumo local con la intención de contribuir y generar sinergia que permitan un mejor desarrollo endógeno.

### **6.3 Propuesta, recomendaciones y mejores prácticas.**

La principal propuesta teórica dentro de la estructura organizacional es la visión ecléctica planteada para entender la estructura organizacional, ya que estamos esbozando que esta se conjunta o apoya de la Planeación Estratégica, el Gobierno Corporativo, la Normatividad y la Complejidad Empresarial, todo ello en un ecosistema social que permite el funcionamiento y operatividad del día a día de las entidades y que coadyuva a el mejor entendimiento y comprensión de cómo es el funcionamiento organizacional dentro de la MiPyMes de Jarciería en el municipio en cuestión.

Por otra parte, se propone que la estructura organizacional no debe estar fundamentada en el tamaño de la entidad estudiada, si no en la simbiosis que la compone y en cómo se genera esta relación que les permite un funcionamiento que dependiendo de contextos y realidades resulta efectivo al grado de permanecer muchos años en el mercado, al menos para este caso. Por lo que seguramente existen un sin número de formas y estructuras organizacionales por estudiar e incluso por descubrir.

**Cuadro 7**  
**Modelo teórico**  
**Estructura organizacional**  
**Coincidencias observadas en entidades**



Se elabora el modelo teórico expresado en el cuadro 7, en función de lo analizado en el instrumento de recolección de datos, haciendo un cruce de información con la parte teórica por autor y finalmente mediante la observación y análisis que se dio mediante la indagación del trabajo de campo.

A continuación la explicación punto por punto del cuadro 7.

**Organización extremadamente pequeña**, este punto si bien parece obvio dadas las características expuestas previamente en la tabla 3 en el que se ve que 38 de las 39 entidades se catalogan en el rango de los 0 a 5 empleados, lo observado corresponde a una realidad en la que el promedio de empleados es menor a las 5 personas, por lo que esta característica forma parte medular de la forma en cómo se organizan dichas entidades.

La siguiente idea en el modelo es que **agrupa a las personas por experiencia y perfil**, esta característica se observó no en una única entidad, sino más bien en la red que se entreteje entre las entidades, ya que si bien la maquinarias que se utiliza para elaborar algunos productos no parece ser en esencia complicada si requiere ser operada por personal capacitado y con ciertas habilidades, por lo que se puede

decir que se distingue una división en el personal entre los operadores de máquinas y los vendedores, lo cual eslabona la idea de **especialización de tareas y actividades** similares, puesto que los vendedores requieren de habilidades que les permitan desarrollar y/o envolver al cliente para que realice compras, mientras que los operadores de la maquinaria son personas con un enfoque y habilidades más técnicas.

Otro de los puntos señalados en el modelo son los **recursos escasos**, en definitiva este punto es relativo y complejo pues si bien se notan diferencias entre los diferentes establecimientos, en su mayoría son entidades que difieren de lo que se observa en centros más urbanizados, por mencionar un ejemplo la utilización de un escáner de precios no es parte de todos las entidades ya que hay quienes manejan su mercancía sin este tipo de recurso.

El penúltimo punto del modelo **cadena de mando estricta** es el que definitivamente hace mayor presencia en la totalidad de las entidades analizadas, debido a que la figura del “jefe”, “encargado” o “responsable” es única en prácticamente cada una de las entidades, por lo que como se ha expresado con anterioridad puede derivar en una limitante de ideas, ya que los empleados muestran temor de expresar sus ideas mismas que podrían ser una visión fresca o diferente para la organización de las entidades.

El punto final del modelo **aparentemente pocas reglas**, se observó debido a que solo una de las entidades tiene manuales de operación y una reglamentación definida el resto en apariencia se limita a dividir en funciones y horarios, pero hay que insistir esto es únicamente en apariencia, ya que en profundidad cada una de las entidades cuenta con su muy particular forma de reglamentar sus procesos.

Lo anterior hace recordar lo enunciado con anterioridad pues una corriente alternativa con fundamento en las ciencias de la complejidad plantea que la adaptación vía auto-organización puede resolver dificultades (Bohórquez, 2016). Ahora bien al realizar el trabajo de campo se observó que si bien las entidades estudiadas presentan características que se inclinan por la estructura

organizacional simple y funcional, no podemos hacer a un lado que esto aparentemente no se ha logrado conscientemente sino más bien se ha logrado mediante la auto organización, mediante el ensayo y error, y por supuesto los años y años de experiencia que en algunos casos se debe a que el conocimiento se trasmite generacionalmente lo que es un distintivo a su vez de la actividad artesanal.

El papel de la complejidad definitivamente desempeña un rol medular ya que la complejidad se percibe en si en la naturaleza micro, pequeña y mediana de las organizaciones, con esto por ningún motivo estamos sugiriendo que las grandes empresas no sean complejas, pero en definitiva las MiPyMes al menos en esta investigación tienden a tomar formas de organización híbridas, eclécticas, diversas, alternativas que se ajusten a su medio y realidad, misma que les permite hacer frente a los desafíos propios de su contexto el llamado acoplamiento estructural.

Para finalizar este apartado hay que traer a la memoria nuevamente el concepto de las anarquías organizadas ya que estas utilizan el concepto de ambigüedad para explicar la compleja red de relaciones que se producen entorno a y dentro de los procesos organizativos. Con esto, se trata de destacar la incapacidad de los individuos para describir los procesos organizacionales en general y de la toma de decisiones en particular como un hecho sencillo, medible y racional (Castillo, 2001). Esto se observó con relativa frecuencia al llevar a cabo la entrevista, pues la ambigüedad hizo evidente que la organización de acuerdo a la teoría no es algo preponderante para estas entidades.

Finalmente algo que también es de llamar la atención es que estas empresas parecieran tener un funcionamiento en conjunto que se asemeja a un cluster, pues comparten características que bien les podrían brindar una ventaja competitiva.

#### **6.4 Limitaciones al estudio e Investigaciones futuras**

La investigación se realiza de acuerdo a lo propuesto realizando un censo en el que se logró la recaudación de información de 33 entidades en el municipio de Ocoyucan Puebla. El trabajo de campo se realizó entre los meses de octubre y noviembre del año 2021 en dicho trabajo se priorizó realizar la entrevista con responsables de la entidad.

Por lo que se alcanzó en esta investigación lo planteado en la metodología, es decir es un estudio exploratorio que permitió la modelación de la estructura organizacional con la que se identifican las entidades censadas en el municipio estudiado, encontrando evidencia parcial, la cual permite concluir de manera satisfactoria y de acuerdo a los objetivos planteados, sin embargo y en función de lo hecho se puede pensar en profundizar en el tema tomado como base esta investigación.

Otro alcance obtenido es el acercamiento con las entidades en cuestión y con la identificación y el registro de la información que se proporcionó, mismo que permite modelar las similitudes existentes entre los censados y sus prácticas diarias y lo establecido en la teoría.

La investigación se centra en el municipio de Ocoyucan, Puebla, México en el sector terciario, en la actividad comercial de jarciaría, por lo que no incluye experiencias en otras actividades.

Únicamente se entrevistó a una persona por entidad dejando así la posibilidad de confirmar o comparar percepciones entre los demás miembros de la entidad.

Dados los objetivos establecidos no se toma en cuenta información que emana de la entrevista que proporciona información valiosa y que permitiría un estudio de situaciones más específicas de cada una de las entidades involucradas.

## 6.5 Conclusiones y reflexiones finales

En conclusión más allá de lo planteado en los objetivo y meramente como una percepción, se observa que la mayoría de la literatura se comporta como la generalidad de los intereses ya que estos se vuelcan a las grandes empresas, a las grandes trasnacionales, a las empresas punta de lanza a nivel internacional y pareciera que se le resta importancia a lo micro a lo pequeño siendo que esto en su conjunto es la mayoría, por lo que se deben hacer una verdadera toma de conciencia y realizar estudios e investigación que se enfoque en dicho nicho.

El proceso de continuos cambios en la estructura de un sistema a lo largo de su vida es correlato del proceso de adaptación a los cambios aleatorios que el sistema percibe del entorno (o ambiente) en el que existe. Estos cambios se dan de manera congruente. A modo ilustrativo, un pie siempre se está adaptando al zapato, y el zapato continuamente se amolda al pie. Es decir, el entorno genera cambios estructurales en el sistema y el sistema responde creando cambios en el entorno. Este proceso conlleva una situación de **acoplamiento estructural** entre el sistema y el entorno en la que juega un papel importante la noción de adaptación (UNESCO 2002).

Otra conclusión importante tiene que ver con lo que se puede aprender de estas empresas que si bien tienen características que se modelan teóricamente, estas nos enseñan que la estructura organizacional puede y debe ser acorde a contexto, recursos, necesidades etcétera pero una enseñanza valiosa es que puede no ser el centro de su desarrollo, ya que en este específico caso las empresas se organizan conforme el contexto se los exija pues la transición entre familiar y no familiar es por su contexto, las adaptaciones realizadas por la situación de la pandemia es otro ejemplo.

Haciendo una analogía estas entidades son como un árbol silvestre que da frutos, pero que le falta abono, riego, poda y demás cuidados, por lo que es de considerar el potencial que existe en estas entidades si se les brinda apoyo, por ello es importante revalorar el cómo estas aportan y el cómo las percibimos como sociedad

De igual manera hago la reflexión de la importancia de las actividades artesanales así como de las actividades tradicionales ya que estas representan cultura, legado esencia y para este específico caso sustento económico para cientos de familias, mismas que merecen un reconocimiento a su labor y trabajo que no solo es de carácter productivo si no que promueve costumbres y tradiciones.

Como una reflexión es importante resaltar la calidad y variedad de los productos que se expenden en estos negocios, como lo son: Tendederos, escobas, estropajos, fibras metálicas, jergas, franelas, trapeadores, jaladores, cubetas, cestos, despachadores o dispensadores, guantes, plumeros, bombas para sanitarios, plumeros, papel, higiénico, escobillones, toallas de papel entre muchos más. La reflexión en si es que estos productos no son en su mayoría de alguna marca reconocida pero no por ello son de una calidad inferior ya que si bien pueden existir diferencias estos no deben ser menospreciados por el simple hecho de no ser elaborados por una industria de marca reconocida.

Otra conclusión es que la Jarriería es un concepto que parece tender a la desaparición más no así la actividad, con esto se entiende que la palabra en si es la que tiende a entrar en desuso, pero definitivamente la actividad no puede desaparecer por su naturaleza de higiene, lo que es cierto es que como actividad artesanal es mayor aun el riesgo de desaparecer frente a su dura competencia industrial y generalmente de carácter sintético y artificial. Por lo que se piensa que, si bien el concepto o vocablo puede perderse, no significa que esta actividad artesanal lo haga también, pues se deben buscar los mecanismos para que esta actividad perdure.

## Referencias.

- Alberto Felice De Toni Giovanni De Zan Cinzia Battistella , (2016), "Organisational capabilities for internal complexity: an exploration in the Coop stores", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 Iss 1 pp. 196 - 230  
Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-06-2015-0089>
- Armando, G., y Soto, S. (2012). Las Mipymes En El Contexto Mundial: Sus Particularidades En México. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, VII(14), 126–156.
- Batra, S., Sharma, S., Dixit, M. R., y Vohra, N. (2018). Does strategic planning determine innovation in organizations? A study of Indian SME sector. *Australian Journal of Management*, 43(3), 493–513.  
<https://doi.org/10.1177/0312896217734893>
- Blanco Ariza, A., y Peralta Miranda, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las PYMESs del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 170–187.
- Bohórquez, L. E. (2016). La comprensión de las organizaciones empresariales y su ambiente como sistemas de complejidad creciente: rasgos e implicaciones. *Ingeniería*, 21(3), 363–377.  
<https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.reving.2016.3.a07>
- Bonanomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., y Talamo, C. M. L. (2019). The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(4), 872–892.  
<https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2019-0119>
- Callison, W., Fenwick, M., McCahery, J. A., y Vermeulen, E. P. M. (2018). Corporate Disruption: The Law and Design of Organizations in the Twenty-First Century. In *European Business Organization Law Review* (Vol. 19, Issue 4). <https://doi.org/10.1007/s40804-018-0120-8>
- Castillo, A. del. (2001). Ambigüedad y decisión: Una revisión a la teoría de las anarquías organizadas. *Colecciones de documentos de trabajo delCide*, 36.

- Dávila, A., y Epstein, M. (2015). "Empresa Start-Up ." *Revista de Negocios IEEM*, 49–51.
- Daw, D. (2020). Corporate governance in the smes of lebanon: Quantitative study of the anglo-american model. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 82–95. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.06>
- Deloitte. (2018). *6º Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2018/6to-Estudio-Mejores-Practicas-Gobierno-Corporativo.pdf>
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., y Kwarteng, C. K. (2018). Strategic planning and performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/apjie-10-2017-0035>
- Dursun Bingöl, Berrin Filizöz, Emrah Koparan, Tarhan Okan, O. Ç. (e). (2017). The effect of the strategic management tools on smes' firm performance. The European Proceedings of Social y amp; Behavioural Sciences ISMC 2017 13 th International Strategic Management Conference The effect of the strategic management tools on smes' firm pe. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*. <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.30><http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.12.02.30>
- Empresa, E. P. De, y lese, S. E. F. (2013). *Gobierno Corporativo : Una comparación*. 9(2), 98–117.
- Entorno, N. (2015). *Entorno , tendencias y oportunidades*. PWC
- Eren, Z. (2018). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapılarının Sosyal Ağ Analizi: Öneri ve Güven Ağları Örneği. *Hacettepe University Journal of Education*, 34(4), 1–22. <https://doi.org/10.16986/huje.2018041879>
- Falkheimer, J., y Heide, M. (2018). What is strategy? *Strategic Communication*, 4134, 44–55. <https://doi.org/10.4324/9781315621555-3>
- García Villalobos, J., Mateos de Cabo, R., y Olmedo Fernández, E. (2005). De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 73–92. <https://doi.org/10.5209/CESE.10379>
- Gibson, L. K., Finnie, B., y Stuart, J. L. (2015). A mathematical model for exploring

- the evolution of organizational structure. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2011-0519>
- Guba, E., y Lincoln, Y. (1998). Paradigmas en competencia ne la investigacion cualitativa. *Manual de Investigación Cualitativa*, 5–18.  
[http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/MetodoLicIII/7\\_Guba\\_Lincoln\\_Paradigmas.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/MetodoLicIII/7_Guba_Lincoln_Paradigmas.pdf)
- Harmon, M. M., White, J. D., Harmon, M., y Washington, G. (1989). Theory Organization. In *Public Administration Review* (Vol. 49, Issue 2).  
<http://www.lavoisier.fr/livre/notice.asp?id=OR2WO2A2OXKOWU>
- Hussain, M., y Hadi, A. (2019). Corporate governance, risky business and construction industry: a divergence between Bursa and Construction Industry Development Board (CIDB) Klang Valley, Malaysia. *Corporate Governance (Bingley)*, 19(3), 438–457. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2018-0107>
- Ibrahim, M., Sulaiman, M., Al Kahtani, A., y Abu-Jarad, I. (2012). The relationship between strategy implementation and performance of manufacturing firms in Indonesia: The role of formality structure as a moderator. *World Applied Sciences Journal*, 20(7), 955–964.  
<https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.20.07.2799>
- Gareth, J. (2008). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. Quinta Ciudad de México: Edición Editorial Pearson Prentice Hall.
- Kamariotou, M., y Kitsios, F. (2019). Strategic planning and information systems success: Evaluation in greek SMEs. *Proceedings - 21st IEEE Conference on Business Informatics, CBI 2019*, 1, 204–211.  
<https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00030>
- Kenneth Chukwujiokwe Agbim, K. C. A. (2013). The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(6), 56–63. <https://doi.org/10.9790/487x-0665663>
- Knights, D., y Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273.  
<https://doi.org/10.1177/017084069101200205>

- Korsbaek, L., y Sámano Rentería, M. Á. (2007). Motivos Para Seguir Haciendo Artesanías En México: Convergencias Y Diferencias Del Contexto Artesanal De Chiapas Y Jalisco. *Ra Ximhai*, 3, 509–549.
- L. Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. In *Teoría y diseño organizacional*. <http://latinoamerica.cengage.com>
- Lampadarios, E. (2016). Critical challenges for SMEs in the UK chemical distribution industry. *Journal of Business Chemistry*, 13(1), 17–32.
- López Canto Leonor Elena, y Ojeda López Ruth Noemí. (2019). Empresarialidad y Desarrollo Regional. In *La ciencia de la administración: múltiples aristas, un solo vértice. La diáspora del emprendimiento* .  
[http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/8246/La ciencia de la admon %281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/8246/La%20ciencia%20de%20la%20admon%20%281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Matías Zegers, J. C. N. (2013). y Publicaciones. *Centro de Gobierno Corporativo*, 5, 53.
- Mirian Raquel Lafuente Velazquez, y Noelia Andrea Paez Von Schmeling. (2018). Gestion De Costos En Las Pymes Un Analisis En Las Industrias Graficas Del Paraguay. *Gestion De Costos En Las Pymes Un Analisis En Las Industrias Graficas Del Paraguay*, 10, 84–105.
- Guizar, R. (2011). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones.(4ª edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Ortiz Paniagua, M. L., Gámez Adame, L. C., y Mateus, J. N. (2019). Reflexión sobre la administración del capital de trabajo en MiPymes desde una perspectiva social. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 10(15), 183–203.  
<https://doi.org/10.33571/teuken.v10n15a8>
- Ostos, J., Hinderer, H., y Bravo, E. (2017). Relationship between the Business Environment and Business Strategy Types : Evidence in Peruvian Companies. *Universidad & Empresa*, 19(32), 61–86.
- Petrva, E. (2015). Historial Review of Strategy and Strategic Business Management. *Review of General Management*, 22(2), 17–28.  
<https://upaep.blackboard.com/bbcswebdav/pid-8606037-dt-content-rid->

24769249\_2/courses/15\_118\_ADM551\_01/LE 1.2 Historical review of strategy.pdf

- Popa, Ș. C., Simion, C. P., Ștefan, S. C., y Albu, C. F. (2019). Strategy: A big challenge for a small business. evidences from north-east romanian smes. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 53(3), 169–186. <https://doi.org/10.24818/18423264/53.3.19.10>
- Poposka, k., Nanevski, b., y Mihajlovska, E. (2016). the Start-Up Phase in Sme Development: Main Challenges, Motives and Financing Opportunities. *Journal of Sustainable Development (1857-8519)*, 6(16), 45.  
<http://ezproxy.umgc.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=120463986&site=eds-live&scope=site>
- Ramírez, E. H. F., y Vanegas, G. B. (2015). Problemática de las mipymes en la identificación, contabilización y control de costos. *Criterio Libre.*, 13(22), 152.
- Reinhold, C. O., Yoshida, S., Burgdörfer, J., Zhao, W., Mestayer, J. J., Lancaster, J. C., y Dunning, F. B. (2006). Realization of the kicked atom at high scaled frequencies. *Physical Review A - Atomic, Molecular, and Optical Physics*, 73(3). <https://doi.org/10.1103/PhysRevA.73.033420>
- Rodríguez Aldana, M. L. (2019). El camino hacia la resiliencia organizacional: un acercamiento metodológico. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(10), 63–85.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60751201/REVISTA\\_LA\\_NUEVA\\_GESTION\\_ORGANIZACIONAL20190930-64420-1qjawv2.pdf?1569884168=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DREVISTA\\_LA\\_NUEVA\\_GESTION\\_ORGANIZACIONAL.pdf&Expires=1596058003&Signature=egyxxlk](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60751201/REVISTA_LA_NUEVA_GESTION_ORGANIZACIONAL20190930-64420-1qjawv2.pdf?1569884168=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DREVISTA_LA_NUEVA_GESTION_ORGANIZACIONAL.pdf&Expires=1596058003&Signature=egyxxlk)
- Rodríguez González, R. (1999). *El desarrollo local en Galicia. Economía y Desarrollo* 11–31.
- Rojas, I. (2018). Del desarrollo económico al desarrollo económico endógeno: una mirada desde el pensamiento complejo. *Revista Cintex |*, 23(1), 12–23.  
<https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/308>
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. 13–431.

www.raulrojassoriano.com

- Saravia, J. (2010). El problema del crecimiento sostenible. *Revista EAN*, 2, 136–147.
- Shafeek, H. (2016). ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *International Journal of Engineering*, 91–103.
- Sharifzadegan, M. H., Malekpourasl, B., y Stough, R. (2017). Regional Endogenous Development Based on Conceptualizing a Regional Productivity Model for Application in Iran. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 10(1), 43–75. <https://doi.org/10.1007/s12061-015-9169-8>
- Solís Pérez, P., y López Villarreal, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Revista Contaduría y Administración*, 197, 35–45.
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., y Parra Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>
- UNESCO. (2002). Manual de iniciación pedagógica al Pensamiento complejo. *Educacion Hoy*, 34–78. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131357%0Ahttps://drive.google.com/file/d/1VPAdISGTXN0gCFcGxkETySFON5n-AyiB/view%0Ahttp://cmap.upb.edu.co/rid=1196125280484\\_1443768333\\_965/Arroyave-Pensamiento-complejo-y-pedagogia.pdf](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131357%0Ahttps://drive.google.com/file/d/1VPAdISGTXN0gCFcGxkETySFON5n-AyiB/view%0Ahttp://cmap.upb.edu.co/rid=1196125280484_1443768333_965/Arroyave-Pensamiento-complejo-y-pedagogia.pdf)
- Vásquez, A. J. (2019). *El diseño organizacional y la industria 4.0* (A. Journals (ed.); Vol. 11, Issue 7, pp. 479–485).
- Villegas, M. G. (2016). NIIF e MPMEs: Desafios da contabilidade para o contexto e para a produtividade. *Cuadernos de Administracion*, 29(53). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-53.nmrc>
- Waribugo, S. (2016). *The Impact of Structure on Strategy Implementation among Telecommunication Firms in Nigeria*. 8(14), 59–68.
- Wilkin, C. L., Couchman, P. K., Sohal, A., y Zutshi, A. (2016). Exploring differences

between smaller and large organizations' corporate governance of information technology. *International Journal of Accounting Information Systems*, 22, 6–25. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2016.07.002>

Will, M. G., Al-Kfairy, M., & Mellor, R. B. (2019). How organizational structure transforms risky innovations into performance – A computer simulation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 94(January), 264–285. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2019.03.007>

## Anexo

### Ejes centrales y variables a identificar durante la entrevista (antes de observaciones)

- ✓ La entrevista iniciará recolectando información sobre la actividad comercial, que productos se expenden, cuál es la historia de la actividad y de la entidad, si sus productos se elaboran de forma **artesanal**, que materiales utilizan en sus productos, si son originarios de la comunidad o son traídos de otro lugar.
- ✓ Cuántas **personas trabajan** aquí, son familia, son empleados.
- ✓ **Cómo se organizan o coordinan para el trabajo** (identificar qué tipo de estructura adoptan consciente o inconscientemente)

Dependiendo de la respuesta poner ejemplos, pregunta horarios, roles, tienen un jefe, quien toma las decisiones, o como deciden, etc.

- ✓ Para el caso de identificar si existe una **planeación estratégica** preguntar si tienen misión, visión y valores. Como ha sido su desarrollo en el tiempo es decir cuántos años tienen funcionando **si siempre han funcionado así** (relación organizacional a través del tiempo) si en esos años han crecido o tenido pérdidas y como se ven en un futuro a corto mediano y largo plazo.

Para el punto anterior es muy importante preguntar **cómo han abordado el tema de la pandemia**, ya que aquí es vital identificar como perciben la situación si les genera una oportunidad o un tropiezo.

- ✓ Para el caso de las **normas legales** cuestionar acerca de qué tipo de permisos se requieren para su funcionamiento quien los emite, si existe algún tipo de institución de supervisión o regulación, si existe algún tipo de sanciones y de existir por qué se darían estas, si tienen algún tipo de asesoría gubernamental o privada.

Para el caso de identificar si tienen algunas nociones de **gobierno corporativo** ahondar como se toman las decisiones, como es que obtienen financiamiento si es que lo tienen, si tienen registros contables de tenerlos son los mínimos necesarios o van más allá de lo meramente fiscal.

## **Ejes centrales y variables a identificar durante la entrevista (Después de observaciones)**

La entrevista iniciara recolectando información sobre:

- ❖ La actividad comercial
- ❖ Que productos se expenden
- ❖Cuál es la historia de la actividad y de la entidad,
- ❖ Sus productos se elaboran de forma **artesanal**
- ❖ Que materiales utilizan en sus productos
- ❖ Son originarios de la comunidad o son traídos de otro lugar.

Se inicia con la información anterior dado que es la más propicia para generar un vínculo de confianza, posteriormente se procede a recolectar información específica de la entidad la cual es:

- ❖ Cuántas personas trabajan aquí.
- ❖ Son familia, son empleados
- ❖ **Cómo se organizan o coordinan para el trabajo**
  - Dependiendo de la respuesta, pregunta horarios, roles, tienen un jefe, quién toma las decisiones, o como deciden.

La información anterior abona a la confirmación del estrato de la entidad (si pertenece a las MiPyMes) así como a la identificación del tipo de estructura que adopta consciente o inconscientemente.

Para el caso de identificar si existe una **planeación** preguntar:

- ❖ Se tienen misión, visión y valores.
- ❖ De no tener misión, visión y valores, preguntar ¿Cómo es su día a día? ¿Cómo ha sido su desarrollo en el tiempo es decir cuántos años tienen funcionando? y ¿cuál creen que es la clave de su funcionamiento?
- ❖ **Siempre han funcionado de esta manea**
- ❖ **Han tenido cambios en sus años de funcionamiento** (relación organizacional a través del tiempo)

- ❖ En esos años han crecido o tenido pérdidas
- ❖ Cómo se ven en un futuro a corto mediano y largo plazo.

Dentro de la planeación y para el estudio en general es importante preguntar al respecto de:

- ❖ **Cómo han abordado el tema de la pandemia**, ya que aquí es vital identificar como perciben la situación si les genera una oportunidad o un tropiezo.

Para el caso de las **normas legales** cuestionar acerca de:

- ❖ Qué tipo de permisos se requieren para su funcionamiento
- ❖ Quién los emite
- ❖ Existe algún tipo de institución de supervisión o regulación
- ❖ Existe algún tipo de sanciones y de existir por qué se darían estas,
- ❖ Tienen algún tipo de asesoría gubernamental o privada.

Para el caso de identificar si tienen algunas nociones de **gobierno corporativo**

- ❖ Ahondar como se toman las decisiones
- ❖ Como es que obtienen financiamiento si es que lo tienen
- ❖ Tienen registros contables, de tenerlos son los mínimos necesarios o van más allá de lo meramente fiscal.
- ❖ Registran algún otro tipo de dato

### Respuestas codificadas de los expertos no académicos

Nombre de la Unidad Económica	Dirección	Número de empleados	Nombre de clase de la actividad	Respondió	Artesanal	Familiar	Horarios, turnos	Roles o funciones	Toma de decisiones
Experto A	N/A	0 a 5 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Si	Algunos	Si	No	No	Encargado
Experto B	N/A	31 a 50 personas	Comercio al por menor de artículos para la limpieza	Si	Algunos	No	Si	Si	Dueño
		Financiamiento	Registros	Permisos	Asesoría	Misión, Visión, Valores	Años en función	Cambios a través del tiempo	Pandemia ¿oportunidad o tropiezo?
Experto A	N/A	No	No	No	No	No	10	Si	T
Experto B	N/A	No	Si	Si	No	Si	30	Si	T

Se solicitó la colaboración a dos expertos en Jarriería (dueños de negocios), para que respondieran en primer lugar el instrumento, con la intención de que emitieran opiniones, comentarios, observaciones o que externaran cualquier duda, para que al momento de realizar la entrevista con la población objetivo se tuviera la mayor cantidad de información, los resultados mostrados en la tabla anterior son la codificación de la respuestas obtenidas en dicha prueba, por lo que únicamente son de carácter ilustrativo y no se consideraron como parte de los resultados, ni de los datos procesados para las conclusiones. Sin embargo contribuyen de manera importante a la estructura de la investigación ya que gracias a estos se pudieron estimar las respuestas y el comportamiento al momento de aplicar el instrumento.