



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**GUÍA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA FOMENTAR EL DESARROLLO
EMPRESARIAL EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA HEROICA CIUDAD DE
HUAJUAPAN DE LEÓN, CON BASE AL ANÁLISIS DE VARIABLES DE
CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

JUAN ALBERTO CASTILLO CRUZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. LILIA ALEJANDRA FLORES CASTILLO

HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, OCTUBRE DE 2024

ÍNDICE

Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificación	20
1.3.1 Relevancia	21
1.3.2 Pertinencia	21
1.4 Metodología.....	21
1.4.1 Integración de la muestra.....	22
1.4.2 Características de la muestra	22
1.4.3 Diseño de los instrumentos de investigación.....	22
1.4.4 Variables	23
1.4.5 Método.....	24
CAPÍTULO II. SUSTENTO TEÓRICO	27
2.1 Marco teórico.....	27

2.1.1 Desarrollo económico.....	27
2.1.1.1 Teoría de la modernización.	30
2.1.1.2 Teoría del desarrollo local.	33
2.1.2 Crecimiento económico.....	39
2.1.2.1 Teoría del crecimiento endógeno.	41
2.2 Marco de conceptos empresariales.....	44
2.2.1 Empresario.....	45
2.2.2 Comerciante.....	47
2.2.3 Empresa.....	47
2.2.4 Sector comercial.....	50
2.2.5 Entorno económico de la empresa.....	51
2.2.6 Estrategias empresariales.....	53
2.3 Marco Contextual.....	57
2.3.1 Ubicación.....	57
2.3.2 Demografía.....	57
2.3.3 Aspectos socioeconómicos.....	57
2.3.4 Sectores económicos.....	58
2.3.5 Problemáticas en las MIPYMES.....	59
CAPÍTULO III. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	60

3.1 Generalidades de las empresas sujeto de estudio pertenecientes a la CANACO SERVYTUR	60
3.2 Variables de crecimiento económico que afectan al sector comercial	61
3.2.1 Capital humano	61
3.2.2 Progreso técnico	63
3.2.3 Innovación	64
3.2.4 Inversión en infraestructura	65
3.2.5 Gasto público	67
3.2.6 Política económica	69
3.2.6.1 Nivel de desempleo.	69
3.2.6.2 Inflación	73
3.2.6.3 Tasa de interés.	75
3.2.6.4 Remesas	75
3.2.6.5 Tipo de cambio.	76
3.3 Variables de desarrollo económico que afectan al sector comercial	79
3.3.1 Actores locales	79
3.3.2 Gobernabilidad	80
3.3.2.1 Seguridad	80
3.3.2.2 Estado de derecho	83
3.3.2.3 Calidad regulatoria.	83

3.3.2.4 Efectividad gubernamental.....	84
3.3.2.5 Pobreza.....	85
3.3.3 Desarrollo sostenible.....	87
3.3.4 Sinergia y focalización de políticas.....	88
3.3.4.1 Empleo.....	88
3.3.4.2 Calidad de vida.....	89
3.3.4.3 Estrategias.....	90
3.3.4.4 Alianzas.....	91
3.3.5 Educación y capacitación profesional.....	92
3.4 Clasificación de las variables según su efecto en las empresas.....	92
3.5 Aplicación de la Metodología del Marco Lógico.....	96
3.5.1 Involucrados.....	96
3.5.2 Análisis del problema.....	97
3.5.3 Análisis de objetivos.....	98
3.6 Ponderación de las variables según el Método de Churchman- Ackoff.....	100
CAPÍTULO IV. GUÍA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA FOMENTAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, CON BASE AL ANÁLISIS DE VARIABLES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO.....	104
4.1 Portada de la guía.....	105
4.2 Introducción.....	106

4.3 Índice.....	107
4.4 Descripción de la guía.....	108
4.5 Objetivo de la guía.....	108
4.6 Usuarios.....	108
4.7 Desarrollo.....	109
4.8 Infografías.....	126
CONCLUSIONES.....	136
REFERENCIAS.....	139
ANEXOS.....	147
Anexo I.....	147
Anexo II.....	150
Anexo III.....	153
Anexo IV.....	156
Anexo V.....	161
Anexo VI.....	162
Anexo VII.....	164
Anexo VIII.....	165
Anexo IX.....	166
Anexo X.....	167

Índice de Figuras

Figura 2.1 Elementos del desarrollo local	35
Figura 2.2 Recursos para el desarrollo local.....	36
Figura 2.3 Agentes del desarrollo local	37
Figura 2.4 Variables de desarrollo económico	38
Figura 2.5 Variables de crecimiento económico	44
Figura 2.6 Evolución del pensamiento estrategico empresarial	54
Figura 2.7 Modelo 1	56
Figura 3.1 Nivel mínimo aceptable dentro de las empresas encuestadas	62
Figura 3.2 Nivel educativo aprobado de las personas mayores a 15 años.....	63
Figura 3.3 Monto asignado por el FISM	66
Figura 3.4 Aportación porcentual por estado al PIB nacional.....	69
Figura 3.5 Variaciones de la tasa de informalidad en Oaxaca en el segundo trimestre de los años 2021,2022 y 2023.....	71
Figura 3.6 Variación del promedio de la tasa de desempeño por entidad federativa (2005-2023)	72
Figura 3.7 Tasa de desempleo histórica de Oaxaca (2010-2023).....	72
Figura 3.8 Tasa de inflación 2008-2023	74
Figura 3.9 Remesas Ene-Mar 2013 – Abri-Jun 2023 en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León	76
Figura 3.10 Tipo de cambio Peso/Dólar.....	77

Figura 3.11 Empresas a las que les afecta el tipo de cambio.....	78
Figura 3.12 Marco regulatorio como obstáculo para las empresas por sector	84
Figura 3.13 Situación de pobreza en la Heroica Ciudad de Huajuaoan de León	86
Figura 3.14 Variación de población económicamente activa (2012-2022).....	89
Figura 3.15 Convergencia sigma	90
Figura 3.16 Árbol de problemas (crecimiento económico).....	97
Figura 3.17 Árbol de problemas (desarrollo económico).....	98
Figura 3.18 Árbol de objetivos (crecimiento económico).....	99
Figura 3.19 Árbol de objetivos (desarrollo económico).....	100
Figura 3.20 Ponderación de las variables del árbol de problemas.....	102

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Variables de crecimiento endógeno.....	23
Tabla 1.2 Variables de desarrollo económico	24
Tabla 2.1 Comparación de conceptos con ideas similares a la del desarrollo económico.....	28
Tabla 2.2 Teorías del desarrollo económico.....	29
Tabla 2.3 Principales autores de la teoría de la modernización.....	32
Tabla 2.4 Definición de crecimiento económico a lo largo del tiempo.....	40
Tabla 2.5 Beneficios y costos del crecimiento económico.....	41
Tabla 2.6 Diferencias entre las teorías neoclásica y endógena.....	42
Tabla 2.7 Variables de crecimiento económico endógeno	43
Tabla 2.8 Clasificación de las empresas por tamaño.....	49
Tabla 2.9 Clasificación de las empresas por su actividad o giro	49
Tabla 2.10 Clasificación de las empresas basado en el criterio geográfico	50
Tabla 2.11 Componentes del entorno general	52
Tabla 2.12 Factores dentro del entorno específico	53
Tabla 2.13 Tipos de estrategias	55
Tabla 2.14 Aspectos socioeconómicos dentro de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León	58
Tabla 2.15 Sectores económicos con mayor número de unidades económicas	58

Tabla 3.1 Generalidades de las empresas sujeto de estudio de la investigación	61
Tabla 3.2 Inversión en obras públicas periodo 2015-2023.....	65
Tabla 3.3 Denuncias del mes de agosto de los años 2022 y 2023 en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León	81
Tabla 3.4 Tipo de impacto de las variables de desarrollo y crecimiento económico en las empresas	93
Tabla 3.5 Variables con tipo de impacto negativo y sus afectaciones al sector empresarial	95
Tabla 3.6 Jerarquización de las variables	101
Tabla 3.7 Agrupamiento de las variables	101
Tabla 3.8 Asignación de valores a las variables	101
Tabla 3.9 Ponderación de las variables	102

DEDICATORIA

A mi madre, porque todo lo que soy te lo debo a ti, por todos los sacrificios que hiciste por mí y por quererme como lo haces.

A mi padre, por todo el apoyo que me has brindado, por ser una pieza clave en el cumplimiento de esta y otras metas y por el cariño que me has demostrado.

A mis hermanos, porque siempre han estado para mí y por ayudarme en muchos aspectos.

A mi esposa, por todo el amor que me has dado, por el apoyo incondicional que me brindas, por alentarme a dar lo mejor de mí y por hacerme feliz.

A mi bebé, por hacer mi vida más feliz y alegre.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, la Doctora Lilia Alejandra Flores Castillo, quien con sus conocimientos y experiencias me acompañó y apoyo a lo largo de toda la investigación, demostrando no solo su calidad como profesionalista, sino también como persona.

A mis revisores: la Doctora Yanet Paz Calderón, el Maestro Luis Eduardo Angoa Caballero, la Maestra Laura Trujillo Soberanes y la Maestra Josefina Calvo Cortés, por sus comentarios, aportaciones y sobre todo por el tiempo que le dedicaron a esta investigación.

A mis compañeros y amigos de clase, por su apoyo, por su amistad y desde luego por todos los momentos memorables.

A los empresarios, por su disposición, confianza y tiempo que me brindaron para contestar los cuestionarios aplicados.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por otorgarme apoyo económico, gracias al cual pude culminar mis estudios de manera satisfactoria y sin contratiempos, al mismo tiempo que desarrollé esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Desde siempre las empresas se han encontrado con el desafío de un entorno cambiante, debido a los diferentes sucesos que acontecen a nivel nacional e internacional, el más reciente y significativo fue el de la pandemia por COVID-19, donde se evidencio entre otras cosas, la falta de preparación de las empresas para hacer frente a los retos que se desencadenaron, asimismo, esto permitió a los empresarios percatarse de que sus empresas funcionan como sistemas abiertos, es decir que están en una constante interacción con otros sistemas y que pueden verse afectados por circunstancias que no están a su alcance.

Es importante reconocer que el entorno de la empresa está compuesto por dos elementos, entorno general y específico, donde el general hace alusión a aspectos sobre los cuales la empresa no tiene control, tales como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, mientras que el específico está asociado a factores más cercanos a la empresa y sobre los cuales tiene la capacidad repercutir, como lo son los competidores, proveedores, clientes, etc.

Dicho lo anterior, surge la necesidad de obtener información acerca del entorno general de la empresa, con la finalidad de que se puedan disminuir los efectos negativos o en su caso, aprovechar aquellas oportunidades que se presenten y que de esta forma disminuya la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por ello, cabe mencionar que el objetivo general de la investigación es diseñar una guía de acciones estratégicas para fomentar el desarrollo empresarial en el sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, con base al análisis de variables de crecimiento y desarrollo económico.

El fundamento metodológico parte de un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, con alcance descriptivo y exploratorio (Hernández et al., 2014). Cabe señalar

que para la recopilación de la información se utilizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a diferentes regidurías del municipio de Huajuapán de León, asimismo se hizo uso de cuestionarios, los cuales se aplicaron a diferentes empresas de la ciudad.

Esta investigación se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presentan los aspectos metodológicos, en los cuales está basado el desarrollo de la investigación e incluye el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la metodología. El segundo capítulo comprende el sustento teórico, dividido en las siguientes tres apartados: marco teórico, marco de conceptos empresariales y marco contextual. En el capítulo tres se caracteriza a las empresas sujeto de estudio y se realiza el diagnóstico de las variables de crecimiento y desarrollo que afectan al sector empresarial. En el capítulo cuatro se desarrolla la guía de acciones estratégicas para fomentar el desarrollo empresarial, y finalmente, se exponen las conclusiones.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas viven en un entorno cambiante que afecta su actividad empresarial, Boscán (2021) ejemplifica esto con la reciente pandemia que se vivió en el mundo, donde tanto la población como las empresas se vieron afectadas en términos económicos y financieros, obligándolas a adaptarse a este nuevo entorno, esta incertidumbre se acrecienta más si se presenta una crisis y reestructuración económica en el país, por lo que los actores empresariales deben incorporar “elementos de modernización y procesos de adaptación ante las nuevas exigencias productivas y los mayores niveles de competitividad en el mercado” (Albuquerque, 2004, p.161). Se entiende entonces que quien está a cargo de la dirección de la empresa debe tener una visión de hacia dónde se dirige y quiere estar posicionada la empresa en el futuro, por lo tanto, si es necesario se debe trabajar en una reingeniería de la empresa, con la finalidad de mejorar su desempeño (Champy, 1996), teniendo como resultado una transformación en la que no se pierdan de vista los objetivos de la misma como agente económico que son maximizar sus beneficios y minimizar sus costes, ser rentable y competitiva de manera sostenida.

Para cumplir con dicho objetivo ésta debe elegir una estrategia empresarial, tal como menciona Monge (2010) “no puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para lograr esos objetivos” (p.248). Para el diseño de una estrategia empresarial se debe realizar un diagnóstico del estado actual o pasado de la empresa, este análisis se puede llevar a cabo desde la perspectiva de un pensamiento sistémico con una visión integradora en las que las interacciones de las partes de un todo tienen mayor importancia que las interpretaciones de las partes consideradas de manera separada o individual (Pantoja-Aguilar y Garza-Treviño, 2019).

En referencia a las empresas que se ubican en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León que pertenecen al sector comercial y de servicios se tienen investigaciones realizadas con anterioridad que dejan en evidencia las principales problemáticas, Pacheco (2013) identificó problemas relacionados a la falta de conocimientos de los procesos administrativos de las empresas y falta de capacitación del personal, mientras que Trujillo et al. (2021) destacan la falta de planeación en sus actividades y la falta de objetivos financieros, adicionalmente Espinosa et al. (2022) mencionan la deficiente estructura organizacional y administrativa. De lo antes mencionado es clara la importancia de generar planeación estratégica de manera interna, sin embargo, existe un vacío en el análisis.

¿Por qué se considera que existe un vacío en el análisis? Tal como se mencionó anteriormente, para realizar una estrategia empresarial se debe realizar un diagnóstico con base a un análisis en el que se tomen en cuenta todas las partes que integran e interactúan con la empresa, es decir, al considerar a la empresa como un sistema se tiene que analizar la relación con cada uno de los elementos que la componen (Chávez, 2012).

De los trabajos revisados que citan las principales problemáticas que enfrentan las empresas de estudio situadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se identifica que el análisis se centra en los factores internos de la empresa, dejando de lado los factores económicos como son variables macro económicas que hacen referencia al crecimiento y desarrollo económico y desde el punto de vista de este trabajo de investigación existiría un vacío en el análisis que limitaría la visión estratégica empresarial, dado que la empresa también se puede considerar como un sistema abierto y por lo tanto existe una relación con el entorno que la rodea, por lo que resulta primordial tener un mayor conocimiento de dichos factores (Rico y Sacristán, 2017).

Acosta-Rangel et al. (2017) argumentan que para lograr esa maximización de los beneficios que las empresas tienen como objetivo, es necesario que los empresarios tomen decisiones racionales, para ello se debe tener:

Un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección... dado que estas consecuencias pertenecen al futuro... la racionalidad exige una elección entre los posibles comportamientos alternativos... considerando que la racionalidad de cada persona es relativa porque depende de la información de que disponga.

Cuando la realidad económica daba muestra de entornos cambiantes, mercados inestables y la alta competitividad entre las empresas donde no era sencillo obtener información completa sobre todas las alternativas posibles, debido a limitaciones de tiempo y cognitivas propias de los seres humanos incapaces de procesar toda información, lo que hace que no existan condiciones factibles que permitan tomar una decisión racional (Acosta-Rangel et al., 2017, p. 153).

Lo anterior refuerza la idea de que para la toma de decisiones empresariales entre más información se tenga disponible se tomarán decisiones más acertadas, por ello en el presente trabajo de investigación se considera relevante el análisis del entorno económico, específicamente de los factores económicos relacionados a las variables de desarrollo y crecimiento económico.

Los elementos que identifican la problemática pueden ser presentados en hechos reales para diversas empresas, por ejemplo, en un análisis realizado por Gallardo (2016) acerca del posible aumento del tipo de cambio peso-dólar que se podría generar por el triunfo de Donald Trump como presidente de los Estados Unidos en el 2017, concluye que se podría presentar una afectación económica a la empresa Liverpool, en dicho estudio se tenía la

percepción de que al considerar esta afectación las empresas que tenían deudas elevadas en dólares e ingresos menores en la misma divisa, caerían en una pérdida económica, el estudio arrojó que dado que Liverpool tenía en aquel entonces el 68% de sus pasivos en dólares y no tenía ningún ingreso en esta moneda las repercusiones serían catastróficas.

Otro caso es el de CEMEX, López (2022) menciona que en el año 2022 la inflación y la tasa de interés fueron factores que preocuparon a los directivos, dado que al contemplar mediante un análisis oportuno que la evolución y el comportamiento futuro de estas variables eran a la alza implementaron estrategias en cuanto a precios y reducción de costos para poder afrontar el escenario de incertidumbre, asimismo o explica como el grupo directivo de ALSEA pudo contrarrestar la presión inflacionaria en costos referentes a alimentos y energía, mediante estrategias desarrolladas enfocadas a diferentes marcas.

En referente a una entrevista realizada al director de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turísticos (CANACO SERVYTUR) ubicada en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, al cual se le expuso el tema de investigación y su relación con la actividad empresarial mencionó la importancia del presente estudio, resaltando, además información relativa a la percepción de las divisas por parte de las familias huajuapeñas dado que son un elemento clave para la activación económica, sin embargo, aún más mencionó como otra variable que debería de estudiarse es el tema de inseguridad (J. N. Mora, comunicación personal, 21 de febrero de 2023).

Para el desarrollo de la presente investigación se parte de la clasificación de entorno general, que de acuerdo con Rico y Sacristán (2017) “el entorno de la empresa lo forman todos aquellos factores externos a ella que no están bajo su control, pero que le afectan de alguna manera” (p.47). Una clasificación aceptable de entorno empresarial es 1) Entorno general o genérico y 2) Entorno específico o micro entorno; el primer concepto hace alusión

al conjunto de factores socioculturales, político-legales, económicos y tecnológicos que delimitan el marco general en el que la empresa se interactúa, el segundo concepto es el ambiente más próximo o inmediato de cada organización de acuerdo con Fuentes y Córdón (2016) sus componentes son: proveedores de inputs, clientes o usuarios, competidores y entidades reguladoras.

La finalidad de la investigación es realizar una guía de acciones estratégicas para fomentar el desarrollo empresarial en el sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León con base al análisis de variables de crecimiento y desarrollo económico, aclarando que el análisis se limita a los factores económicos; en ese ámbito se consideran las variables macroeconómicas que hacen referencia al crecimiento y desarrollo económico.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar una guía de acciones estratégicas para fomentar el desarrollo empresarial en el sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, con base al análisis de variables de crecimiento y desarrollo económico.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico en las empresas comerciales que forman parte de la cámara de comercio CANACO SERVYTUR en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, para conocer el impacto que tienen las variables de crecimiento y desarrollo económico en ellas.
2. Analizar las variables de crecimiento y desarrollo económico que afecten de manera externa a las empresas comerciales que forman parte de la CANACO SERVYTUR en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

3. Elaborar una guía de acciones estratégicas que sirva de base a las empresas comerciales de la ciudad en cuestión para reformular los objetivos estratégicos.

1.3 Justificación

La importancia de esta investigación radica en el análisis de variables de crecimiento y desarrollo que afectan de manera externa al desarrollo empresarial, específicamente del sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, siendo este sector el sujeto de estudio de esta investigación, debido a que en el año 2019 fue el más importante en la ciudad, donde representó el 48.9% del total de unidades económicas en la ciudad (Data México, 2022). A partir de este análisis se propusieron acciones estratégicas que sirvan de base a quien toma las decisiones dentro de las empresas o negocios de la ciudad en cuestión para que tomen medidas que ayuden a mitigar amenazas o aprovechar oportunidades. Boque-Cantos et al. (2020) argumentan que el estar enterados de cuáles son los factores que afectan a una empresa, ayudará a evitar o a atender amenazas de manera oportuna, mientras que Salinas y Téllez (2021) mencionan que el analizar los resultados de la evaluación de variables llevará a tener una perspectiva clara de las áreas de oportunidad y con esto se podrá llegar a la toma de decisiones con bases sólidas.

El desarrollar este tipo de investigaciones es importante como referente para promover un análisis complementario al análisis interno de la empresa, además de que se pueden tomar en cuenta las recomendaciones realizadas en la presente para propuestas de políticas públicas que contribuyan al fortalecimiento de la actividad empresarial, así también se coadyuve al desarrollo social, las aportaciones que se realizaron en la presente tesis pueden ser tomadas por actores locales como son las empresas, el presidente municipal o el director de la CANACO SERVYTUR.

1.3.1 Relevancia

Esta investigación es relevante dado que la ignorancia (omisión) de las variables que afectan de manera externa al sector empresarial puede traer como consecuencia que las empresas carezcan de información relevante para la toma de decisiones, por su parte Boque-Cantos et al. (2021) aseguran que las causas externas (económicas) son variables determinantes para el fracaso de una empresa, por ello el objetivo de la investigación es el realizar una propuesta de acciones empresariales con base al análisis de variables de crecimiento y desarrollo económico en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

1.3.2 Pertinencia

El tema de la presente investigación es pertinente debido a que se relaciona con la materia de entorno económico que es parte del plan de estudios de la Maestría en Administración de Negocios, asimismo, tiene relación con el objetivo particular que persigue dicho programa en cuanto a proporcionar soluciones de problemas que son parte del contexto empresarial, a su vez, esta investigación apoya a las empresas a que puedan hacer frente a los desafíos presentes en el entorno.

1.4 Metodología

El presente trabajo de investigación siguió un enfoque mixto; cuantitativo debido a que parte de las variables de estudio fueron numéricas y tuvieron un manejo matemático, así también, se hizo uso de un modelo matemático para contextualizar la parte de desigualdad regional denominado convergencia sigma; cualitativo por que el sujeto de estudio fueron actores económicos como los empresarios, donde se interpretaron sus opiniones y experiencias (Hernández et al., 2014). Para la obtención de información se utilizaron instrumentos de investigación cualitativa como lo fueron cuestionarios semiestructurados y guías de entrevista. Es de alcance descriptivo, debido a que se buscó detallar la situación

actual del sector empresarial en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León y exploratorio porque se examinó un tema novedoso para la ciudad en cuestión. En cuanto al diseño de la investigación esta fue documental y de campo (Hernández et al., 2014).

1.4.1 Integración de la muestra

Para determinar la muestra de la investigación se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico denominada muestreo por conveniencia, debido a que se adaptó a las características de la investigación (Hernández et al., 2014) las cuales se especifican en el siguiente apartado 1.4.2.

1.4.2 Características de la muestra

Las características de las empresas a las que se les aplicó el instrumento de investigación fueron las siguientes: 1) empresas del sector comercial pertenecientes a la cámara de comercio CANACO SERVYTUR en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, 2) de tamaño micro, pequeñas, medianas o grandes, 3) empresas consolidadas con por lo menos 5 años operando en el mercado.

Cabe mencionar que se utilizó como medio de identificación de las empresas la página oficial de la cámara empresarial y una lista proporcionada por la misma institución, posteriormente se procedió a seleccionar aquellas con las características antes mencionadas.

1.4.3 Diseño de los instrumentos de investigación

Para la obtención de información se elaboraron como instrumentos de investigación, cuestionarios semiestructurados y guías de entrevistas.

En cuanto a los cuestionarios semiestructurados se elaboraron dos, uno referente a variables de crecimiento económico (véase anexo 3) y otro relacionado a las variables de desarrollo económico (véase anexo 4), los cuales se aplicaron a las 13 empresas que conformaron la muestra de la investigación.

Por otro lado, se elaboraron cinco guías de entrevistas, cuatro de ellas se aplicaron dentro del municipio de la ciudad y abordaron las variables de inversión, gobernabilidad y desarrollo sostenible, aplicándose específicamente a la Regiduría de Infraestructura y Desarrollo Urbano (véase anexo 8), Regiduría de Seguridad Pública y Movilidad Urbana (véase anexo 7), Regiduría de Ecología y Medio Ambiente (véase anexo 5) y a la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo (véase anexo 9) respectivamente. Finalmente, en la quinta guía de entrevista semiestructurada se entrevistó al Lic. Jaime Noé Mora Cabrera director de la CANACO (véase anexo 6).

1.4.4 Variables

Al tener como base la teoría de crecimiento endógeno en el diseño del instrumento de recolección de datos (cuestionario) y guía de entrevista, se definieron las variables de estudio según Jiménez (2010) que se muestran en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1

Variables de crecimiento endógeno

Variables	Fuente de información		Indicador
	De campo	Documental	
Capital humano	X	X	-Nivel educativo de las personas.
Progreso técnico	X		-Innovación tecnológica.
Innovación	X		-Efectividad de generación de ideas (número de ideas aprobadas/número de ideas generadas). -Índice de generación de innovación (número de innovaciones generadas/oportunidades de innovación generadas).
Inversión	X	X	-Inversión en obra pública.
Gasto público	X	X	-Presupuesto de egresos de la federación
Política económica	X	X	-Nivel de desempleo. -Inflación. -Tasa de interés. -Remesas. -Tipo de cambio.

Nota. Elaboración propia a partir de información de Jiménez (2010).

Por otro lado, las variables de desarrollo económico que se utilizaron según Alarcón y Gonzales (2018) y Albuquerque (2004) se encuentran la Tabla 1.2.

Tabla 1.2

Variables de desarrollo económico

Variables	Fuente de obtención de información		Indicadores
	De campo	Documental	
Actores locales	X	X	-Instituciones. -Grupos meta.
Gobernabilidad	X	X	-Seguridad. -Estado de derecho. -Calidad regulatoria -Efectividad gubernamental. -Pobreza.
Desarrollo sostenible	X	X	-Uso de recursos limitados.
Sinergia y focalización de políticas	X	X	-Empleo. -Calidad de vida. -Estrategias. -Alianzas.
Educación y capacitación profesional	X		-Capital humano preparado. -Inversión en educación y capacitación.

Nota: Elaboración propia a partir de información de Alarcón y Gonzales (2018) y Albuquerque (2004).

1.4.5 Método

Para dar cumplimiento al objetivo general se inicia con el diagnóstico sobre la situación actual del sector empresarial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, en este paso se realizó la caracterización del problema, considerando las afectaciones externas que los diferentes factores económicos pudieran tener sobre el sector empresarial.

En la contextualización del problema se consideró un análisis comparativo regional con base al modelo de convergencia sigma, para lo cual se tomó como referencia lo establecido por Pardinez (2006) quién considera a dicho indicador como una medida de

dispersión que sirve para identificar las desigualdades regionales en relación a infraestructura, la fórmula para su cálculo es:

$$\alpha = \frac{\sum_{it}^i [(In PIBpc_{it}) - (In PIBpc)]}{N}$$

De donde:

Ln PIB pc it = Logaritmo natural del PIB per cápita de una determinada entidad federativa (i) en el año “t”.

Ln PIB pc = Medida aritmética del PIB per cápita, del conjunto de las entidades federativas.

N= Número de entidades federativas.

La información requerida para la contextualización del problema se obtuvo mediante la investigación de campo y documental, considerando la operacionalización de variables de la investigación (véase anexo 1 y 2).

Posteriormente se procedió a desarrollar la metodología del marco lógico, herramienta que según lo señalado por Ortegón (2015) consta de dos etapas, la primera de ellas acerca de la identificación del problema y alternativas de solución, mientras que la segunda considera la planificación. Sin embargo, durante esta investigación solo se abordó la primera de estas, la cual contiene los siguientes apartados: 1) análisis de los involucrados, 2) análisis del problema y 3) análisis de objetivos, en el segundo apartado se construyeron los arboles de problemas, los cuales están integrados por información recolectada que facilita la identificación y organización de causas y consecuencias que genera el problema. Los pasos que se siguieron para crear el árbol de problemas fueron: identificar el problema central, identificar los efectos, revisar las interrelaciones de los efectos, identificar las causas del problema y finalmente crear el árbol de problemas (Martínez y Fernández, 2008).

Posteriormente, en el tercer apartado se elaboraron los arboles de objetivos, los cuales se crearon convirtiendo los aspectos negativos del árbol de problemas a su forma positiva, es decir, en los objetivos a cumplir ante la problemática detectada (Ortegón, 2015), cabe mencionar que estos apartados se desarrollaron en el capítulo III.

A continuación, con la finalidad de evaluar el nivel de importancia de las problemáticas identificadas se utilizó el método de Churchman-Ackoff para su ponderación, el cual tiene como base el análisis de la información considerando las opiniones y juicios de los actores locales como son los empresarios y regidores encuestados y entrevistados. Para ello fue necesario realizar los siguientes pasos:

1. Jerarquizar las variables de acuerdo a las preferencias del evaluador (con base a las opiniones de los entrevistados y encuestados) sin asignar valores.
2. Seleccionar aleatoriamente una de las variables y dividir el resto en dos grupos, añadiendo la variable seleccionada a cada uno.
3. Asignar el valor 1 a la variable seleccionada anteriormente y con base a ello valorar al resto de factores.
4. Utilizar la siguiente fórmula para normalizar los valores

$$V_j = \frac{V_j}{\sum_{j=1}^{10} V_j} \dots (n^{\circ})$$

De donde V_j es el valor de cada variable.

A partir de la aplicación del método Churchman-Ackoff se identificaron las problemáticas que más afectan al sector empresarial por orden de importancia y por ende, es prioritario generar estrategias.

Finalmente, se realizó la propuesta de una guía de acciones estratégicas para fomentar el desarrollo empresarial en el sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de

León, donde se incluyeron estrategias con acciones encaminadas a enfrentar las problemáticas detectadas.

CAPÍTULO II. SUSTENTO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

En este apartado se desarrolló contenido referente a conceptos teóricos en el ámbito de desarrollo y crecimiento económico, con la finalidad de dar un panorama de la base teórica que fundamenta la investigación.

2.1.1 Desarrollo económico

Sunkel y Paz (1970) explican como el concepto de desarrollo económico incremento su relevancia después de la Segunda Guerra mundial; para ello, la aplicación de los propósitos económicos y sociales que persigue el desarrollo económico se incorporaron en la Carta de las Naciones Unidas como factor clave, debido a que en esta se expresó que los integrantes de las Naciones Unidas estaban convencidos de mejorar sus niveles de vida, utilizar instituciones internacionales, tener una cooperación internacional y de difundir el respeto de los derechos humanos, cabe mencionar que para llevar a cabo estos propósitos durante años se crearon diversos órganos especiales.

Asimismo, a lo largo de la evolución del pensamiento económico han surgido conceptos relacionados al desarrollo económico que son parte de él, pero no es el todo, en la Tabla 2.1 se muestran dichos conceptos (Sunkel y Paz, 1970).

Tabla 2.1*Comparación de conceptos con preocupaciones similares a la idea del desarrollo económico*

Conceptos a comparar	Desarrollo
Riqueza (escuela clásica): Hace referencia a los recursos de producción disponibles y al establecimiento de un orden social y político que se reflejaría en una situación óptima.	La base del desarrollo se enfoca en un proceso que además de ser permanente es acumulativo de cambios y transformaciones de la estructura económica y social.
Evolución (escuela neoclásica): Tiene como base aspectos biológicos y tiene relación con una secuencia de cambio natural, además proviene de las teorías de evolución.	El desarrollo al contrario de la evolución, demanda cambios profundos intencionados y no comparte la idea de naturalidad.
Progreso (escuela neoclásica): Se refiere a la inquietud por el avance técnico y a la innovación para maximizar la productividad.	El progreso parte de un fragmento del desarrollo, sin embargo no comparten la misma visión.
Industrialización: Es el concepto inmediato del desarrollo económico, sin embargo la industrialización genera una distribución desigual del ingreso por persona.	Busca mejorar la calidad de vida de las personas de forma equitativa y toma a la industrialización solo como un factor de desarrollo.
Crecimiento (escuela neoclásica): Este concepto surge de la preocupación por las complicaciones que tiene el capitalismo, tales como el desempleo, el estancamiento y la crisis.	El desarrollo se preocupa por que aumenten los ingresos, la productividad y la ocupación y por tanto la calidad de vida.

Nota: Elaboración propia con base a Sunkel y Paz (1979).

Aunque Sunkel y Paz (1979) mencionan que el concepto de desarrollo económico es complejo y podría haber alteraciones del mismo al tratar de definirlo, refieren a este como un proceso de cambio social, que exige realizar modificaciones estructurales e institucionales permanentes y acumulativas, con el objetivo de conseguir igualdades sociales, políticas y económicas, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

Astudillo y Paniagua (2012) explican que el crecimiento económico que se vaya dando dentro de un país debe ir acompañado de una distribución igualitaria del ingreso, es entonces que se hablaría de desarrollo económico, por tal motivo, Mochón (1995) define al desarrollo económico como la variación entre los niveles de vida que se dan en los diferentes

países, haciendo alusión a características cualitativas que impactan de manera positiva a una sociedad, por ejemplo: el nivel educativo, el grado de acceso a servicios de salud y a servicios básicos, agua, luz, drenaje y los ingresos que tienen las familias. Derivado de esto el término de desarrollo económico involucra una modificación de las estructuras económicas con la finalidad de cubrir las necesidades básicas de la población y así obtener una mejor calidad de vida (Ortiz et al., 2020).

Las teorías que sustentan el análisis de desarrollo económico se muestran en la Tabla 2.2, cabe mencionar que solo se mencionan de manera general sin profundizar en cada una de ellas dado que el propósito de la tesis es considerar con mayor profundidad la teoría de la modernización y la teoría del desarrollo local.

Tabla 2.2

Teorías del desarrollo económico

Teoría	Descripción
Teoría de la modernización	Establece que para llegar al desarrollo se debe pasar por varias etapas antes superadas por grandes potencias, de tal forma que los países subdesarrollados cambien sus valores occidentales a los tradicionales.
Teoría estructuralista	Plantea que, al inicio del proceso de desarrollo, este se daría de manera endógena, dependería del consumo interno y los progresos tecnológicos aumentarían continuamente la productividad dentro del sector industrial lo que traería como consecuencia el abaratamiento de la mano de obra, de esta forma su competitividad sería igual a la de los países desarrollados. Los productos con valor agregado serían exportados y los países serían integrados en el comercio internacional.
Teoría de la dependencia	Resalta que esta marca las diferencias que hay entre los conceptos de desarrollo y crecimiento económico, indicando que el primero es derivado de la implementación de los avances tecnológicos y por lo tanto impulsa a salir de una estructura dependiente mientras que el segundo no.
Teoría neoclásica constitucional	También llamada escuela institucionalista y se basaba en el papel que tenían las instituciones dentro

	del desarrollo, además esta escuela otorgo el nombre de valores universales a los progresos tecnológicos que están relacionados con la eficiencia y el beneficio económico, por otro lado nombraron como valores culturales a la resistencia que percibían como la ética, la moral y las opiniones sociales.
Teoría neo marxista	Acogió la nueva lógica que tenía el sistema capitalista y dividió a los países en categorías de periféricos, semiperiféricos y del centro, ésta clasificación hace evidente un desarrollo desigual entre los países.
Modelo neoliberal de apertura y comercialización	Esta deja atrás el proteccionismo y comenzó a centrarse en el derribamiento del llamado estado del bienestar, esto mediante reformas que fueron sugeridas por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Departamento del Tesoro de Estados Unidos.
Teorías de desarrollo sustentable	Surgen a raíz de la preocupación que existe sobre una posible crisis ambiental originada por los modelos de desarrollo que se centran en el sector industrial y en el consumo en masas.
Teoría del desarrollo local	Serie de acciones que determinan los distintos agentes sociales, económicos, públicos y/o privados de una territorio específico para realizar cambios estructurales que se necesitan dentro de este con la finalidad de ofrecer soluciones a problemáticas, mediante el uso eficiente de recursos propios de la zona.

Nota: Elaboración propia con base a Iturralde (2019) y Flores y Barroso (2010).

Es importante señalar que la teoría de la modernización será la base en la cual estará sustentada la investigación, mientras que las variables que servirán de guía para estructurar los instrumentos de investigación serán extraídas de la teoría del desarrollo local, por lo cual a continuación se desarrolla un apartado para cada una de estas dos teorías.

2.1.1.1 Teoría de la modernización.

Después de la Segunda Guerra Mundial surgieron tres factores clave que favorecieron el inicio de la teoría de la modernización. El primero de ellos fue que Estados Unidos se posicionó en una situación privilegiada al beneficiarse y aprovechar las oportunidades comerciales que se presentaron durante la guerra, así como la implementación del Plan

Marshall destinado a reconstruir a Europa occidental que había sido debilitada. El segundo fue que se divulgó un movimiento comunista a nivel mundial. Finalmente, el último factor se dio cuando se desintegraron imperios coloniales europeos y como resultado surgieron nuevas naciones en el Tercer Mundo, las cuales buscaron un modelo de desarrollo que les ayudara a impulsar su economía (Reyes, 2001), adicionalmente Bula (1994) menciona que en este sentido otro factor determinante fue la Guerra Fría oponiéndose al comunismo, resultado del clima político.

Al profundizar en la teoría de la modernización, se tiene que los primeros estudios que sirvieron de base para su enfoque en procesos de investigación se realizaron en dos campos: psicológica y sociología (Reyes, 2001). En cuanto al primero de estos Cowgill y Holmes (1973) citados por Bravo (2014), se dedicaron a estudiar el efecto que implicaba el proceso de modernización en las sociedades tradicionales, así, más tarde Cowgill (1974) como se citó en Bravo (2014) define a la modernización como una transformación que se da en una sociedad con características de vida rurales a una dominante vida urbana que resalta la eficiencia y el progreso. Mientras que en el segundo campo Campaña (1992) explica que las primeras ideas sobre esta teoría se encontraron en algunos escritos de Durkheim, Weber, Marx y Parsons, quienes se referían a cambios sociales, culturales y económicos que se daban en las sociedades. Derivado de lo anterior se entiende que la base que plantearon la psicología y sociología fue la importancia de las consecuencias que surgieron en el proceso de pasar de lo tradicional a lo moderno.

La teoría de la modernización afirma que el desarrollo es un proceso que se caracteriza por ser sistemático, evolutivo, progresivo y transformador (Hernández, 2008), esta teoría propone como única opción para superar el subdesarrollo el aplicar un conjunto de políticas enfocadas a generar un cambio social, incitando a que las sociedades

subdesarrolladas adopten las estructuras institucionales de las sociedades desarrolladas, esto con la finalidad de que puedan industrializarse (Figueredo y Jiménez, 2018), así pues, Bula (1994) la define como un proceso que encamina a las sociedades tradicionales hacia la modernidad mediante una serie de cambios generales, debido a que como menciona Reyes (2001) las sociedades modernas tienen una mayor productividad, educación y por lo tanto tienen mejores beneficios. Por otro lado, la teoría de la modernización consideró al modelo de desarrollo occidental como el ejemplo a seguir, donde se planteaba a los países no desarrollados imitar sus características virtuosas como lo eran crecimiento económico perdurable, democracia y eficiencia y racionalidad (Campaña, 1992), además como menciona Bula (1994) es también un proceso que se refleja en la industrialización y por lo tanto en la generación de infraestructura.

La Tabla 2.3 muestra autores que realizaron aportación teórica que sirvió de base para el desarrollo de la teoría de la modernización.

Tabla 2.3

Principales autores de la teoría de la modernización y sus aportes

Autor	Enfoque	Aportaciones
Smelser 1995	Sociológico	Teoría de la conducta colectiva.
Adelman	Económico	Falacias en la Teoría del Desarrollo y sus implicaciones de política.
Prebisch	Económico	Hipótesis de los términos de intercambio y la sustitución de importaciones.
Rostow 1960	Económico	Etapas del crecimiento.
Nurkse 1953	Económico	Teoría del crecimiento balanceado.
Lewis 1950	Económico	Modelo de sectores duales.
Myrdall 1957	Económico	Teoría circular del desarrollo.

Weber 1984	Sociólogo	Análisis de modernización y jurisprudencia sociológica.
Parsons 1977	Sociología	Teoría de la acción social.
Kuznets 1973	Económico	Estructura del capitalismo. Curva de Kuznets.

Nota: Elaboración propia con base a Toscano (2006), Currie (2022), Guzmán y Fontela (2003), Girola (2008), Rendón (2008) y Figueroa Y Hernández (2015).

Por otro lado, en cuanto a las críticas hacia esta teoría, Reyes (2001) destaca que fue conocida y aceptada en la década de 1950, sin embargo en la década de 1960 y 1970 fue fuertemente criticada, resaltando dos puntos importantes, el primero fue que no necesariamente el desarrollo tiene una sola dirección, es decir, se puede dar mediante diferentes métodos, el segundo era que esta teoría solo mostraba un modelo de desarrollo, Bula (1994) menciona que el aspecto más desacreditado de esta teoría era su visión dicotómica, haciendo referencia a los conceptos de sociedad tradicional y moderna, otra crítica fue la hecha por Portes (1997) como se citó en Hernández (2008) quien menciona que en la sociedad del Tercer Mundo al contrario de mantener el crecimiento económico, la modernización trajo consigo consecuencias negativas que no eran consideradas, tales como que los niveles locales de producción tenían solo poca relación con los registros de consumo, la división en diferentes ramas entre las elites y la migración de las personas hacia países modernos.

2.1.1.2 Teoría del desarrollo local.

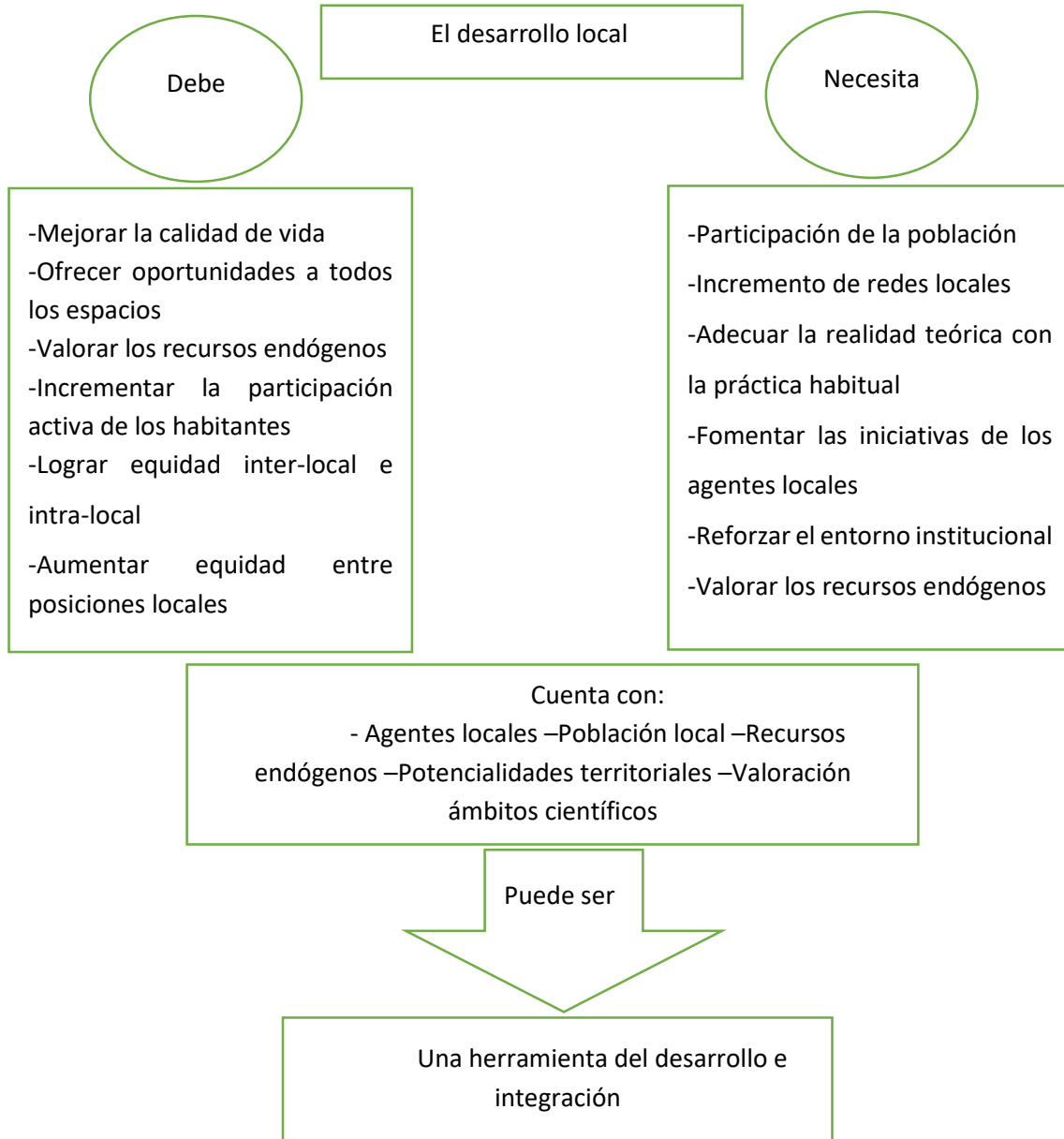
Derivado de la crisis económica de los años 70, el entonces modelo aplicado (Industrialización por Sustitución de Importaciones) que consistía en difundir y captar la inversión extranjera empezó a presentar limitaciones en cuanto a los problemas de empleo y desarrollo, fue entonces cuando se comenzó a utilizar una nueva estrategia conocida como

“desde abajo” que resaltaba la gran importancia que tenían las iniciativas locales, impulsándolas para que se desarrollaran las virtudes del tejido económico y social local (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES], 1998), posterior a esto, se comenzó a hacer referencia al concepto de desarrollo local como una opción para enfrentar la crisis, este enfoque estaba dirigido a utilizar el potencial humano mediante actos locales en diferentes áreas, para los años 80 el proceso de desarrollo local tomó mayor relevancia (Cárdenas, 2002).

En cuanto a la definición de desarrollo local Vázquez-Barquero (1988) como se citó en Boisier (1999) lo refiere como un proceso que integra crecimiento económico y cambio en la estructura, con la finalidad de aumentar el nivel de vida de una población local, en el que resaltan las dimensiones económicas, socioculturales y político-administrativas, mientras que el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ([ILPES], 1998) lo define como un proceso que impulsa la economía y agiliza a la sociedad local, haciendo un uso eficiente de los recursos dentro de la misma sociedad con la finalidad de incrementar el crecimiento, el empleo y la calidad de vida. Finalmente, Cárdenas (2002) destaca que el desarrollo local es un proceso diferente entre cada país, debido a las distintas situaciones en aspectos como el territorio, historia estructuras y actores locales.

La ILPES (1998) considera como objetivos básicos del desarrollo local la modificación del sistema productivo local, el incremento de la producción, empleo y el nivel de vida y la difusión de la actividad empresarial. Para cumplir con los objetivos que se plantea esta teoría se deben contemplar los elementos que se muestran en la Figura 2.1.

Figura 2.1
Elementos del desarrollo local

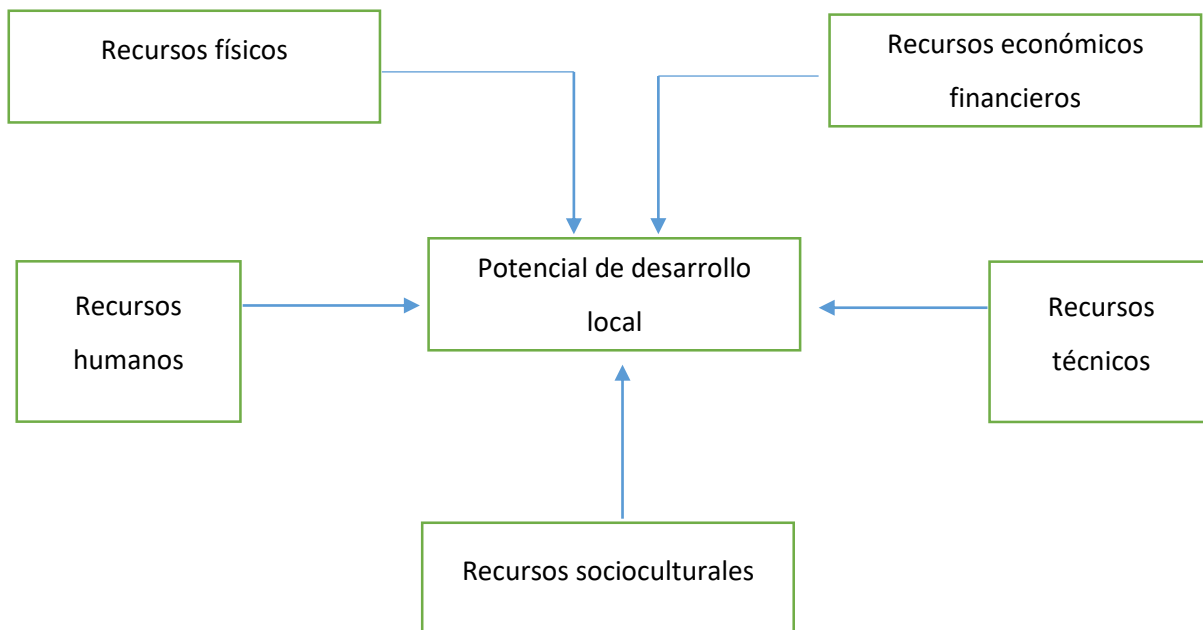


Nota: Tomado de Juárez (2013).

Adicionalmente Sosa et al. (2020) menciona que se debe potencializar a las personas, los recursos, a las empresas y al gobierno, así como hacerse de personas, recursos y empresas externas, llevando a cabo una administración eficiente de los recursos generados dentro del territorio, para ello es necesario un acuerdo entre agentes locales, nacionales e internacionales con el objetivo de incrementar los ámbitos económicos y sociales.

En relación a los recursos necesarios para el desarrollo local, estos dependen de la zona, sin embargo, estos se pueden clasificar en cinco partes, esta división se observa en la Figura 2.2.

Figura 2.2
Recursos para el desarrollo local



Nota: Tomado de ILPES (1998).

Referente a los agentes del desarrollo local, estos deben ser integrados de tal forma que se optimicen para garantizar buenos resultados, en la Figura 2.3 se muestran los agentes locales que intervienen en este proceso.

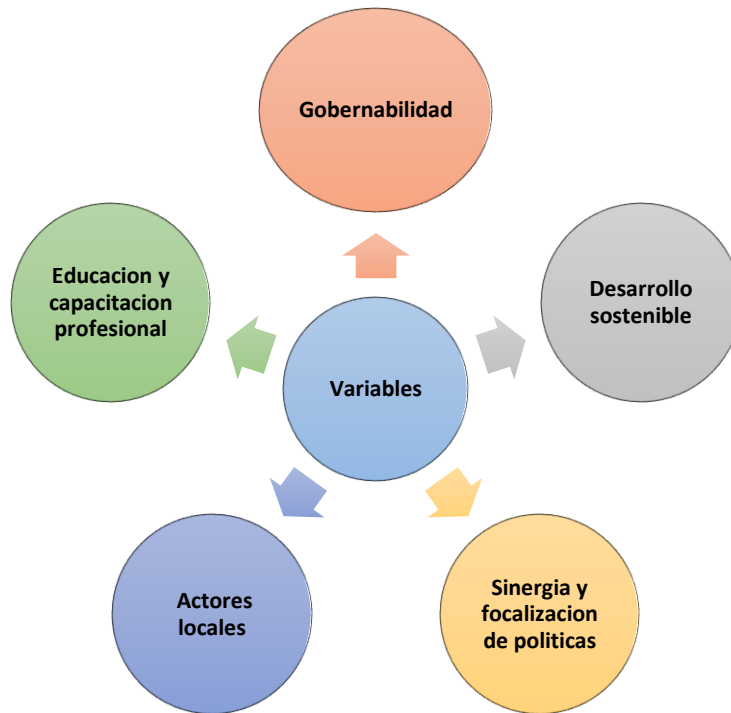
Figura 2.3
Agentes de desarrollo local



Nota: Tomado de ILPES (1998).

Derivado de todo lo que implica el desarrollo local, en la Figura 2.4 se muestran variables que determinan el desarrollo económico de un área geográfica en específico, las cuales fueron tomadas del análisis llevado a cabo por Alarcón y Gonzales (2018) y Albuquerque (2004), quienes en la literatura tienen trabajos referentes al tema de desarrollo local; dichas variables servirán de base para el desarrollo de la presente investigación.

Figura 2.4
Variables de desarrollo económico



Nota: Elaboración propia a partir de información de Alarcón y González (2018) y Albuquerque (2004).

A continuación, se describen las variables que se ilustran en la Figura 2.4; con respecto al concepto de Gobernabilidad éste se refiere a la capacidad que tienen los gobiernos para plantear y aplicar de manera eficiente las políticas, la relación con los ciudadanos y el estado de las instituciones que se encargan de las interacciones económicas y sociales (Hernández, y Herrera, 2018).

Referente al desarrollo sostenible Gómez (2020) explica que es el proceso mediante el cual se generan cambios crecientes y con objetivos establecidos, sin provocar daños irreversibles a las fuentes de renovación.

La sinergia y focalización de políticas que se generen dentro de éste ámbito tienen tres aspectos propios asociados: promoción del empleo, alivio de la pobreza y los desarrollos urbanos y comunitarios (Tello, 2006).

Según (Rofman, 2007) establece como actores locales al conjunto de individuos, grupos e instituciones, los cuales tienen su sistema de acción relacionado con los límites que tiene la sociedad local y contempla dentro de estos a las instituciones y grupos meta.

Es importante mencionar además que la educación y capacitación profesional determina las capacidades de desarrollo al trabajar las competencias dentro de los recursos humanos e incluir aptitudes tales como la innovación y la creatividad (Albuquerque, 1999).

Por otro lado, es importante mencionar que aunque no existe un modelo único de desarrollo, existen diferentes etapas que conforman un proceso de transformación social en el que se dan cambios en los factores sociales, económicos, humanos, culturales, políticos y ecológicos, por tal motivo se considera la teoría de la modernidad, pues establece que se debe hacer cambios mediante la innovación de los sectores económicos, es decir dejar lo tradicional y comenzar el proceso hacia la modernización, por ello también, dada la importancia de impulsar la economía local se tiene como base la teoría del desarrollo local, puesto que es importante analizar la economía desde abajo, con la finalidad de identificar las problemáticas de la región.

2.1.2 Crecimiento económico

El concepto de crecimiento económico está relacionado con el crecimiento de la producción y el nivel de riqueza de un país (Mochón, 1995). Por otro lado, la teoría del crecimiento surgió con la finalidad de dar una forma sistemática de expresarse acerca del camino del equilibrio de una economía y permitir comparar entre sí a las diferentes economías, asimismo, analiza la expansión del producto y la productividad de todas las economías en el largo plazo, y se centra en las causas y los factores que conllevan al crecimiento, así como en sus limitantes (Tene, 2020). En cuanto a su definición Ortiz et al. (2020) muestra en la Tabla 2.4 como se ha interpretado a lo largo del tiempo.

Tabla 2.4*Definición de crecimiento económico a lo largo del tiempo*

Autor	Definición
Enríquez 2016	Aumento o expansión cuantitativa de la renta y del valor de los bienes y servicios finales producidos en el sistema económico durante un determinado periodo de tiempo.
Valpy 2007	Capacidad para aumentar las tasas de acumulación del capital físico y humano, de la utilización de los activos productivos resultantes de la manera más eficiente y de asegurar el acceso de toda la población a estos activos.
Fermoso 1997	Es el aumento cuantitativo y cualitativo de las rentas reales de un país en un lapso de tiempo determinado.
Cameron 1990	Incremento sostenido del producto total de bienes y servicios que se producen en una sociedad dada.
Mishan 1967	Es el aumento en el valor de mercado ajustado a la inflación de los bienes y servicios producidos por una economía en el tiempo.
Kutznets 1966	Es un incremento sostenido del producto per cápita o por trabajador.
Kaldor 1961	Es un crecimiento continuo del producto per cápita y del capital per cápita, produciendo una ganancia continua y un coeficiente de capital constante. Los elementos anteriores deben producir: una distribución estable del ingreso entre capital y trabajo, y un evidente crecimiento de la productividad.
Solow 1956	Acumular recursos productivos y desarrollar o asimilar mejores tecnologías productivas.

Nota: Tomado de Ortiz et al. (2020).

De las definiciones anteriores se puede decir que el crecimiento económico es un incremento en la productividad que se da en un determinado periodo de tiempo y de manera constante, mediante el uso eficiente de los recursos con los que se cuentan.

Para medir el crecimiento económico que se da dentro de un país, usualmente se utilizan dos factores, el PIB a largo plazo y el aumento de la población, debido a que si se

tienen estos datos se podrían conocer las variaciones del PIB per cápita, por otro lado, algunas fuentes de crecimiento económico son el aumento de la disponibilidad y calidad del trabajo, el incremento de capital físico y la tecnología (Mochón, 1995).

Asimismo, el proceso de crecimiento económico involucra una serie de beneficios y costos, en la Tabla 2.5 se muestran los detectados por Astudillo y Paniagua (2012) y Mochón (1995).

Tabla 2.5

Beneficios y costos del crecimiento económico.

Beneficios	Costos
Nivel de vida más alto	Inversión
Mayores ingresos y servicios	Contaminación
Incremento de renta	Agotamiento de recursos naturales
Incremento del empleo	Aumento de recursos destinados a la investigación

Nota: Elaboración propia con base a Astudillo y Paniagua (2012) y Mochón (1995).

Es importante mencionar que para el desarrollo de esta investigación se tomará como base la teoría del crecimiento endógeno, misma de donde se extraerán las variables que servirán de guía para estructurar los instrumentos de investigación.

2.1.2.1 Teoría del crecimiento endógeno.

Una de las teorías que trata de explicar los determinantes de crecimiento económico es la teoría de crecimiento endógeno, de la cual los principales representantes son Paul Romer, Robert Lucas, Robert Barro y Sergio Rebelo (Talavera y Arrollo, 2020). Esta teoría tiene dos implicaciones, una de ellas teórica y otra empírica; la teórica es debido a que conlleva un cambio del modelo de crecimiento neoclásico, pues introduce la hipótesis de rendimientos crecientes y la empírica porque se supone la apertura al exterior como alternativa de alcanzar el éxito (Rubio, 2002).

Partiendo de la implicación teórica, en la Tabla 2.6 se señalan las principales diferencias que se pueden identificar entre estas dos teorías.

Tabla 2.6*Diferencias entre las teorías neoclásica y endógena*

Teoría neoclásica	Teoría endógena
Se enfoca en la inversión en capital físico.	Adopta el capital humano y el comercio internacional.
Considera el progreso tecnológico como una variable exógena.	Considera el progreso técnico como variable de producción que se determina dentro del mismo sistema.
La tasa de crecimiento es equilibrada y depende de factores externos.	Considera que el nivel de renta puede crecer dependiendo de factores internos, como la inversión y la tecnología.

Nota: Elaboración propia con base a Rubio (2002).

Por otro lado, dos de las principales contribuciones de esta teoría fue el haber regresado la atención de los economistas a la teoría del crecimiento y el haber generado nuevos datos empíricos (Jiménez, 2010).

Sin embargo, esta teoría del crecimiento económico ha sido criticada principalmente por no ser innovadora por el hecho de que retoma planteamientos anteriores, este argumento se divide en tres elementos, el primero de ellos es que los avances de esta teoría ya eran conocidos por escuelas anteriores, el segundo es que las formalidades presentadas no son tan diferentes a otras presentadas en la década de los 60 y el tercero es que las características analíticas ya eran conocidas con anterioridad por no ser realistas (Jiménez, 2010), por otro lado Rubio (2002) menciona que otra parte criticada en gran medida fue que esta teoría considera variables que son parcialmente exógenas, tal es el caso de la innovación.

Referente a las variables que pueden generar crecimiento endógeno, en la Tabla 2.7 se muestran aquellas variables que se utilizarán en el desarrollo de la investigación de acuerdo con cada autor mencionado.

Tabla 2.7*Variables de crecimiento económico endógeno*

Autor	Modelo	Variabes
Rebelo	Modelo simple de tecnología AK (1991)	-Capital humano
Barro	Modelo de Barro (1990)	-Gasto público -Política económica
Frankel	Modelo de Marvin Frankel (1962)	-Progreso técnico
Romer	Modelo de crecimiento endógeno de Romer (1990)	-Innovación -Inversión

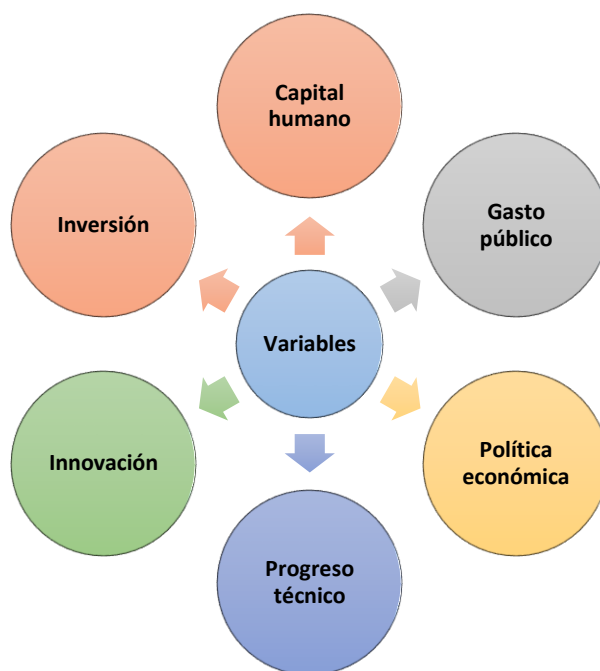
Nota: Elaboración propia a partir de información de Jiménez (2010).

Es importante mencionar que los modelos presentados en la Tabla 12 surgen con la finalidad de explicar tres aspectos en los cuales la teoría neoclásica había fallado, el primero de ellos era el por qué las economías industrializadas actuales producen más que las de hace más de un siglo, el segundo era el crecimiento que se estaba dando dentro del capital humano y finalmente el tercero era la diferencia sistemática que se daba en el crecimiento de las diferentes economías del mundo (Jiménez, 2010).

Por otro lado, en la Figura 2.5 se muestran las variables que a continuación se describen; el capital humano se define como todos los conocimientos y competencias con los que cuentan los individuos (Destinobles, 2000), el progreso técnico es definido como una variable endógena que está relacionada con la acumulación de capital (Vázquez y Camacho, 2019), la innovación es el conjunto del valor intangible que está relacionado a la mezcla de recursos humanos y activos intangibles (Beltrán-Morales, Almendarez-Hernández y Jefferson, 2018), la inversión es el total de recursos que son destinados para obtener capital fijo con la finalidad de incrementar la producción y/o la productividad (México Cómo Vamos, (s. f.)), el gasto público son erogaciones que realiza el Estado para realizar sus fines y mantener su estructura. Implica una importancia no solo para el Estado si no para la

sociedad en su conjunto. Su punto neurálgico radica en distribuir correctamente los recursos disponibles entre la sociedad y el estado, y finalmente la política económica son todas las herramientas, procedimientos y las medidas que se llevan a cabo en un sistema político para de esta forma controlar el crecimiento económico (Vela, 2012).

Figura 2.5
Variables de crecimiento económico



Nota: Elaboración propia a partir de información de Jiménez (2010).

2.2 Marco de conceptos empresariales

En este apartado se presentan los principales conceptos del ámbito empresarial en los que se fundamentará el desarrollo de la presente investigación. Se comienza por definir al empresario y comerciante de manera conceptual, consecutivamente se detallan los elementos que caracterizan a la empresa, posteriormente se define el concepto de sector comercial, seguido de una descripción acerca del entorno económico de la empresa para finalmente explicar la importancia de generar estrategias empresariales.

2.2.1 Empresario

El papel del empresario como agente económico de cambio es fundamental para cualquier economía, dado que como actor local su participación influye en el desarrollo y en el crecimiento económico de la región; es por ello que para el desarrollo de este trabajo se ha considerado su caracterización y conceptualización como sujeto de estudio, a continuación, se procede a su definición.

Para definir el concepto de empresario se inicia con lo expuesto por Buitrago y Ramos (2008) quienes analizan la evolución conceptual de este agente económico en la teoría económica, primeramente con la teoría clásica en donde se consideró como aquella persona que adquiere servicios productivos para convertirlos en productos nuevos para venderlos y hacerse así de un beneficio económico, el cual era resultado de la diferencia del precio de venta y el costo de producción, posteriormente con la teoría neoclásica se definió como un capitalista polifacético, donde a través de un capital invertido se lograba un rendimiento que estaba constituido por su administración y por los fondos de comercio, en estas primeras dos teorías se consideró como un agente o factor de producción, finalmente desde la perspectiva neo institucional fue considerado inicialmente como un coordinador, posteriormente se conoció como un dinamizador del sistema interno de la empresa y del mercado.

En este mismo sentido para dar un panorama más amplio del concepto de empresario se considera también lo dicho por Mochón (1995), quien hace hincapié en dos tipos de empresario; uno tradicional y uno moderno, el primero de ellos no solo es aportador de capital, sino que también realiza las actividades propias del director, el segundo es aquel que crea una empresa basada en una o varias ideas innovadoras tanto de procesos como de productos y es considerado un agente de desarrollo económico.

Una discusión encontrada en la literatura es sobre la confusión que se genera entre los conceptos de empresario y capitalista; Zabala (2002) argumenta que el empresario se diferencia del capitalista por las siguientes aportaciones a la empresa: creatividad, visión innovadora y la solución de problemas en cuanto a la productividad y el mercado, adicionalmente, otra característica propia del empresario que difiere del capitalista (dueño de los factores productivos) es lo mencionado por Mungaray y Palacio (2000) ellos explican que al poseer conocimientos de gestión empresarial el empresario tendría la capacidad de generar mayores ganancias y crecimiento económico a largo plazo; para ampliar la capacidad empresarial para una adecuada administración de un negocio se requiere la profesionalización del agente económico con conocimientos técnicos, debido a que como lo menciona Mochón (1995) “establece los objetivos de la organización, negocia con los distintos factores de la empresa y coordina las relaciones con el entorno en el que ésta desarrolla su actividad” (p. 90).

De lo antes mencionado se deduce que la principal característica que posee el empresario y lo diferencia del capitalista es la profesionalización.

Actualmente el empresario se define como una persona que descubre o genera oportunidades de negocio, tomando decisiones estratégicas basadas en una administración adecuada de la empresa (Gadea y Hernández, 2022), además es considerado también como una persona que tiene la capacidad de gestionar los recursos ante los problemas de incertidumbre y de riesgo (Pettigean y Patricia, 2022).

Para esta investigación se propone la siguiente definición para el concepto de empresario: persona que aporta los recursos necesarios (financieros, materiales, humanos, tecnológicos y administrativos) (Münch, 2010) para el funcionamiento de la empresa y al mismo tiempo realiza las etapas del proceso administrativo (Planeación, organización,

integración, dirección y control) (Münch, 2010), con la finalidad de obtener beneficios económicos y de asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa.

2.2.2 Comerciante

En consideración a que no todo agente económico dentro del sector comercial puede considerarse empresario, para fines de la investigación y una mejor caracterización del sector comercial en el lugar de estudio resultó necesario definir este concepto.

La Ley de Cámaras Empresariales y sus confederaciones ([LCEC], 2005) entiende como comerciantes a “las personas físicas y morales con actividades empresariales que realicen actividades de comercio, servicios y turismo que se encuentren establecidos y sujetos a un régimen fiscal.

Adicionalmente para efectos de esta investigación se propone la definición de comerciante como: persona que aporta los recursos necesarios para el funcionamiento del establecimiento comercial y al mismo tiempo realiza las actividades de dirección de los mismos, con la finalidad de obtener beneficios económicos y de asegurar la continuidad y crecimiento a largo plazo de la unidad económica, existiendo la posibilidad de que el desempeño en sus actividades económicas sea limitado por sus capacidades empresariales, dado que muchas de sus funciones se realizan de manera empírica.

2.2.3 Empresa

Al igual que el empresario la empresa tiene un papel fundamental dentro del tejido empresarial de la región y al ser también sujeto de análisis de la investigación se debe caracterizar a la misma, mencionando su importancia y clasificación.

Se inicia mencionando que la palabra empresa proviene del latín *emprendere* que tiene como significado el iniciar alguna actividad (Münch, 2010) , en sus inicios una empresa era vista como un espacio en donde se llevaban a cabo una serie de relaciones de producción

(Reynoso, 2014); Mero-Vélez (2018) establece a la empresa como “una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la sociedad, a la par de asegurar la continuidad de la estructura” (p. 86), desde otra perspectiva, Zabala (2002) define a la empresa como una organización en la cual se da una combinación de recursos que ayuda a crear beneficios económicos; como complemento a lo antes mencionado se tienen las siguientes características que definen a una empresa:

- Schumpeter (1967) asigna la característica de innovación a la empresa, explicando que estas deben crear nuevos caminos hacia el proceso económico, incrementando la productividad para que derivado de ello se obtengan mejores resultados.
- Porter (1985) menciona el aspecto tecnológico, debido a que esto ayuda a las empresas a tener mayor competitividad en el mercado.
- Münch (2010) establece cinco funciones básicas que se realizan dentro de la empresa, estas son: el elaborar, vender, invertir y manejar dinero, manejar la información y tecnología y coordinar al personal. Mientras que contempla como las áreas funcionales de una empresa las siguientes: recursos humanos, finanzas, producción, administración de materiales, mercadotecnia y sistemas.

Es notable la importancia que tienen las empresas en la economía de los países, debido a que estas toman decisiones acerca de la producción y distribución de productos y servicios, por lo que las empresas componen la oferta de una economía (Astudillo y Paniagua, 2012), Mochón (1995) concuerda con la idea de que la importancia de la empresa radica en

como el nivel de su productividad impacta directamente en la economía de un país, dado que la competitividad del mismo depende de la productividad de sus empresas.

El objetivo principal que persiguen las empresas es el de maximizar sus utilidades, por lo que debe tomar decisiones de tal forma que estos beneficios sean lo más copiosos posible (Astudillo y Paniagua, 2012), por ende, deben organizar la producción de forma planificada, recabando información necesaria (Mochón, 1995).

En cuanto a la clasificación, existen varios criterios que se toman en cuenta, uno de ellos es por tamaño de las empresas, el cual se observa en la Tabla 2.8.

Tabla 2.8
Clasificación de las empresas por tamaño

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Grande	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Nota: Tomado de Münch (2010).

Otro criterio a considerar es el giro que tiene la empresa, en la Tabla 2.9 se muestra la clasificación basada en este criterio.

Tabla 2.9
Clasificación de las empresas por su actividad o giro

Giro de la empresa	Descripción
Empresas industriales	Se dedican principalmente a la producción de bienes a través de la modificación de materia prima.
Empresas comerciales	Fungen como intermediarios en la relación productor-consumidor.
Empresas de servicio	Se encargan de dotar de servicios a la sociedad.

Nota: Elaboración propia con información de Bautista (2015).

En cuanto al criterio por ámbito geográfico las empresas se clasifican como se observa en la Tabla 2.10.

Tabla 2.10*Clasificación de las empresas basado en el criterio de ámbito geográfico*

Tipo de empresa	Descripción
Empresas locales	Las actividades de estas empresas se basan principalmente en su entorno cercano y hace referencia a empresas comarcales y regionales.
Empresas nacionales	Estas empresas tienen presencia en todo el territorio nacional.
Empresas comunitarias	Son empresas que han extendido sus actividades hacia el exterior.
Empresas multinacionales	Extienden sus operaciones a diferentes países por todo el mundo y su presencia en el exterior es sólida.

Nota: Elaboración propia con información del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria ([BBVA], s.f.).

En otra perspectiva las empresas son un reflejo de todas aquellas decisiones tomadas bajo un contexto de incertidumbre y riesgo por parte de los empresarios, debido a que estas se toman sin conocer toda la información necesaria para optimizarlas (Buitrago y Ramos, 2008), una forma de crear certidumbre en la toma de decisiones es el considerar aspectos financieros, esto porque la información financiera ayuda a evaluar el impacto en las finanzas de la empresa, a respaldar la administración que se lleva a cabo, a tomar decisiones de inversión y a cumplir con obligaciones tributarias (Barreto, 2019).

Para el desarrollo de la investigación se tomará como base una definición propia de empresa, que es la siguiente: Representa una unidad económica con fines de lucro, que surge de la detección de una necesidad por parte de la comunidad y que representa una oportunidad de negocio y cuyo objetivo es maximizar los beneficios y minimizar sus costos.

2.2.4 Sector comercial

En consideración a que el estudio se enfocará al sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, es importante definir dicho concepto, en primera instancia se consultó información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía ([INEGI], 2022) el cual define al comercio como toda aquella actividad socioeconómica a

través de la cual se pueden intercambiar, vender o comprar productos, por otro parte la Real Academia Española ([RAE], 2023) define al comercio como una actividad de compraventa o intercambio de bienes o servicios.

De esta forma las actividades comerciales se clasifican en dos sectores: sector 43 llamado comercio al por mayor y el sector 46 nombrado comercio al por menor (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte [SCIAN], 2018).

El comercio al por mayor se define como el conjunto de unidades económicas que se dedican principalmente a la compraventa de bienes de consumo intermedio para posteriormente revenderlos. Algunas características que tiene esta clasificación son: realizan actividades como intermediarios, distribuidores y agentes de venta y que además pueden proporcionar servicios diferentes al de la venta (SCIAN, 2018).

Respecto al comercio al por menor, en este consideran aquellas unidades económicas que se dedican principalmente a la compra venta de bienes que son de uso personales o para el hogar, las características que distinguen a este sector son: son conocidos como tiendas, farmacias, supermercados o establecimientos con nombres relacionados al producto que venden y pueden ofrecer servicios además de la venta, tales como empaclado o envió a domicilio (SCIAN, 2018).

Cabe mencionar que todos los actos comerciales solo están regidos por el código de comercio y aquellas leyes mercantiles que apliquen.

2.2.5 Entorno económico de la empresa

Este concepto es elemento del contexto del que se deriva parte de la problemática identificada, asimismo, de él se desprenden las variables que se utilizarán para el desarrollo de la investigación, por esa razón es importante conocer cómo se define, cuál es su clasificación y que factores se consideran dentro de este.

El entorno en términos generales es considerado como el conjunto de elementos que influyen en la situación del o los sujetos que están siendo objetos de estudio (Ramos, 2004), este se clasifica en entorno general y específico. Dentro de la primera clasificación se hace referencia al conjunto de factores socioculturales, económicos, políticos y tecnológicos que afectan a todas las empresas por igual (García y López, 1998), en la Tabla 2.11 se abordan a profundidad dichos factores, por otro lado, una de las principales características de esta clasificación que menciona Ramos (2004) es que la interacción entre los elementos internos de la empresa y los factores externos que son parte del entorno general es indirecta.

Tabla 2.11
Componentes del entorno general

Componente	Variables
Socioculturales	Evolución demográfica, cambios en los valores, clases sociales, organización social, creencias, tradiciones, sistemas financieros y teorías y conocimientos.
Económicos	Inflación, el tipo de interés, tipo de cambio de la moneda, déficit público, PIB y el ciclo económico.
Políticos	Partidos políticos, grupos de presión, estabilidad de los gobiernos, organizaciones sindicales, sistemas de relaciones laborales y poderes públicos.
Tecnológicos	Avances tecnológicos, alcance de las nuevas tecnologías, capacidad de utilización de la tecnología y nivel de tecnología.

Nota: Elaboración propia con base a García y López (1998) y Ramos (2004).

En cuanto a la segunda clasificación esta se entiende como los aspectos externos que pueden afectar de manera directa e inmediata a la estructura interna de la empresa (Ramos, 2004), así también, Pérez (2016) la define como factores que tienen impacto en las empresas de un determinado sector, siendo el entorno más cercano de la empresa, por lo que tiene la capacidad de influir en ellos. Los factores que forman parte del entorno específico se muestran en la Tabla 2.12.

Tabla 2.12*Factores dentro del entorno específico*

Factores	Descripción
Competidores	Se refiere a la competencia integrada por aquellas empresas que desarrollan sus actividades en el mismo sector.
Proveedores	Su influencia en la empresa depende del número de estos y el volumen de compras.
Consumidores	Son los destinatarios de los bienes o servicios que ofrece la empresa.
Comunidad	Es la zona donde se ubica la empresa, que cuenta con una estructura social.

Nota: Elaboración propia con base a Ramos (2004) y Pérez (2016).

La importancia de un análisis del entorno de la empresa es fundamental para la generación de estrategias que le ayuden a continuar dentro del mercado, por ello es vital que analice el entorno actual al que las organizaciones se están enfrentando (Arias, 2014), debido a que como menciona Banguero (2008) uno de los principales problemas al que se enfrentan las empresas es a la falta de conocimiento sobre su entorno económico, debido a que podría generar la incapacidad de respuesta oportuna a los cambios que se presenten dentro de este. Por lo que resulta relevante relacionar el entorno económico con la empresa, de tal García y López (1998) describen al entorno económico empresarial como un conjunto de factores y circunstancias externas, pero que influyen en las decisiones y conductas empresariales, mientras que Ramos (2004) lo define como aquellos factores estrictamente económicos que desde una perspectiva externa impactan la situación actual de las empresas.

2.2.6 Estrategias empresariales

Otro concepto importante para el desarrollo del trabajo de investigación es el concepto de estrategias empresariales, se comienza por definir la palabra estrategia que proviene del vocablo griego *strategos* lo cual se asocia con los términos de organización y planificación dentro del ámbito militar (Tarziján, 2018), el concepto a pesar de tener una aplicación militar también se utiliza en el ámbito empresarial. Lorenzo (2012) define el

termino como la forma en que se le da uso a los recursos y esfuerzos para cumplir objetivos previamente establecidos por la empresa en consideración con su entorno, mientras que Valenzuela (2016) relaciona este concepto con el conjunto de objetivos, misiones o fines, con sus respectivas acciones para alcanzarlos, finalmente Pérez y Bojórquez (2013) concluyen que la estrategia es conocida como la base de todas aquellas acciones o actividades que una empresa se propone.

Para entender de manera más precisa el concepto de estrategia empresarial Tarziján (2018) realiza un breve recuento histórico en el cual identifica cuatro etapas donde se hace énfasis en la relación de la historia empresarial con la formulación de la estrategia, las cuales se muestran en la Figura 2.6.

Figura 2.6

Evolución del pensamiento estratégico en la historia empresarial



Nota: Tomado de Tarziján (2018).

La primera etapa comienza en el año 1920 y está estrictamente relacionada con la planificación financiera, la segunda etapa comienza aproximadamente en 1950 y está enfocada a una visión funcional de la empresa, en cuanto a la tercera etapa se caracterizó por observar a la empresa desde una perspectiva más global y finalmente la cuarta etapa se da en el año de 1980, donde se plantea a la formulación de la estrategia como resultado de un

análisis del entorno con el que interactúa la empresa y de los recursos y capacidades con los que cuenta para hacerle a los retos externos de su entorno.

En relación a las características que definen a la estrategia empresarial, Lorenzo (2012) plantea que dicha estrategia debe integrar y relacionar las acciones en la empresa, plantear objetivos estratégicos, tácticos y operativos, definir el giro de la empresa, contemplar su entorno y su fin debe ser mejorar el desempeño de la empresa. Adicionalmente, Pérez y Bojórquez (2013) agregan que mediante una estrategia empresarial se deben identificar tareas, desarrollar y fortalecer las competencias, perseguir y generar una ventaja competitiva.

Por otra parte, dentro del concepto de estrategia empresarial existe una clasificación de acuerdo al tipo de esta, la propuesta de Lorenzo (2012) se observa en la Tabla 2.13.

Tabla 2.13

Tipos de estrategias

Tipo de estrategia	Descripción
Estrategia de crecimiento	Dentro de este tipo de estrategias se consideran: estrategias competitivas genéricas, liderazgo general en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación.
Estrategia de diversificación	Con esta estrategia se pretende diversificar las actividades que se realizan en la empresa.
Mantenimiento de la posición	Se utiliza para mantener la una presión competitiva constante que los principales competidores.
Estrategias de reducción	Esta estrategia se usa de última instancia para intentar salvar la empresa antes que esta desaparezca.

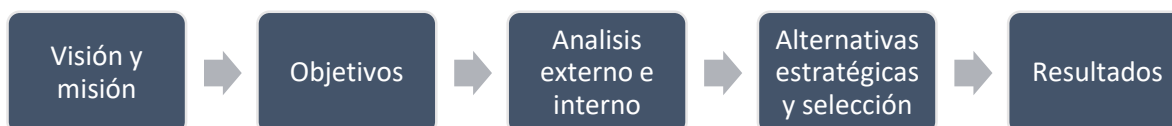
Nota: Elaboración propia con base en Lorenzo (2012).

Una vez explicado el concepto de estrategia empresarial, sus características y tipos, se procede a plantear el proceso de formulación de la misma, para lo cual se toma en cuenta lo que señala Lana (2008) quien afirma que el rumbo estratégico de una organización depende de diversos factores, algunos de estos son el entorno tanto interno como externo, el

establecimiento de objetivos, la formulación de la estrategia y finalmente la implementación y control de la misma. Un modelo que expresa las principales etapas en la formulación de estrategias empresariales es el propuesto por Tarziján (2018), el cual se ilustra en la Figura 2.7, cabe mencionar que este modelo es el más utilizado debido a que su aplicación resulta más sencilla.

Figura 2.7

Modelo 1



Nota: Elaboración propia a partir de Tarziján (2018).

De acuerdo con Lorenzo (2012) para una formulación estratégica empresarial más especializada existen otras metodologías, en la primera se considera el análisis de las cinco fuerzas de Porter , en este se hace un análisis de los siguientes aspectos: amenaza de nuevos competidores, rivalidad de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación con el cliente y amenazas de productos sustitutos (Morales y Villarreal-Gómez, 2020), la segunda opción es el análisis FODA, el cual es una herramienta o metodología que ayuda en la toma de decisiones, está conformado por cuatro elementos mismos que representan una sigla del FODA: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (Huerta, 2020), por último, la tercera opción es el modelo CANVAS el cual es una herramienta de administración estratégica que sirve para desarrollar nuevos modelos de negocio, está compuesto por los siguientes nueve módulos: segmento de mercados, propuesta de valor, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Cáceres, 2020).

2.3 Marco Contextual

El estudio se realizará en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, por lo que es pertinente dar una descripción, detallando aspectos tales como su ubicación, demografía, aspectos socioeconómicos, sectores económicos y problemáticas de las MIPYMES, de tal forma que se tenga un panorama más amplio sobre el lugar donde se llevara a cabo la investigación.

2.3.1 Ubicación

La Heroica Ciudad de Huajuapán de León se ubica en el estado de Oaxaca, específicamente en la región 4 (Mixteca), con 55 localidades dentro de su territorio, el cual posee una superficie de 332.29 KM² (Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo de Oaxaca [SISPLADE], 2023).

2.3.2 Demografía

En cuanto a la población, hasta el año 2020 fue de 78,313 habitantes, de los cuales las mujeres representaron el 52.5%, mientras que los hombres constituyeron el 47.5%, incrementando su población total un 12.1% respecto al año 2010 (Data México, 2023), la tasa de crecimiento poblacional que presenta es del 0.97 y su población representa apenas el 1.90% respecto al total del estado (SISPLADE, 2023).

2.3.3 Aspectos socioeconómicos

Referente a los aspectos socioeconómicos que presenta la ciudad, estos se detallan en la tabla 2.14.

Tabla 2.14*Aspectos socioeconómicos de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León*

Aspectos socioeconómicos	Datos
Nivel de escolaridad en la población de 15 años o más	Secundaria: 15,300 personas (29% del total). Primaria: 13,000 personas (24.6% del total). Bachillerato: 11,100 personas (21.1% del total). Tasa de analfabetismo: 51.15%, del total de población analfabeta 31.1% represento a los hombres y 66.9% a mujeres.
Pobreza	Población en pobreza: 45,393 personas (53.29%). Población en pobreza extrema: 7,598 personas (8.92%). Población vulnerable por carencias sociales: 24,244 personas (28.46%).
Salud	Población con carencia por acceso a los servicios de salud: 23,144 personas (27.17%).

Nota: Elaboración propia con base a SISPLADE (2023) y Data México (2023).

2.3.4 Sectores económicos

Respecto a las unidades económicas presentes en la ciudad, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas ([DENUE], 2023) son 7028, en su mayoría están concentradas principalmente en 3 sectores económicos (Data México, 2023), en la Tabla 2.15 se observa esta distribución.

Tabla 2.15*Sectores económicos con mayor número de unidades económicas*

Sector económico	Unidades económicas
Comercio al por menor	2,716 o 45.1% del total
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	834 o 13.9% del total
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	828 o 13.8% del total

Nota: Elaboración propia con base en Data México (2023).

Complementando lo anterior Barradas, Espinosa y Reyes (2011) mencionan que la actividad principal en la ciudad es el comercio, siendo en su mayoría microempresas de índole familiar.

Considerando al sector económico comercio como el más representativo, el DENE (2022) registró 3220 empresas dedicadas al comercio en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, de los cuales solo 210 son parte del sector comercio al por mayor, mientras que 3010 conforman el sector comercial al por menor.

2.3.5 Problemáticas en las MIPYMES

Existen varios problemas a los cuales las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) deben enfrentarse, Trujillo et al. (2021) identificaron que en la ciudad en cuestión las MIPYMES tienen un entorno de incertidumbre, además de que los dueños de estas no cuentan con una formación económico-administrativa, no se planean sus actividades y no definen objetivos de gestión financiera. Espinosa et al. (2022) agregan que su estructura organizacional y administrativa es deficiente.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación, los cuales hacen referencia a cuestionarios semiestructurados aplicados durante los meses de agosto y septiembre del año 2023 a empresarios del sector comercial pertenecientes a la cámara de comercio CANACO SERVYTUR y a entrevistas a profundidad realizadas al director de la cámara empresarial antes mencionada y a los representantes de la Regiduría de Ecología y Medio Ambiente, Regiduría de Seguridad Pública y Movilidad Urbana, Regiduría de Infraestructura y Desarrollo Humano, Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo, todas estas pertenecientes al municipio de Huajuapán de León (véase anexo 5,6,7,8 y 9).

Es importante señalar que el presente capítulo está dividido en seis secciones, en la primera se muestran los aspectos generales de las empresas sujeto de estudio, en la segunda se incorpora información en relación a las variables de crecimiento económico que afectan al sector comercial, en la tercera el panorama de las variables de desarrollo económico, en la cuarta se clasifica a las variables según su tipo de impacto (positivo o negativo), en la quinta se muestra la Metodología del Marco Lógico y finalmente en la sexta se muestra la aplicación del método el de Churchman- Ackoff para identificar las variables que requieren atención prioritaria y para las cuales se deben establecer acciones estratégicas para favorecer el desarrollo empresarial en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

3.1 Generalidades de las empresas sujeto de estudio pertenecientes a la CANACO SERVYTUR

En la Tabla 3.1 se presentan las características generales de las 13 empresas sujeto de estudio de la investigación, cabe mencionar que todas ellas están ubicadas en la Heroica

Ciudad de Huajuapán de León, forman parte de la CANACO SERVYTUR y se dedican a realizar actividades de compra y venta de bienes o servicios.

Tabla 3.1

Generalidades de las empresas sujeto de estudio de la investigación

Número de empresa	Años de operación	Actividad que realiza	Número de empleados	Tamaño de la empresa
1	6	Óptica	4	Micro
2	20	Carnicería	43	Mediana
3	5	Comercialización de mezcal	4	Micro
4	12	Tienda de ropa y accesorios	11	Pequeña
5	10	Abarrotera	12	Pequeña
6	7	Refaccionaria para maquinas	4	Micro
7	26	Farmacia	35	Mediana
8	22	Distribuidora de bebidas	34	Mediana
9	6	Comercialización de llantas y rines	8	Micro
10	9	Purificadora	15	Pequeña
11	41	Distribuidora de cerveza	93	Mediana
12	14	Tienda de conveniencia	60	Mediana
13	15	Comercialización de llantas	12	Pequeña

Nota. La clasificación del tamaño de empresa fue desarrollada con base al número de empleados según lo establecido por Münch (2010). Elaboración propia.

3.2 Variables de crecimiento económico que afectan al sector comercial

Este apartado se divide en seis segmentos, uno por cada variable de crecimiento económico: Capital humano, Progreso técnico, Innovación, Inversión, Gasto público y Política económica, a continuación, se detalla la información correspondiente a cada una de ellas.

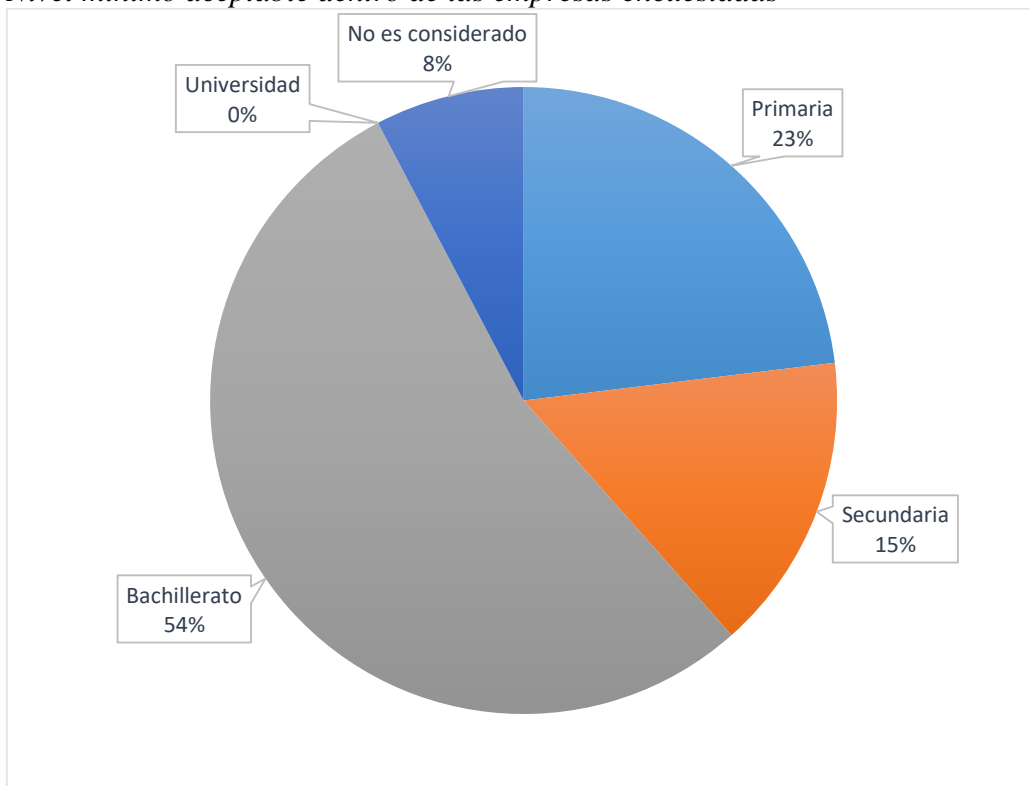
3.2.1 Capital humano

Para medir esta variable se utilizó como indicador el nivel educativo de las personas, dentro de las empresas encuestadas el 61.5% consideran un factor importante el nivel educativo que debe tener su personal, mientras que el 69.2% opina que el realizar sus actividades requiere de conocimientos específicos.

En la Figura 3.1 se observa el nivel educativo mínimo que solicitan las empresas al personal que labora dentro de estas.

Figura 3.1

Nivel mínimo aceptable dentro de las empresas encuestadas



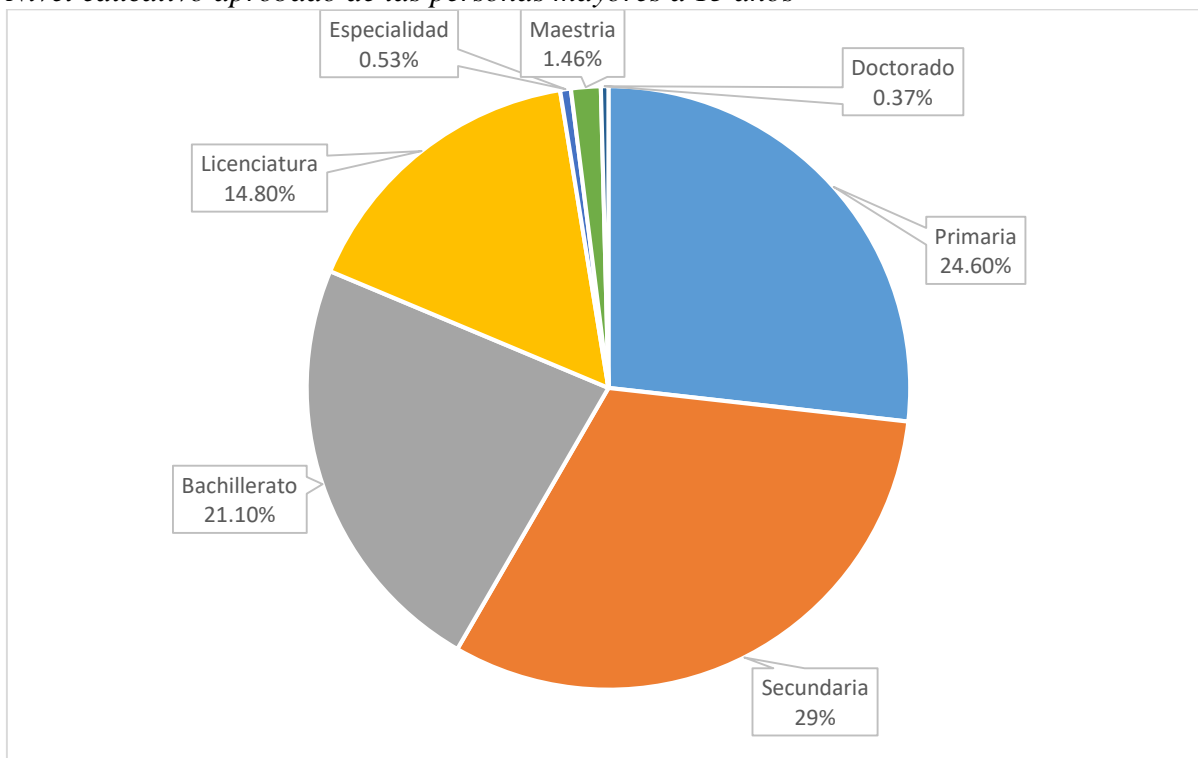
Nota. Elaboración propia.

En la Figura 3.1, se observa que un 8% de los empresarios no consideran importante el nivel educativo que deben tener sus trabajadores, juzgan que para que su personal realice las actividades que se desarrollan dentro de la empresa no es necesario que cuente con conocimientos específicos de un grado escolar.

Por otra parte, en la Figura 3.2 se muestra el nivel educativo para las personas de 15 años y más que residen en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León.

Figura 3.2

Nivel educativo aprobado de las personas mayores a 15 años



Nota. Elaboración propia con información de Data México (2023).

Al revisar la información de la Figura 3.1 y 3.2, se puede hablar de la existencia de personal sobre calificado en la ciudad, puesto que el porcentaje de personas con nivel educativo superior al solicitado (considerando licenciatura, especialidad, maestría y doctorado) alcanza el 17.2% (Data México, 2020), sin embargo, el 69.2% de los empresarios afirma que les resulta complicado encontrar personal con el grado de escolaridad adecuado, esto puede ser consecuencia de la migración por parte de los jóvenes egresados en busca de mejores condiciones laborales.

3.2.2 Progreso técnico

La innovación tecnológica fue el indicador utilizado para medir la variable de progreso técnico, los empresarios reconocen la importancia que esta tiene dentro de sus empresas y por ello la consideran como un objetivo de largo plazo dentro de su planeación,

pues están conscientes de que su implementación traería beneficios económicos y además permitiría mejorar y enriquecer su cadena de valor. Por otro lado, el entonces director de la CANACO SERVYTUR refirió que cerca del 60% de las empresas emplean herramientas de esta índole en sus actividades diarias.

Respecto a los obstáculos para implementar innovación tecnológica dentro de las empresas, los empresarios mencionaron principalmente dos factores, la falta de recursos económicos para adquirirla y que los empleados no tengan conocimiento técnico sobre el uso de la misma.

3.2.3 Innovación

Para medir la variable de innovación en esta investigación se utilizaron los índices de: 1) efectividad de generación de ideas y 2) de generación de innovación. Es necesario mencionar que el 81% de las empresas afirmaron que cuando se suscitan problemas en algún área de la empresa usualmente se convoca a su personal para que se generen propuestas para resolverlos, obteniendo una respuesta positiva.

En cuanto al primer índice, cuya fórmula es el cociente del número de ideas aprobadas sobre el número de ideas generadas, arrojó que en el 38.5% de las empresas cuestionadas, los trabajadores no generan ideas que permitan realizar las actividades de mejor manera, y en el resto de las empresas (61.5%) en promedio tienen una efectividad del 76.9%, lo que significa que dentro de estas empresas los colaboradores suelen generar ideas que benefician a la productividad, siendo consideradas en su mayoría.

Respecto al segundo índice, el cual es resultado del cociente del número de ideas innovadoras sobre las oportunidades de innovación, se obtuvo que en el 23.1% de las empresas sujeto de estudio no se han presentado problemas que puedan ser resueltos mediante propuestas realizadas por sus colaboradores, en el resto de empresas se tiene un

promedio de 63.3% de generación de ideas innovadoras, lo que indica que en estas empresas si se presentan problemas que afectan su rendimiento pero que pueden ser resueltas mediante innovaciones por parte de sus colaboradores, pero solo poco más de la mitad son resueltos por los mismos.

3.2.4 Inversión en infraestructura

En cuanto a la inversión en obra pública dentro de la Heroica Ciudad de Huajuapán, en la Tabla 3.2 se muestran los proyectos registrados del periodo de tiempo del 2015 al 2023.

Tabla 3.2
Inversión en obras publicas periodo 2015-2023

Año	Número de proyectos considerados	Forma de financiamiento
2015	845	Fondo de Infraestructura Social Municipal
2016	546	Fondo de Infraestructura Social Municipal
2017	708	Fondo de Infraestructura Social Municipal
2018	526	Fondo de Infraestructura Social Municipal
2019	553	Fondo de Infraestructura Social Municipal y otras fuentes de financiamiento
2020	556	Fondo de Infraestructura Social Municipal y otras fuentes de financiamiento
2021	107	Fondo de Infraestructura Social Municipal y otras fuentes de financiamiento
2022	540	Fondo de Infraestructura Social Municipal y otras fuentes de financiamiento
2023	675	Fondo de Infraestructura Social Municipal, otras fuentes de financiamiento y tequio

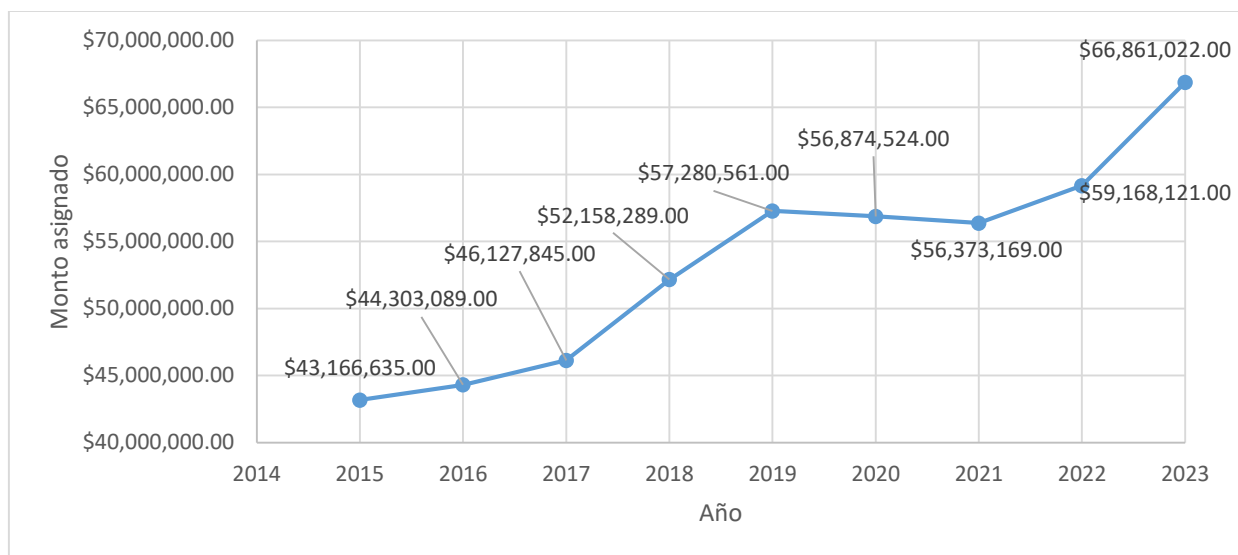
Nota. Elaboración propia a partir de SISPLADE (2023).

Como se observa en la Tabla 3.1, el año con mayor número de proyectos considerados fue el 2015, mientras que el año donde menos proyectos se consideraron fue el 2021 debido a la política económica restrictiva aplicada, cabe mencionar que estos proyectos son

ordenados de acuerdo a la prioridad que les asigna el Consejo de Desarrollo Social Municipal (CDSM).

Por otro lado, el monto asignado por el Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM) desde el 2015 al 2023 se puede observar en la Figura 3.3, donde es notoria una tendencia al alza durante este periodo de tiempo, sin embargo, la Regidora de Infraestructura y desarrollo urbano mencionó que estos recursos no son suficientes para satisfacer las necesidades de la ciudad y que además se deben seguir una serie de lineamientos para su aplicación.

Figura 3.3
Monto asignado por el FISM



Nota. Elaboración propia a partir de información de SISPLADE (2023).

La principal problemática detectada por la Regidora de Infraestructura y Desarrollo Urbano en la ciudad en cuanto a infraestructura es la vialidad, esto derivado de la falta de planeación que hubo al diseñar la ciudad desde sus inicios, agregando además el agua potable y el drenaje, con el argumento de que estas obras tienen ya más de 50 años.

Por su parte el entonces director de la CANACO SERVYTUR mencionó que un factor determinante para la mejora de las empresas es la inversión en infraestructura, pues

considera que existe una relación importante entre la cantidad de inversión y el desarrollo de las empresas, a su vez, los empresarios están convencidos de que específicamente la parte carretera es determinante para realizar sus actividades, pero también consideran que las condiciones de esta no son las adecuadas y se ven afectados por el estado en el que se encuentran.

La Universidad Marista de Mérida A.C. (2023) menciona que la infraestructura es clave para que las empresas aumenten su competitividad, productividad, la generación de empleos y el bienestar social, por lo tanto, se puede concluir que la repercusión que tiene esta variable sobre el sector empresarial es importante, debido a que como ya se mencionó el giro dominante en la ciudad es el comercial, y el uso de obras públicas es indispensable.

3.2.5 Gasto público

El gasto público se refiere a aquellos recursos que necesita el gobierno para poder cumplir con sus funciones, por ello, dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) se detalla el monto y el uso de los recursos económicos necesarios durante un ejercicio fiscal para alcanzar los objetivos previamente planteados y atender las demandas de los diferentes sectores de la sociedad (Centro de Estudio de las Finanzas Públicas [CEFP], 2020).

Uno de los componentes del PEF es el Gasto Programable, que es la cantidad de dinero destinada a promover el desarrollo social, económico y del gobierno (Transparencia Presupuestaria, 2023), en el año 2022 se le asignó a Oaxaca un total de 105,361.4 millones de pesos como parte del Gasto Programable por Entidad Federativa (CEFP, 2022), mientras que para el año 2023, se le destinó \$117,680.8 millones de pesos (CEFP, 2023), teniendo una tasa de crecimiento del 11.7%.

La percepción que tienen los empresarios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León acerca de la asignación de los recursos económicos por parte del gobierno es negativa, debido

a que consideran que aunque existen programas gubernamentales que brinden apoyos económicos al sector comercial, estos no son suficientes para impulsarlo y lograr un mayor desarrollo, además aseguran que durante la reciente pandemia por COVID-19 no hubo programas o apoyos gubernamentales que ayudaran a impulsar la actividad empresarial en la ciudad, asimismo, el entonces Director de la CANACO SERVYTUR confirmó lo anterior y agregó que dichos apoyos han disminuido con el actual gobierno. Por su parte la coordinadora de Economía y Capacitación para el Empleo de la ciudad aseguró que existen diversos programas que apoyan el desarrollo de las empresas, algunos ejemplos de estos son:

- Riqueza del sol: Fomenta el desarrollo económico dentro y fuera del municipio, promueve entre los habitantes del municipio una cultura emprendedora sostenible para la creación e impulso de empresas. Por ello se crearon los siguientes programas: Taller de plan de negocios de 16 módulos, Taller de plan de marketing de ocho sesiones, Asesorías de temas fiscales y contables, Curso de fotografías para mi emprendimiento, Curso de servicio al cliente y Bolsa de trabajo municipal.
- Viko: Se impulsan expos, ferias, festivales y eventos turísticos del municipio, logrando un beneficio económico para servidores turísticos, artesanos, emprendedores, artistas y oferentes que participan en estos eventos, mediante el otorgamiento de espacios y creaciones de puntos comerciales para el impulso económico.
- Museo de Arte Popular de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León: Promoción turística que dimensiona cultura en los procesos socioeconómicos para lograr un desarrollo duradero de las y los artesanos, híbridos, artistas, productores y emprendedores de producción del municipio.

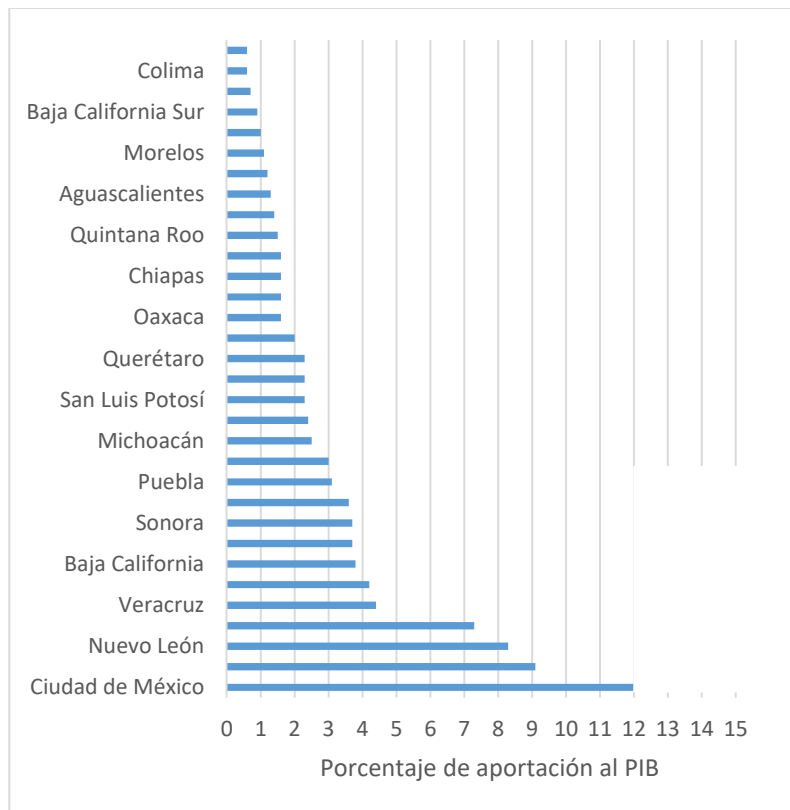
3.2.6 Política económica

Esta variable se midió con los indicadores: nivel de desempleo, inflación, tasa de interés, remesas y tipo de cambio.

3.2.6.1 Nivel de desempleo.

El PIB es un indicador del nivel de crecimiento económico de un determinado lugar, por entidad federativa Chiapas, Guerrero y Oaxaca figuran entre las entidades que tienen una aportación menor al PIB nacional; para el año 2021 Oaxaca solo aportó el 1.6%, posicionándose en el lugar 19 respecto a los demás estados (véase Figura 3.4).

Figura 3.4
Aportación porcentual por estado al PIB nacional



Nota. Tomado de INEGI (2022).

La aportación al PIB por parte del estado de Oaxaca es consecuencia de la falta de productividad y dinamismo económico en la región, lo cual es un indicador de que hacen

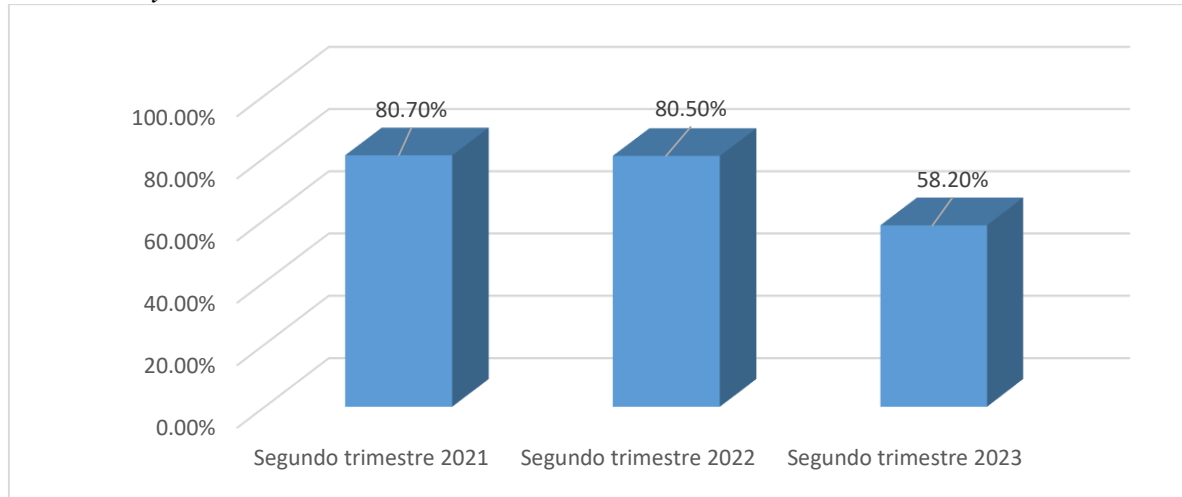
falta oportunidades laborales, es decir que la tasa de desempleo sea alta (Cuéntame de México, s/f). Sin embargo, al analizar la tasa de desocupación de Oaxaca al primer trimestre del año 2023, se tiene que Oaxaca fue la segunda tasa más baja con un porcentaje del 2.1, (INEGI, 2023a), mientras que, para el segundo trimestre del mismo año, se posicionó como el estado mexicano con la tasa más baja de desocupación con 1.7% (INEGI, 2023b).

Algunas de las razones que podrían explicar por qué Oaxaca presenta índices de desempleo tan bajos teniendo a su vez un bajo porcentaje de aportación al PIB nacional son: la existencia del sector informal dentro de su economía, altas tasas de migración de mano de obra al extranjero, la exclusión de las áreas rurales del cálculo de las tasas de desempleo y esquemas de subcontratación (Ramírez, 2020).

Arévalo et al. (2022) reafirma uno de los puntos anteriores, destacando la informalidad como la principal consecuencia del desempleo, respecto a esto, Oaxaca tuvo en el segundo trimestre del 2023 la tercera tasa de informalidad laboral más alta con 58.2%, solo por debajo de Acapulco (61%) y Tlaxcala (67.1%) (INEGI, 2023b), en la Figura 3.5 se observan las variaciones que ha tenido esta tasa en Oaxaca en cada segundo trimestre de los años 2021, 2022 y 2023.

Figura 3.5

Variaciones de la tasa de informalidad en Oaxaca en el segundo trimestre de los años 2021, 2022 y 2023



Nota. Elaboración propia con información de INEGI 2023b.

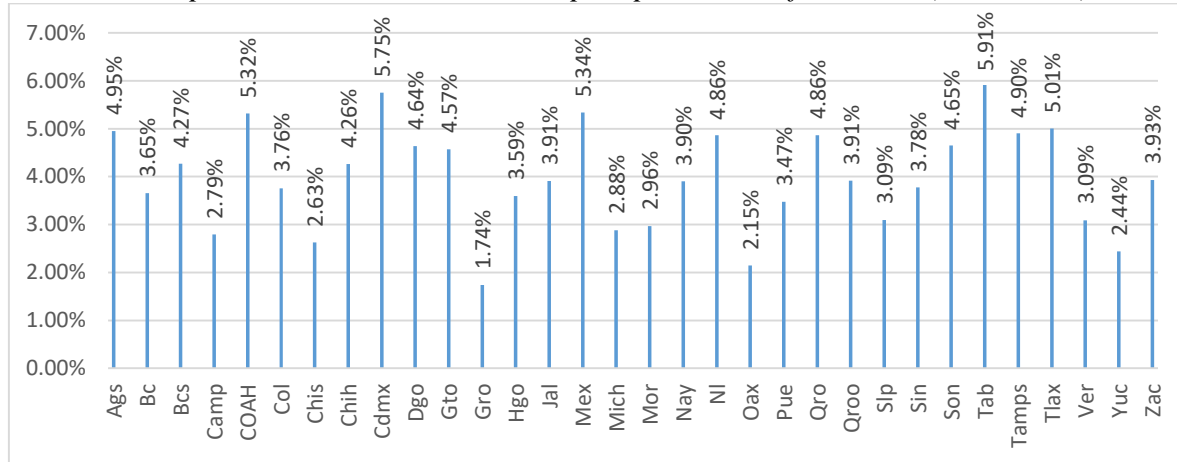
En relación al tema de la migración, Cuéntame de México (2020) posiciona a Oaxaca como el octavo estado del país con más emigración interna en el año 2015, mientras que para el año 2020 estima que salieron del estado 35,936 personas para vivir en otro país, detallando que 93 de cada 100 se fueron a Estados Unidos de América, por otro lado, el Consejo Nacional de Población ([CONAPO], 2012) ubicó a Oaxaca dentro de la categoría de estados con grado de intensidad migratoria alto y en el lugar 10 de las 32 entidades federativas de la república mexicana en el año 2010.

En cuanto a la principal afectación del desempleo a las empresas Ramírez (2015) explica que entre más alto sea el índice de desempleo en una economía, el desarrollo de las empresas será menor.

Oaxaca es un caso particular, en el que se presentan tasas de desempleo bajas respecto a las otras entidades federativas (Sistema Nacional de Información Estadística [SNIEG], 2023) (véase Figura 3.6).

Figura 3.6

Variación del promedio de la tasa de desempleo por entidad federativa (2005-2023)

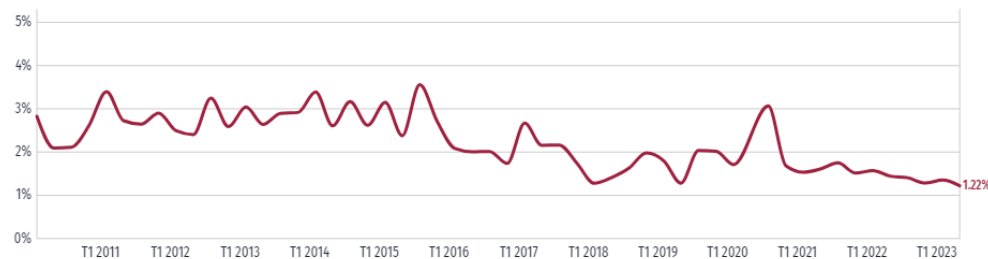


Nota. Elaboración propia con datos de SNIEG (2023).

En la Figura 3.7 se observa que en el periodo de tiempo del 2010 al 2015 la tasa de desempleo fluctuó entre el 2% y el 4%, mientras que en el lapso de tiempo del 2016 al 2020 vario entre el 1% y el 3.5% y del año 2021 al 2023 varió entre el 1% y 2%.

Figura 3.7

Tasa de desempleo histórica de Oaxaca (2010-2023)



Nota. Tomado de Data México (2023).

Siguiendo lo dicho por Ramírez (2015), el argumento es entonces que a menor tasa de desempleo mayor desarrollo empresarial, lo que debería aplicar para Oaxaca, pero como se observa de igual manera estados considerados como pobres como lo son Guerrero y Chiapas, presentan tasas de desempleo bajas en comparación con las demás entidades federativas; la pregunta es ¿Qué ocurre con ese indicador y el crecimiento económico de cada región?

El desarrollo empresarial en Oaxaca debería ser mayor, sin embargo, en una investigación realizada por Castañeda (2017) se menciona que al igual que otros estados pobres del país, se tiene una producción sesgada principalmente a actividades comerciales dejando de lado las manufacturas, asimismo, se tiene que a nivel nacional el personal ocupado está distribuido en servicios privados no financieros (35.8%), comercio (29.6%), manufactura (23.5%) y las demás actividades 11.1%, mientras que Oaxaca tiene una estructura diferente, donde el sector comercial acapara el 39.4%, los servicios privados no financieros el 33.6% y manufactura únicamente el 17.4%.

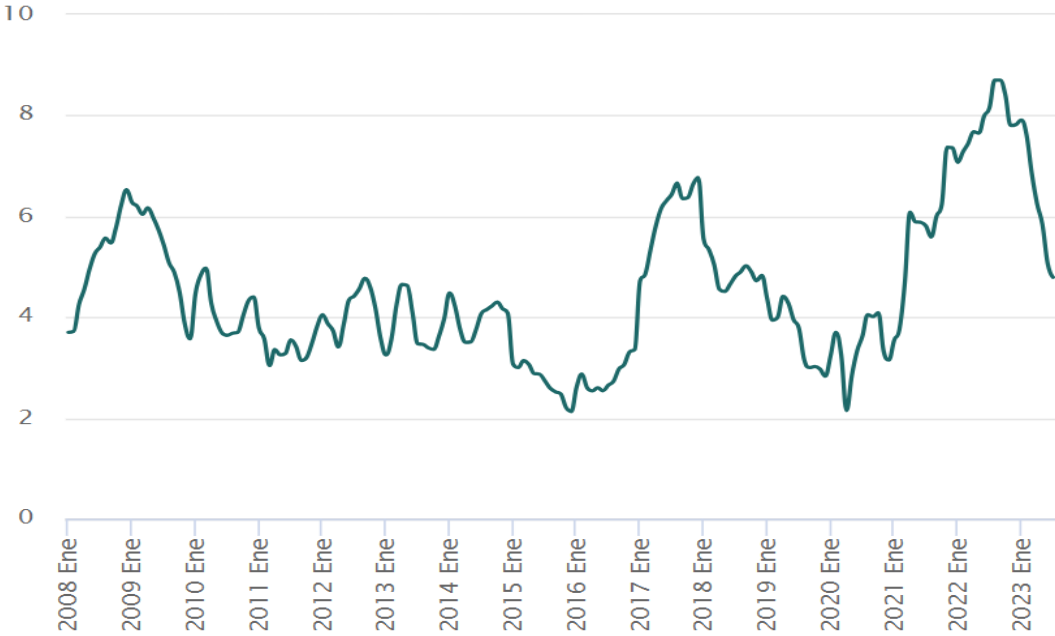
Derivado de lo anterior, se puede decir que a simple vista este indicador revela que las empresas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León podrían desarrollarse ampliamente debido a los niveles tan bajos de desocupación que se tiene a nivel estatal, sin embargo, la realidad de la ciudad es que la mayoría de las actividades económicas que se realizan son mediante la informalidad y el sector más representativo es el comercio al por menor (Data México, 2023) asimismo, los jóvenes egresados de las diversas instituciones educativas de nivel superior buscan oportunidades laborales en otros estados como por ejemplo Querétaro, Monterrey y Guadalajara, dicho lo anterior se concluye que este indicador está sesgado por los factores de informalidad y migración.

3.2.6.2 Inflación.

La tasa de inflación en México ha presentado cambios significativos en los últimos años, en enero del 2020 se encontraba en 3.24, para el 2021 aumento a 3.54, posteriormente, en el 2022 aumento casi al doble situándose en 7.07, alcanzando el punto más alto registrado en agosto del mismo año con 8.7, para el 2023 disminuyó a 7.91 y a partir de este año la tendencia de la inflación es a la baja, para julio la tasa de inflación ya se encontró en 4.79 (en la Figura 3.8 se observa la tasa de inflación del 2008 al 2023) (INEGI, 2023c). En cuanto a

la tasa de inflación a marzo del 2024, se reportó en 4.88, con los últimos datos se puede decir que la tasa de inflación no ha presentado indicios de una disminución, sino que se prevé se mantenga constante.

Figura 3.8
Tasas de inflación 2008-2023



Nota. Tomado de INEGI (2023).

Cuando las tasas de inflación son altas, se incrementa el costo de los insumos para las empresas elevando los costos totales, siendo las Mipymes las más afectadas debido a que estas no tienen una estructura sólida para hacer frente a ese cambio en los costos, por lo que al trasladarse al consumidor final disminuye la demanda de sus productos. El Director de la CANACO SERVYTUR mencionó que los empresarios locales solo reaccionan empíricamente ante este efecto, dado que no realizan una planeación anticipada donde se considere un escenario en el que los precios de los insumos y productos se eleven.

Es decir, entonces, que al aumentar los precios en general, los costos de las empresas también incrementan y por ende disminuyen sus márgenes de ganancia. Por otro lado, al

incrementar la competitividad entre las empresas y utilizar el precio como ventaja competitiva, es decir se tiene la imposibilidad de aumentar los precios de venta y sus ingresos se ven reducidos, lo cual podría generar riesgo de liquidez.

3.2.6.3 Tasa de interés.

La tasa de interés en el año 2020 terminó en 4.3% manteniéndose así a principios del año 2021, para finales del año 2022 incremento a 10%, en diciembre de 2023 se fija en 11.3%, manteniéndose así hasta febrero del año 2024 (BANXICO, 2024).

Si la inflación se estanca y no se cumple lo establecido por el Banco de México, es decir la tasa objetivo de $\pm 1\%$ a 3% , entonces la tasa de interés se mantendrá en el mismo porcentaje. Con este panorama en el que se encarece el crédito hay menos probabilidad de que se lleven a cabo los proyectos productivos, al ser más caro el costo de financiamiento su rentabilidad disminuye y algunos resultan inviables. El 80.5% de los empresarios encuestados consideran la tasa de interés un factor determinante cuando la alternativa de inversión o expansión de su empresa tienen como fuente el financiamiento externo.

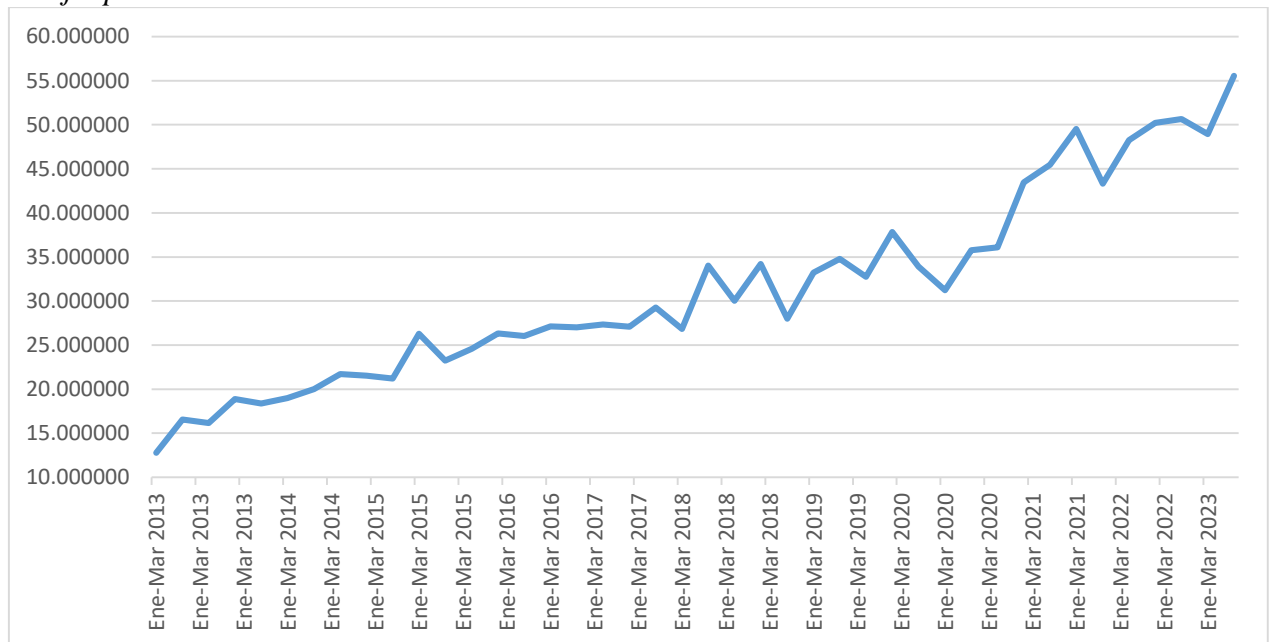
3.2.6.4 Remesas.

Según el Gobierno del Estado de Oaxaca (2023), Oaxaca de Juárez y la Heroica Ciudad de Huajuapán de León son los dos principales municipios con captación de remesas en la entidad federativa.

Las remesas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León han mostrado una tendencia al alza, como se muestra en la Figura 3.9.

Figura 3.9

Remesas Ene-Mar 2013 - Abr-Jun 2023 (millones de dólares) en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León



Nota. Elaboración propia a partir de Sistema de Información Económica (2023).

Desde el primero de enero del 2013 donde las remesas eran de 12.79 millones de dólares hasta el primero de abril del 2023 donde se encontraban en 55.55 millones de dólares, teniendo una tasa de crecimiento del 3.3%.

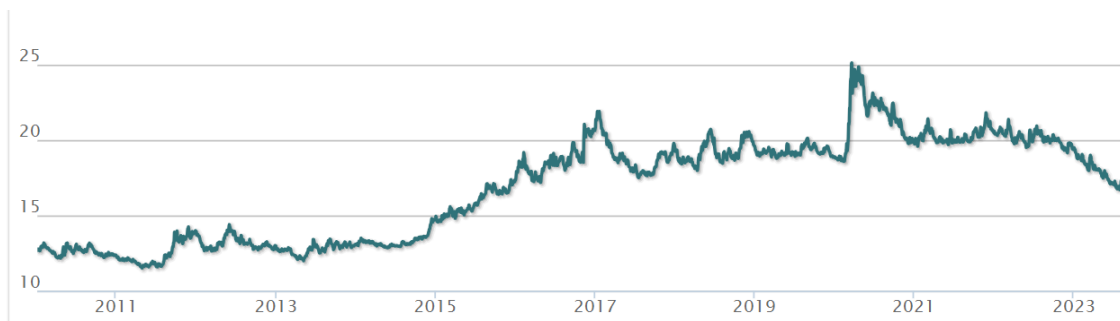
En cuanto a los empresarios de la ciudad, estos no consideran que sean una fuente importante de financiamiento para sus empresas, sin embargo, piensan que las remesas son una de las fuentes principales de ingresos de sus clientes, esta idea fue respaldada por el que fuera director de la CANACO SERVYTUR, pues desde su perspectiva las remesas que recibe parte de la población se vuelve dinero en circulación que hace que la economía sea más dinámica, siendo el sector comercial local uno de los más beneficiados.

3.2.6.5 Tipo de cambio.

Siendo la divisa vehicular el dólar, el tipo de cambio a considerar en esta investigación es el del peso respecto al dólar, en la Figura 3.10 se puede observar que del año

2011 al 2017 el peso mexicano ha tenido devaluaciones sucesivas, manteniendo cierta estabilidad del 2018 a febrero del 2020, sin embargo, la pandemia por COVID-19 fue un punto de ruptura ya que para el 23 de marzo del mismo año llegó a 25 pesos por dólar, siendo la cifra más alta registrada en las últimas décadas; conforme se fueron regularizando las actividades económicas y comerciales, el peso ha ido apreciándose a tal grado que a febrero del 2024, el tipo de cambio peso/dólar es de 17.1.

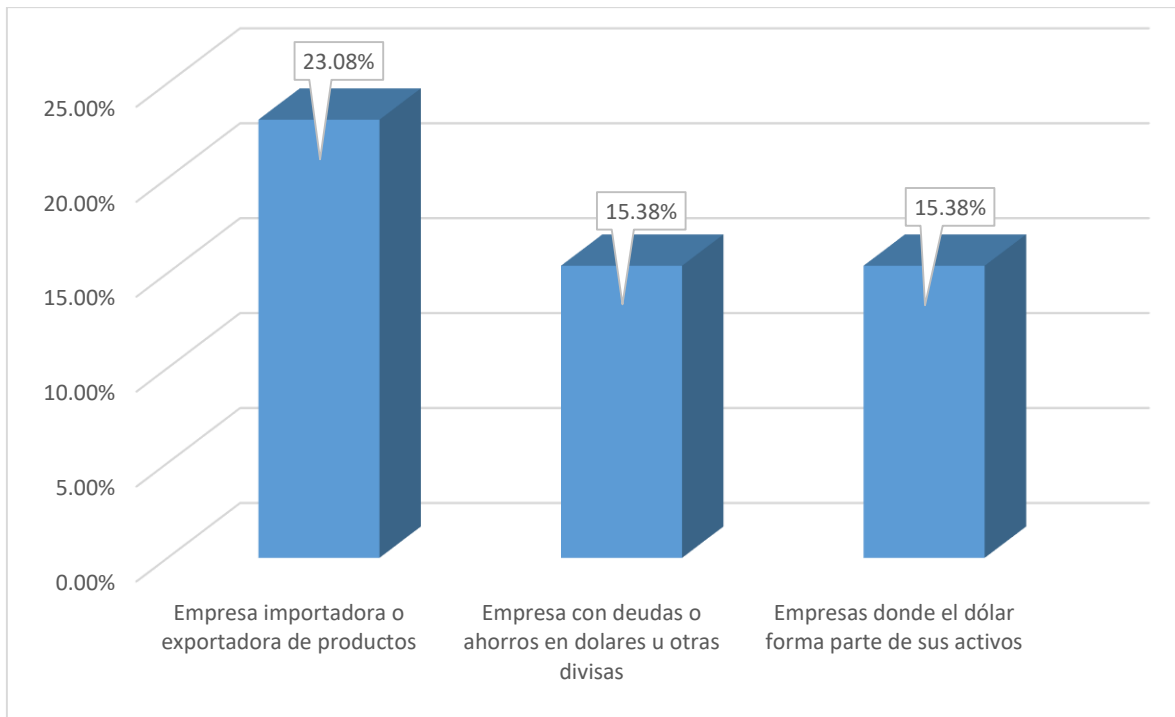
Figura 3.10
Tipo de cambio Peso/Dólar



Nota. Elaboración propia a partir de Sistema de Información Económica (2023).

Referente a los empresarios participantes, todos aseguraron saber dos cosas, la primera de ellas es cómo afecta una devaluación o apreciación de la moneda mexicana y la segunda es cómo les afecta a ellos directamente. En la Figura 3.11 se presentan los porcentajes de empresas que realizan actividades donde el tipo de cambio les puede afectar.

Figura 3.11
Tipo de cambio Peso/Dólar



Nota. Elaboración propia.

En consideración a que la mixteca es una de las regiones de Oaxaca que más remesas percibe, el que se mantenga una apreciación del tipo de cambio peso/dólar influye en que el nivel de ingreso de las familias mixtecas disminuya, reduciendo su consumo, teniendo como consecuencia una disminución de la demanda de productos, afectando las ventas de las Mipymes.

Por otro lado, cuando hay una depreciación de la moneda los empresarios que realizan transacciones económicas con economías externas se ven afectadas por que se encarecen las importaciones, lo cual se traduce en mayores costos de producción en caso de que los productos que comercializa la empresa sean importados. Así también, ocurre para el caso de las empresas que manejan deudas en dólares, ocurre un incremento en el nivel de deuda.

Dicho lo anterior, es importante que respecto al tipo de cambio y la toma de decisiones empresariales los agentes económicos se anticipen a una variación del mismo, realizando una planeación estratégica que les permita beneficiarse o minimizar los riesgos.

3.3 Variables de desarrollo económico que afectan al sector comercial

En este apartado se muestra la información relativa a cada una de las variables de desarrollo económico estudiadas que fueron objeto de estudio de la investigación: actores locales, gobernabilidad, desarrollo sostenible, sinergia y focalización de políticas y educación y capacitación profesional, mostrando los resultados obtenidos en los cuestionarios y en las entrevistas.

3.3.1 Actores locales

En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León hay 101 instituciones que ofrecen servicios financieros y de seguros, nueve sindicatos (DENUE, 2023) y cuatro instituciones educativas de nivel superior (Sistema de Información Cultural, 2023). En cuanto a las cámaras empresariales que hay dentro de la ciudad, Aguilar (2022) identificó las siguientes: CANACO SEVYTUR, Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Hoteles y Moteles, Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Asociación de Médicos, Circulo Empresarial, Frente Nacional Indígena y Campesino (FNIC) CTC y la Confederación Joven. Dicho lo anterior, los actores locales mencionados son parte fundamental para proponer estrategias que fomenten el desarrollo regional.

En el caso particular de los empresarios, estos forman parte de los actores locales, pero los mismos, también tienen su percepción del impacto de otras organizaciones que son parte de la misma clasificación. En su opinión consideran que para su actividad económica han tenido relación con instituciones educativas, cámaras empresariales, instituciones

financieras o centro de gobierno que pueda ser de ayuda para fomentar el desarrollo de las actividades económicas del sector empresarial, pero también consideran que son necesarias instituciones que generen estrategias de acompañamiento para que el sector empresarial acceda a nuevos canales de distribución y se fomenten espacios para la comercialización de sus productos.

En cuanto a la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones gubernamentales, la mayoría de los empresarios califican como malos los servicios ofrecidos por las instituciones gubernamentales, mientras que los servicios de las instituciones que brindan financiamiento los consideran regular, siendo el financiamiento y los servicios del IMSS algunos de los servicios más comunes requeridos por los empresarios.

Por otro lado, los empresarios confirman la existencia de grupos meta dentro de la ciudad, además de que reconocen los beneficios que trae consigo el trabajar en conjunto con ellos, por lo que la mayoría estarían dispuestos a que sus empresas formen parte de algún grupo meta, sin embargo, solo el 30.8% de los encuestados actualmente trabaja en proyectos en conjunto con algún grupo meta.

3.3.2 Gobernabilidad

Esta variable se midió con los indicadores de seguridad, estado de derecho, calidad regulatoria, efectividad gubernamental y pobreza.

3.3.2.1 Seguridad.

En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León durante el mes de agosto del año 2023 las denuncias con mayor frecuencia fueron violencia familiar (23%), robo (21%) y lesiones (15%), lo cual suma 51.8% de las denuncias durante el mes (Data México, 2023). En la Tabla 3.3 se muestra un comparativo de las denuncias del mes de agosto de los años 2022 y 2023.

Tabla 3.3

Denuncias del mes de agosto de los años 2022 y 2023 en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León

Denuncia	2022	2023
Robo	39	21
Violencia familiar	19	23
Fraude	7	8
Daño a la propiedad	11	7
Delitos contra el patrimonio	0	4
Despojo	0	3
Lesiones	10	15
Amenazas	16	8
Homicidio	3	7
Abuso sexual	1	2

Nota. Elaboración propia a partir de información de Data México (2020).

Haciendo una comparación del número de denuncias ocurridas en agosto del 2022 y agosto del 2023 las que mostraron una mayor tasa de crecimiento fueron homicidio (133%) y Abuso sexual (100%) (Data México, 2023), cabe señalar que no siempre las víctimas de algún hecho delictivo presentan su respectiva denuncia.

El Regidor de Seguridad Pública y Movilidad Urbana mencionó que las acciones para atender los diferentes casos de inseguridad que se puedan presentar en la ciudad varían, dado que por periodos de tiempo hay delitos que prevalecen más que otros, por lo que el plan de acción de seguridad pública se trabaja de manera continua para atender demandas sociales, debido a que existen variaciones en las conductas antisociales por temporadas.

En cuanto a la pregunta, ¿Cómo se ven afectadas las empresas con respecto al tema de seguridad pública? respondió que las empresas generalmente enfrentan problemas de extorsión y cobro de piso, lo que ocasiona que algunas tengan que cambiar de dirección e incluso otras tengan que cerrar, por ello también afirmo que se han recibido peticiones por parte de algunos sectores como cámaras de comercio, asociaciones de empresarios, para revisar los temas de seguridad, entre las peticiones más frecuentes se encuentra la presencia policial y la circulación de patrullas.

En cuanto a la percepción del nivel de seguridad en el municipio que tienen los empresarios a los cuales se les aplicó el cuestionario semiestructurado, estos la calificaron como muy baja, además el 84.6% afirmaron que su empresa ha sido víctima de la delincuencia, el 76.9% dijo que su empresa se ha visto afectada por temas de seguridad pública y el 69.2% asevero que la seguridad pública ha sido un obstáculo en el desarrollo y crecimiento de su empresa, asimismo, el director de la CANACO SERVYTUR también consideró que el tema de seguridad pública está mal dentro de la ciudad y que representa un factor determinante para el crecimiento de las empresas.

Un aspecto importante que resalta en los resultados obtenidos es el tema de seguridad pública carretera, el 100% de los empresarios dijo que la seguridad pública respecto a las vías carreteras es un factor importante para su empresa, mientras que el regidor de Seguridad Pública y Movilidad Urbana mencionó que estas empresas se ven afectadas por dos razones, la primera de ellas está relacionada a los asaltos y robos de mercancías y vehículos, mientras que la segunda es referente a la decisión de los proveedores de ya no venir a Oaxaca, debido al alto índice de inseguridad en sus carreteras. Finalmente, el director de la CANACO SERVYTUR mencionó que es un tema determinante para las empresas debido al alto uso de carreteras en las principales actividades de las empresas.

De lo anterior se puede concluir que el tema de inseguridad o temor a la inseguridad que manifiestan los empresarios no favorece un ambiente de negocios propicio para el desarrollo empresarial de la ciudad, manteniéndose un sentimiento de vulnerabilidad en consideración a que manifiestan que ningún nivel de gobierno ha dado solución a sus demandas en temas de inseguridad.

3.3.2.2 Estado de derecho.

Según el Índice de Estado de Derecho del World Justice Project (2022), México ocupa el lugar 115 de 140 países, con una calificación de 0.42, siendo el 1 el indicador de una máxima adhesión al estado de derecho, cabe mencionar que este índice se basa en los aspectos límites al poder gubernamental, ausencia de corrupción, gobierno abierto, derechos fundamentales orden y seguridad, cumplimiento regulatorio, justicia civil y justicia penal.

En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León el 79% de los empresarios cuestionados consideraron en su mayoría al estado de derecho como un factor importante para sus actividades.

Cabe resaltar que las principales afectaciones percibidas por los empresarios son las manifestaciones, los bloqueos carreteros y los bloqueos en algunas calles dentro de la ciudad, los cuales consideran que repercuten principalmente en sus ventas. Otra afectación no tan frecuente entre los empresarios son los daños materiales a sus activos.

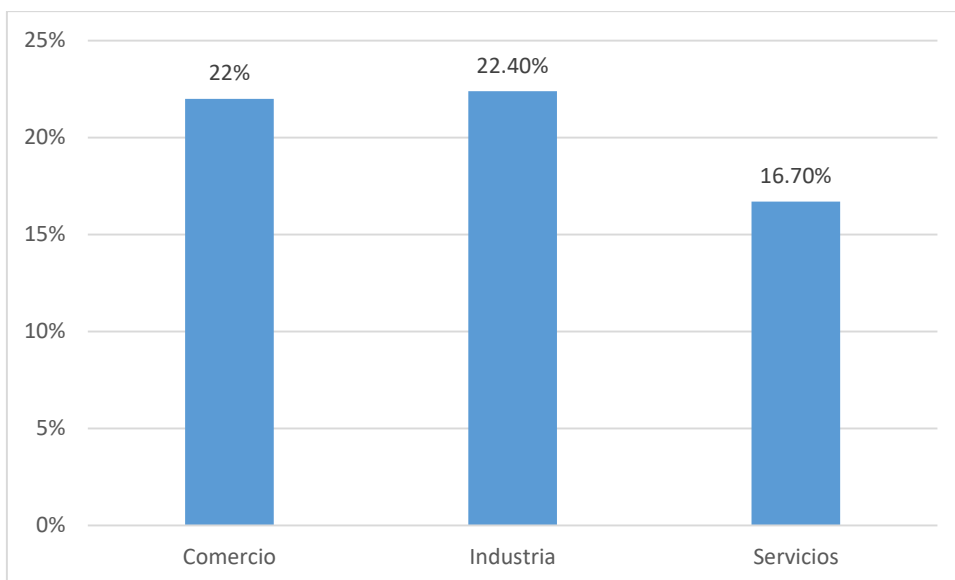
3.3.2.3 Calidad regulatoria.

En el estado de Oaxaca del total de unidades económicas en el año 2016 el 20.2% consideró como un obstáculo para realizar sus actividades el marco regulatorio (Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas [INEGI], 2016), para el año 2020, el 21% declaró que desde su perspectiva el marco regulatorio representaba un obstáculo para lograr sus objetivos (INEGI, 2020).

En la Figura 3.12 se puede ver la percepción de los empresarios respecto al marco regulatorio y si lo consideran un obstáculo para el desarrollo empresarial, la información se presenta por sector empresarial del año 2020.

Figura 3.12

Marco regulatorio como obstáculo para las empresas por sector empresarial



Nota. Elaboración propia a partir de información de INEGI (2020).

En cuanto al 53.9% de los empresarios de la ciudad consideran que al realizar trámites administrativos en alguna institución no se han presentado inconvenientes. Mientras que el 79% de empresas que han realizado tramites de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes y se han dado de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social, coinciden en que el principal obstáculo para realizar dichos tramites es la burocracia (tramites tardados, en algunas situaciones se han presentado casos de corrupción y costosos).

3.3.2.4 Efectividad gubernamental.

La mayoría de las empresas consideran que el actual gobierno no ha sido efectivo respecto a temas empresariales, el 46.2% opino que el gobierno no ha actuado para atender las problemáticas que tienen las empresas, también afirmó que el tiempo de respuesta a las problemáticas que tienen las empresas no es inmediato, que el gobierno no toma en cuenta las peticiones o recomendaciones que han sido aportadas por los empresa y finalmente

aseguran que sus empresas no se han visto beneficiadas por algún proyecto o iniciativa gubernamental.

Respecto a las acciones que consideran los empresarios que el gobierno debe realizar para fomentar el desarrollo empresarial se encuentran: disminuir las prácticas de corrupción, políticas públicas enfocadas al fomento de la actividad económica para así tener impacto en la generación de empleo local, generación de alianzas o redes empresariales o sociales, talleres de capacitación para la profesionalización de las actividades de las unidades económicas, programas de financiamientos, un gobierno en el que sus representantes tengan como directriz en su actuar valores éticos, gestión de proyectos de infraestructura carretera y servicios, profesionalización de los cuerpos policiacos, coordinación entre autoridades y participación ciudadana.

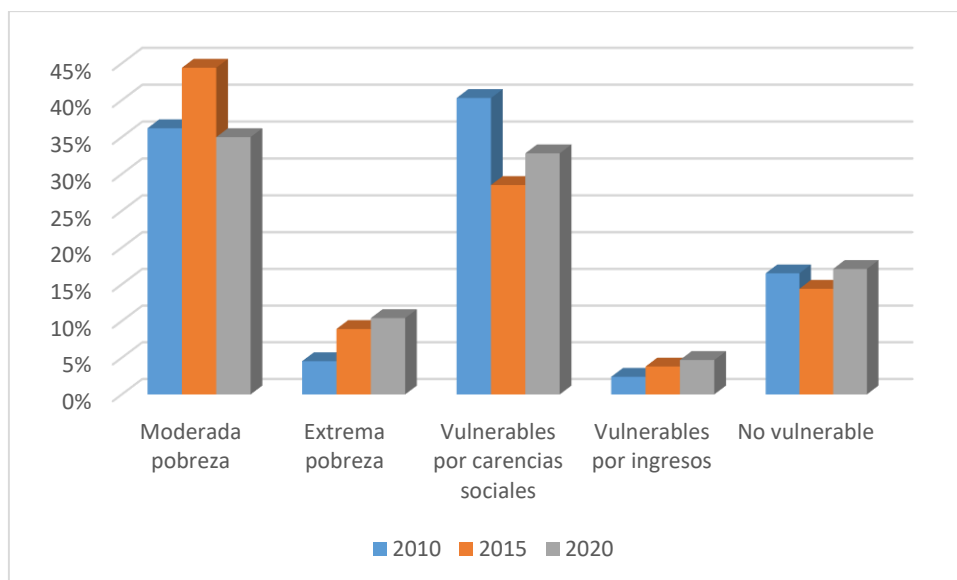
3.3.2.5 Pobreza.

En el año 2020 en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León el 10.4% de la población estaba en situación de pobreza extrema, mientras que el 35% presentaba pobreza moderada, asimismo, en el mismo año las principales carencias sociales fueron acceso a la seguridad social, carencia por acceso a los servicios de salud y carencia por acceso a la alimentación (Data México, 2020).

En la Figura 3.13 se observa las estadísticas de pobreza en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León para los años 2010, 2015 y 2020.

Figura 3.13

Situación de pobreza en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León



Nota. Tomado de Data México (2023).

De los estados que integran la república mexicana Oaxaca, Chiapas y Guerrero son de los estados más pobres del país, donde se ejemplifica el círculo vicioso de la pobreza, es decir se parte de un nivel de productividad bajo (debido a que el trabajador no tiene acceso a los servicios básicos, nivel educativo, ingreso que permita acceso a la canasta básica, acceso al servicio de salud, una vivienda digna, etc.), provocando una disminución de ingresos, imposibilitando el ahorro; al ser baja la productividad del trabajador también lo es la empresa, la productividad escasa genera ingresos bajos, la empresa no tienen incentivos para incrementar el ingreso del trabajador o generar nuevos empleos.

Uno de los factores que también contribuye son las escasas oportunidades de empleo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, por lo que una alternativa de aquellos ciudadanos que no pueden encontrar un trabajo formal se subemplean, dicha situación favorece la precariedad laboral en las que se carecen de las prestaciones de ley y tienen un ingreso estable.

Siendo entonces que, a falta de un empleo formal, un porcentaje de la población al subemplearse decide iniciar con un negocio propio que con el tiempo forma parte de las microempresas de la región, que a su vez siguen operando en la informalidad, que por su condición tiene capacidades limitadas de expansión y crecimiento, sino que por el contrario tienen más riesgo de desaparecer del mercado; existe una oportunidad de que las empresas trasciendan se vuelvan un motor de desarrollo económico y tengan un impacto social.

Es necesario que las empresas operen en la formalidad así también se impulse mediante políticas públicas de manera integral todos los sectores económicos de la ciudad, es decir no solo prevalezca la actividad comercial y de servicios como la principal, sino que, respetando las características culturales, socioeconómicas se generen cadenas productivas y de valor, que impulsen el desarrollo económico.

3.3.3 Desarrollo sostenible

Dentro del Plan Municipal de Desarrollo 2022-2024 de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León se menciona que debido a la falta de ordenamiento territorial y a las escasas políticas que promuevan un desarrollo sostenible se ha ocasionado un deterioro ambiental dentro de la ciudad, que debe ser atendido para poder contener y revertir los daños ocasionados para no poner en riesgo el futuro, debido a la escasez de los recursos naturales (Plan Municipal de Desarrollo, 2022).

El Regidor de Ecología y Medio Ambiente de la ciudad mencionó que en los últimos años las empresas, instituciones y las personas en general comenzaron a hacer conciencia acerca del medio ambiente y se han creado acciones que ayuden a conservarlo. Considera que solo cerca del 60% de los empresarios realiza este tipo de acciones, además recordó que algunas de las medidas implementadas para el cuidado del medio ambiente fue el uso de plásticos cero, la cual fue bien tomada por parte de los empresarios y finalmente identificó

los vehículos y los plásticos como las afectaciones que generan las empresas de giro comercial.

Por su parte, las empresas en general mencionaron que, si realizan acciones que fomentan el cuidado del medio ambiente y que conocen algunas normas ambientales, sin embargo, al preguntarles acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) solo el 61.5% aseguro tener conocimiento sobre el tema.

Respecto al uso de recursos, la mayoría de los empresarios implementan medidas de ahorro de energía, aplican políticas de reciclaje para tratar los residuos que se generan y toman medidas para el buen uso del agua en las instalaciones de su empresa.

Cabe mencionar que tanto el Regidor de Ecología y Medio Ambiente de la ciudad como el director de la CANACO SERVYTUR consideran que el medio ambiente es un factor que las empresas deben tomar en cuenta, además coincidieron en que el recurso natural que más preocupa en la ciudad es el agua.

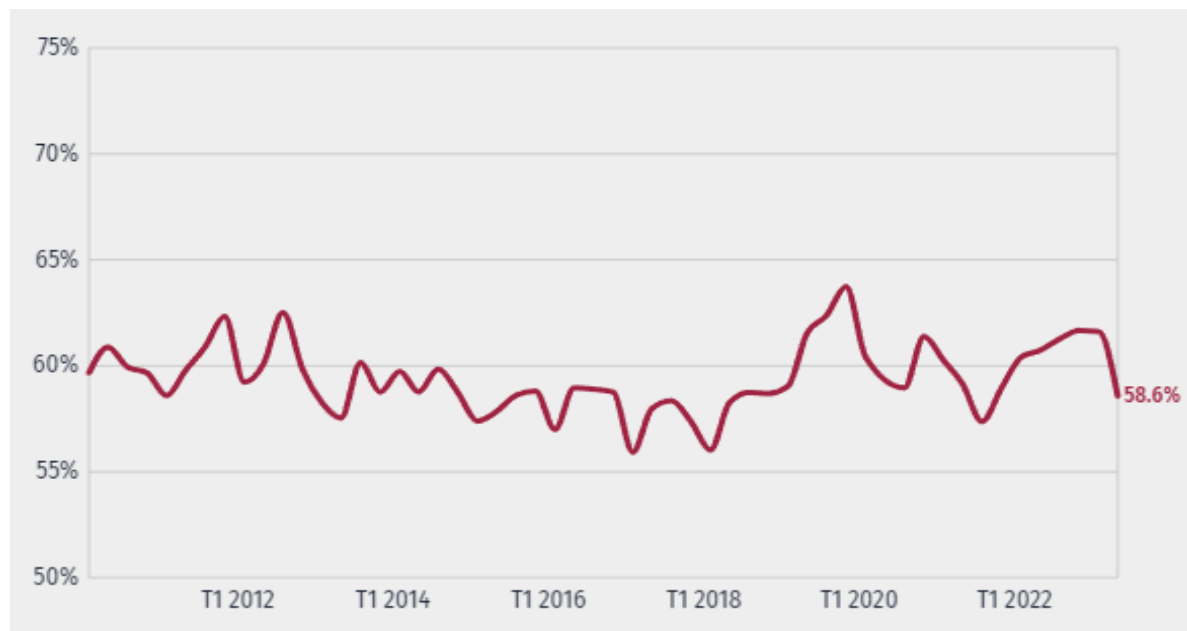
3.3.4 Sinergia y focalización de políticas

3.3.4.1 Empleo.

En el estado de Oaxaca la tasa de participación laboral en el segundo trimestre de 2023 fue de 58.6% disminuyendo 3% respecto al trimestre anterior, en la Figura 3.14 se observa la evolución de la población económicamente activa en Oaxaca.

Figura 3.14

Variación de población económicamente activa (2012-2022)



Nota. Tomado de Data México (2023).

En los resultados de los cuestionarios aplicados se obtuvieron los siguientes puntos: el gobierno y la sociedad aportan beneficios en cuanto a capital humano para las empresas, las empresas son las principales promotoras de empleo y las acciones realizadas por el gobierno, la sociedad y las empresas impulsan el desarrollo de la ciudad.

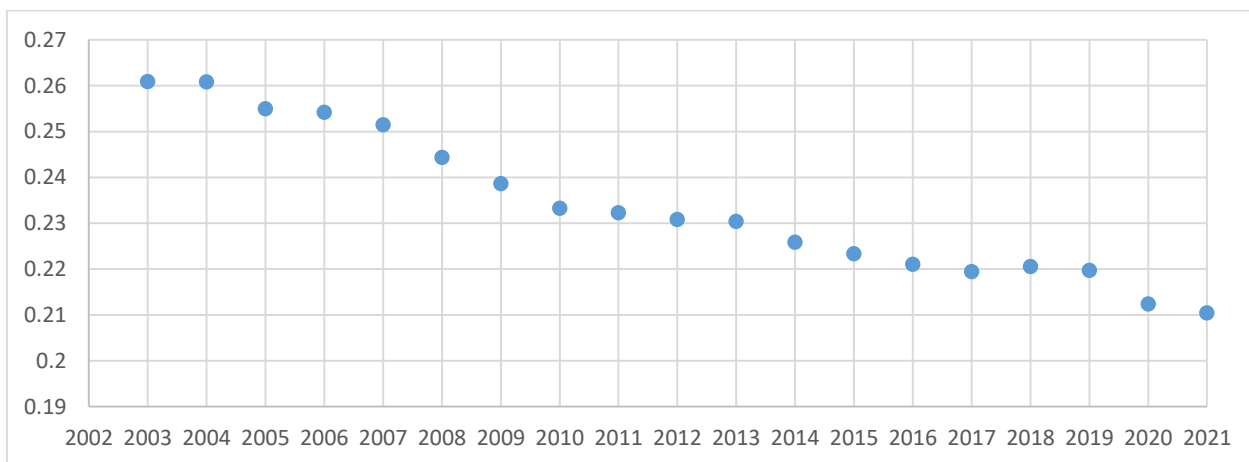
3.3.4.2 Calidad de vida.

Galván (2023) menciona que la calidad de vida implica un bienestar social en general, por su parte los empresarios consideran que, si el gobierno genera mayor calidad de vida para las personas, esto a su vez traerá beneficios para sus empresas, asimismo tienen la idea de que el desarrollo de la ciudad además de reducir la pobreza e incrementar la calidad de vida de las personas beneficiara a su empresa y finalmente aseguraron que el incremento del salario mínimo no afecta sus utilidades.

Respecto al nivel de desigualdad que existe entre las regiones mexicanas, se utilizó el modelo de convergencia sigma para averiguar si existe convergencia o divergencia, donde al

analizar el patrón de dispersión del PIB per cápita entre los años 2003-2021 y de acuerdo a la tabla del Anexo 10 y a la Figura 3.15 se determinó la existencia de convergencia sigma.

Figura 3.15
Convergencia sigma



Nota. Elaboración propia.

Por lo que las desigualdades regionales han disminuido con el paso del tiempo, debido a que como mencionan Campos y Martínez (2017) la convergencia sigma indica que la dispersión del ingreso per cápita muestra un patrón descendente en todo el periodo de tiempo establecido.

3.3.4.3 Estrategias.

Una de las principales estrategias que se planteó en el Plan de Desarrollo Municipal fue el fortalecer las estrategias de seguridad, sin embargo, la mayoría de las estrategias están dirigidas al compromiso que tiene la Heroica Ciudad de Huajuapán de León con la Agenda 2030 (Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca [COPLADE], 2022), cabe mencionar que los empresarios consideran las decisiones que toma el gobierno y que influyen en la economía del país para desarrollar estrategias que les permitan obtener beneficios.

De los empresarios cuestionados a la fecha de aplicación de los instrumentos de investigación expresan que no han aprovechado los programas gubernamentales como jóvenes construyendo el futuro, microcréditos, programas de incubadoras o créditos y que no están en una constante búsqueda de oportunidades de conseguir apoyos gubernamentales; por lo que se identifica que hace falta visión empresarial para el aprovechamiento de estos programas, así como promoción de los mismos y capacitación de los procesos administrativos para acceder a dichos programas.

3.3.4.4 Alianzas.

La Heroica Ciudad de Huajuapán de León mediante el Plan Municipal de Desarrollo se propuso crear alianzas con Presidentes Municipales para fortalecer a los municipios de la Mixteca, buscar principalmente alianzas principalmente en temas institucionales, derechos humanos, participación ciudadana, relaciones públicas y desarrollo institucional, crear alianzas con instituciones dentro de los tres órdenes de gobierno, así como con los sectores privados y organizaciones no gubernamentales e impulsar el turismo mediante alianzas con los distintos órdenes de gobierno (COPLADE, 2022).

Sin embargo, los empresarios piensan que no existe comunicación e interacción entre el gobierno, la sociedad y las empresas en cuanto a las necesidades de cada uno, asimismo, consideran que el gobierno no toma en cuenta las necesidades de las empresas cuando toma decisiones en términos económicos, pero también reconocen que es necesario generar alianzas que permitan atender necesidades entre el gobierno, el sector privado y otros organismos. Por otro lado, dentro del municipio se tiene un campo de oportunidad de generar redes empresariales, donde se relacionen empresarios, proveedores y clientes para incentivar el desarrollo empresarial.

3.3.5 Educación y capacitación profesional

La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018) menciona que la capacitación genera muchos beneficios para las empresas, así como la oportunidad para los trabajadores de crecer laboralmente, algunos de los beneficios que destaca son: calidad y mejora en las tareas, reducción de tiempos, solución de problemas, desarrollo personal, mayor especialización y mayor rendimiento.

En cuanto a la percepción de los empresarios, el 92.3% de los empresarios encuestados considera importante para su empresa tener un sistema de selección de personal, pero solo el 69.2% cuenta con un análisis de puestos que le permita conocer las características del personal que necesita y finalmente todas las empresas consideran saber cuáles son las características del personal con el que cuenta su empresa.

Por otro lado, solo el 53.9% de las empresas tienen destinado cierto capital para capacitaciones o certificados de su personal, asimismo el 53.9% cuando detecta actividades esenciales para sus empresas se conceden certificaciones al personal correspondiente y el 64.5% cuenta con un plan de previsión social para sus trabajadores.

Finalmente, dentro de la ciudad existen diversas instituciones que brindan educación y capacitación profesional, tal es el caso del Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo (Icapet) el cual desde el año 2020 inauguro una oficina en el municipio, asimismo, se encuentra el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial 174 (CECATI 174) y como ya se mencionó anteriormente hay cuatro instituciones educativas de nivel superior (Sistema de Información Cultural, 2023) y cinco cámaras empresariales (Aguilar, 2022).

3.4 Clasificación de las variables según su efecto en las empresas

Para determinar el tipo de impacto de las variables objeto de estudio de la investigación se procedió a analizar las perspectivas (opiniones) de los empresarios, de los

regidores entrevistados y del Director de la CANACO SERVYTUR sobre las repercusiones que tienen estas variables de crecimiento y desarrollo económico en las actividades empresariales de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, clasificándolas en positivas y negativas. En la Tabla 3.4 se muestra dicha clasificación.

Tabla 3.4

Tipo de impacto de las variables de desarrollo y crecimiento económico en las empresas

Variable	Tipo de impacto
Capital humano	Negativo
Progreso técnico	Positivo
Innovación	Positivo
Inversión	Negativo
Gasto público	Negativo
Política económica	Negativo
Actores locales	Negativo
Gobernabilidad	Negativo
Desarrollo sostenible	Negativo
Sinergia y focalización de políticas	Negativo
Educación y capacitación profesional	Positivo

Nota. Elaboración propia.

Las variables que se identificaron, que tienen un impacto positivo son:

Innovación (por parte del capital humano): En la opinión del 77% de los empresarios, sus colaboradores impulsan la productividad empresarial, debido a que han comprobado que generan ideas que permiten optimizar sus actividades diarias y dan soluciones a problemáticas que afectan su rendimiento. Un ejemplo se presentó en una de las empresas encuestadas, donde el empresario mencionó que de 30 problemas que afectaron el rendimiento de su empresa, 20 lograron resolverse mediante ideas generadas por sus trabajadores. Entonces podría considerarse que aquellas empresas que permiten a sus trabajadores opinar o proponer ideas innovadoras presentan una ventaja competitiva, además el que consideren a sus trabajadores para la toma de decisiones se podría traducir en dos

efectos positivos, el primero de ellos respecto a la rentabilidad de la empresa y el segundo sobre el sentido de pertenencia que adquieren los trabajadores al ser tomados en cuenta.

Educación y capacitación profesional: Los empresarios consideran determinante la capacitación de su personal, por lo que se realiza periódicamente, el 77% tiene destinado fondos económicos para que se lleven a cabo capacitaciones y certificaciones futuras. El 84.6% destina recursos económicos a este rubro cuando detectan colaboradores que realizan actividades esenciales para la empresa. Uno de los principales efectos positivos de proporcionar capacitación continua, es que los trabajadores realicen las tareas con calidad, reduciendo tiempos, solucionando problemas y teniendo un mayor rendimiento, lo que para la empresa significa mayor productividad y eficiencia.

El progreso técnico: El 69.2% de los empresarios encuestados contemplan dentro de sus objetivos el uso de tecnologías para realizar sus actividades diarias, por lo que podrían presentar ciertas ventajas sobre aquellas que no consideran su utilización, tales como reducción de costos y tiempos.

Mientras que las variables que están dentro del entorno general de la empresa y que se identificó que tienen un impacto negativo, debido a que no han sido desarrolladas de manera potencial, son las mostradas en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5*Variables con tipo de impacto negativo y sus afectaciones al sector empresarial*

Variable	Resumen de afectaciones
Capital humano	El 69.2% de los empresarios consideran que las actividades que se realizan dentro de sus empresas requieren de conocimientos específicos de un nivel educativo, sin embargo, les resulta complicado encontrar al personal adecuado para este tipo de puestos, empleando en la actualidad personal que no cuenta con las características necesarias para desarrollar de manera óptima sus actividades, provocando que el desarrollo tanto económico como social de la empresa se vea rezagado.
Inversión	El porcentaje de empresas que consideran que la infraestructura específicamente la carretera es relevante para realizar sus actividades es del 84.6, asimismo el 53.9% refieren que las condiciones carreteras que conectan a la ciudad con otras no son las adecuadas, lo que podría limitar el desarrollo empresarial.
Gasto público	El 84.6% de los empresarios piensan que los recursos económicos, capacitaciones, estímulos fiscales y financiamiento, otorgados por el gobierno para impulsar el sector empresarial no son suficientes.
Política económica	Las variaciones en variables macroeconómicas como la inflación, el tipo de cambio y la tasa de interés pueden ocasionar que aumenten los costos totales y se reduzca la utilidad. Por ejemplo, un incremento en la tasa de interés ocasiona un aumento en el costo de los créditos, mientras que una tasa de inflación alta provoca que los precios de los productos que se comercializan aumenten, y finalmente, un tipo de cambio variable a favor de monedas extranjeras podría ocasionar que las deudas adquiridas por la empresa se incrementen.
Actores locales	El 84.6% de los empresarios manifestaron que, de los actores locales presentes en la ciudad, las instituciones públicas son el grupo meta que presenta deficiencias en los servicios que ofrecen, debido a que resultan costosos y tardados, además de que no promueven la promoción de sus empresas.
Gobernabilidad	Las principales afectaciones negativas que presentan las empresas en relación a esta variable se dan en los siguientes componentes: Seguridad: El 92.3% de los empresarios encuestados afirma que ha sido víctima de la delincuencia, por ejemplo, robos a mano armada, asaltos y extorsiones, lo que ha generado pérdidas económicas importantes para ellos, además, el asalto y robo a automóviles afecta el transporte de mercancías principalmente en las carreteras de Huajuapán a Tehuacán, Juxtlahuaca y Tlaxiaco. Por otra parte, según el regidor de Seguridad Pública y Movilidad Urbana también ha limitado sus actividades diarias, como la interacción con clientes, el manejo de efectivo y el traslado de mercancías, mientras que en el peor de los casos ha ocasionado el cierre de empresas, esto también podría producir sensación de vulnerabilidad por parte de los empresarios al no sentirse respaldados por parte de las autoridades municipales.

	<p>Estado de derecho: El 92.3% de los empresarios reconocen que en la ciudad suele haber manifestaciones que afectan a sus empresas, mientras que el 76.9% consideran que los bloqueos carreteros han sido motivo para suspender sus actividades, provocando que las ventas diarias disminuyan y además haya daño a sus activos.</p> <p>Efectividad gubernamental: El 61.5% considera que el actual gobierno no ha actuado para fomentar el desarrollo empresarial, por lo que consideran que no hay apoyo de su parte, esto ha impulsado la aparición de negocios informales dentro de la ciudad.</p>
Desarrollo sostenible	El 84.6% de las empresas considera que el recurso natural que más se suele utilizar en el día a día es el agua, por lo que su escasez pone en peligro sus actividades y representa una disminución de su productividad, además de que significa un incremento en los costos.
Sinergia y focalización de políticas	El 53.9% de los empresarios opina que no existe comunicación o algún tipo de interacción entre el gobierno, la sociedad y las empresas, y por lo tanto no se han generado acciones que impulsen el desarrollo empresarial. El 76.9% considera que es necesario generar alianzas que permitan atender las principales necesidades del sector empresarial.

Nota. Elaboración propia.

3.5 Aplicación de la Metodología del Marco Lógico

Después de determinar el tipo de impacto de cada variable y de identificar las problemáticas, se hizo uso de la Metodología del Marco Lógico como instrumento de análisis donde se consideraron los siguientes tres elementos: involucrados (actores locales), análisis del problema (causas y consecuencias) y análisis de objetivos (que darán pauta a las acciones estratégicas para la solución de problemas). A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los elementos.

3.5.1 Involucrados

Se identificó que los agentes que intervienen como actores locales en la presente investigación son los siguientes:

- **Empresarios:** Estos actores económicos están interesados en que se generen estrategias con la finalidad de mejorar su actividad económica.
- **Instituciones:** Fungen como soporte y apoyo a las empresas, repercutiendo en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- Gobierno: Es el principal promotor de alternativas de solución aquí descritas, debido a que es el encargado de distribuir los recursos de la ciudad y de tomar decisiones que influyen en el desarrollo empresarial de la ciudad.

3.5.2 Análisis del problema

En la Figura 3.16 se muestra el árbol de problemas construido a partir de las afectaciones que generan las variables de crecimiento económico, mientras que en la Figura 3.17 se muestra aquel con las repercusiones de las variables de desarrollo económico.

Figura 3.16

Árbol de problemas (crecimiento económico)



Nota. Elaboración propia.

Figura 3.17

Árbol de problemas (desarrollo económico)



Nota. Elaboración propia.

3.5.3 Análisis de objetivos

Derivado de los árboles de problemas construidos a partir de las problemáticas detectadas se construyeron los arboles de objetivos, en la Figura 3.18 se muestra el correspondiente a las variables de crecimiento y en la Figura 3.19 el de las variables de desarrollo económico.

Figura 3.18

Árbol de objetivos (crecimiento económico)



Nota. Elaboración propia.

Figura 3.19

Árbol de objetivos (desarrollo económico)



Nota. Elaboración propia.

3.6 Ponderación de las variables según el Método de Churchman- Ackoff

Posteriormente al análisis realizado en las secciones anteriores, se procede a jerarquizar las variables con impacto negativo según su nivel de repercusión en las actividades empresariales, para lo cual se utilizó el método de Churchman- Ackoff (Hanel del Valle, 2004) donde los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

- 1) Jerarquizar las variables con base a la mención de dichas afectaciones negativas por las personas a los cuales se les aplicaron los instrumentos de investigación. (obsérvese la Tabla 3.6).

Tabla 3.6*Jerarquización de las variables*

Jerarquización	Variable
V1	Gobernabilidad
V2	Política económica
V3	Capital humano
V4	Inversión
V5	Gasto público
V6	Desarrollo sostenible
V7	Actores locales
V8	Sinergia y focalización de políticas

Nota. Elaboración propia. Siendo la jerarquización más importante la V1 y la de menos importancia la V8.

2) Seleccionar aleatoriamente una de las variables y dividir el resto en dos grupos, añadiendo la previamente seleccionada (véase Figura Tabla 3.7).

Tabla 3.7*Agrupación aleatoria de las variables*

(a)	(b)
V4	V7
V2	V1
V6	V8
V5	V3
	V5

Nota. Elaboración propia. La variable seleccionada fue V5.

3) A la variable que se seleccionó aleatoriamente se le asignó el valor uno, con base a esto y a la jerarquización de los términos se valoró al resto de los factores (véase Figura Tabla 3.8).

Tabla 3.8*Asignación de valores a las variables*

(a)	(b)
v4=0.90	v7=3
v2=0.6	v1=0.5
v6=2	v8=4
v5=1.00	v3=0.75
	v5=1.00

Nota. Elaboración propia.

4) Finalmente se normalizaron los valores utilizando la siguiente fórmula:

$$V_j = \frac{V_j}{\sum_{j=1}^{10} V_j} \dots (n')$$

obteniendo la ponderación por variable mostrada en la Tabla 3.9.

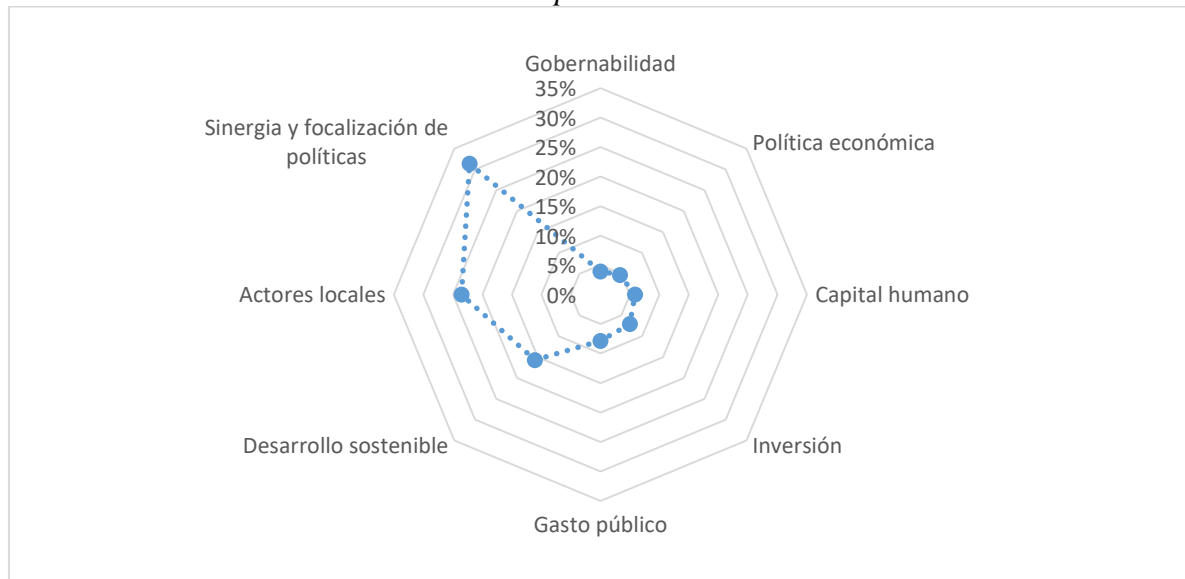
Tabla 3.9
Ponderación de las variables

Variable	Ponderación
Gobernabilidad	0.04
Política económica	0.05
Capital humano	0.06
Inversión	0.07
Gasto público	0.08
Desarrollo sostenible	0.16
Actores locales	0.24
Sinergia y focalización de políticas	0.31

Nota. Elaboración propia

Finalmente se representa la ponderación en un gráfico radial el cual se observa en la Figura 3.20,

Figura 3.20
Ponderación de las variables del árbol de problemas



Nota. Elaboración propia.

Donde las variables que requieren mayor enfoque debido a las afectaciones que tiene sobre el sector comercial son aquellas más cercanas al centro, es decir las que requieren una

atención prioritaria son: gobernabilidad (desarrollo), política económica (crecimiento), capital humano (desarrollo) e inversión (crecimiento).

En el presente capítulo se identificaron las variables de desarrollo y crecimiento económico que representan un área de oportunidad para los empresarios, por lo que en el siguiente capítulo se procedió a desarrollar las acciones estratégicas pertinentes, con la finalidad de impulsar el desarrollo empresarial.

CAPÍTULO IV. GUÍA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA FOMENTAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, CON BASE AL ANÁLISIS DE VARIABLES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO

Las acciones estratégicas planteadas en este capítulo fueron desarrolladas con base a la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos, a la clasificación de las variables según su tipo de impacto en las empresas, a la metodología del marco lógico y a la ponderación de las variables, lo cual está planteado en el capítulo tres. Cabe mencionar que para su elaboración se consideraron únicamente acciones que los empresarios pueden realizar, haciendo a un lado las acciones gubernamentales y sociales.

La guía está compuesta por los siguientes apartados: Introducción, Índice, Descripción, Objetivo, Usuarios, Desarrollo e Infografías. Cabe resaltar que en los últimos dos apartados se encuentran las acciones estratégicas, en el apartado llamado “Desarrollo” se desglosan con detalle cada una de ellas, precisándose de manera específica, mientras que en el apartado denominado “Infografías” se sintetizó la información de tal forma que se presenta de manera visual. Es importante aclarar que ambas partes son destinadas a los empresarios y tienen el mismo contenido, solo que presentado en diferente formato.

UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA DE LA
MIXTECA

GUÍA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA FOMENTAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL



MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS

INTRODUCCIÓN

El entorno con el cual interactúan las empresas está integrado por diferentes elementos, como lo pueden ser sociales, tecnológicos, políticos, ambientales o económicos. Cada uno de estos elementos está compuesto por una serie de variables que pueden repercutir en diferentes aspectos sobre las empresas, por ello es importante conocerlas y analizarlas, con la finalidad de que la toma de decisiones sea más eficiente y que de esta forma las empresas obtengan beneficios y puedan protegerse ante situaciones adversas.

Dicho lo anterior, es importante que los comerciantes de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León estén conscientes sobre el papel que juega el entorno económico con el cual interactúan sus empresas, dado que este puede producir oportunidades o amenazas sobre las cuales se deben tomar las acciones pertinentes, por ello, esta guía está centrada en los aspectos económicos y contiene acciones preventivas ante variables de crecimiento y desarrollo económico.

ÍNDICE

Descripción de la guía.....	108
Objetivo de la guía.....	108
Usuarios.....	108
Desarrollo.....	109
Gobernabilidad.....	109
Política económica.....	112
Capital Humano.....	117
Gasto público.....	120
Desarrollo sostenible.....	122
Actores locales.....	123
Sinergia y focalización de políticas.....	124
Infografías.....	126

DESCRIPCIÓN

Esta guía fue desarrollada mediante el análisis de las variables de gobernabilidad, política económica, capital humano, gasto público, desarrollo sostenible, actores locales y sinergia y focalización de políticas, las cuales forman parte del entorno económico de las empresas del sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

En la guía se consideraron alternativas de solución que puedan resultar viables para las empresas de giro comercial de la ciudad, considerando que la mayoría de estas son micro y pequeñas empresas, se desarrollaron acciones que puedan ser implementadas sin incurrir en costos altos, pero que propicien el desarrollo empresarial en la ciudad.

Cabe mencionar que el apartado de “Infografías” es una representación visual de lo contenido en el apartado de “Desarrollo” y que ambos son destinados a los usuarios y queda a criterio de estos cual les funciona de mejor manera.

OBJETIVO

El objetivo que persigue la presente guía es “Proponer acciones estratégicas para fomentar el desarrollo empresarial en el sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca”.

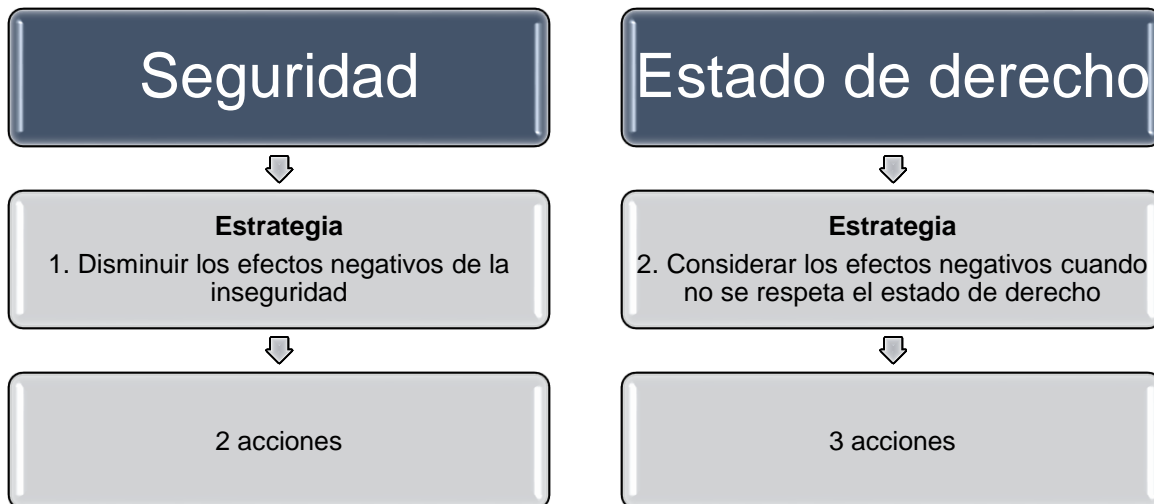
USUARIO

La guía está dirigida a personas con actividad empresarial dentro del ámbito comercial, que se desempeñan a nivel gerencial o en puestos administrativos, que debido a su cargo influyen o tienen poder de decisión para su accionar ante diversas situaciones o afectaciones generadas por variables que pertenecen a su entorno económico.

DESARROLLO

4.1 GOBERNABILIDAD

La variable gobernabilidad incluye los componentes de seguridad y estado de derecho, para los cuales se establecen estrategias y las acciones correspondientes.



Estrategia 1. Disminuir los efectos negativos de la inseguridad

Acción 1.1 Plan de acción en casos de contingencia

Esta acción pretende proporcionar una estructura que sirva de base para el actuar en situaciones de vulnerabilidad, tales como el robo de mercancías, vehículos o temas relacionados a la inseguridad.

1. Identificar los riesgos y amenazas a los que es propensa la empresa. Este punto es muy importante, dado que, aunque no es posible pronosticar con exactitud lo que va a pasar, hay aspectos que son acorde a las actividades de la empresa, por ejemplo, el riesgo de robos o asaltos carreteros para empresas que transportan mercancías.
2. Diseñar un protocolo a seguir para cada una de los riesgos o amenazas detectadas. Siguiendo con el ejemplo de una empresa que transporta mercancías y es víctima de un atraco carretero, se propone seguir el siguiente protocolo:
 - Mantener la calma y sobreponer la integridad física.
 - Comunicar lo sucedido a la brevedad posible.
 - Colaborar con las autoridades correspondientes.

3. Conocer los recursos y los responsables, es decir, se deben conocer los recursos con los que se contarán ante las situaciones, así como las personas que estarán en ellas.
4. Retroalimentación constante al plan de contingencia, con la finalidad de estar siempre actualizados

Asimismo, se pueden establecer ciertas acciones para prevenir este tipo de situaciones como sistemas de rastreo mediante GPS o elaborar un mapa de rutas alternas.

Acción 1.2 Interactuar y participar con la autoridad municipal y otros actores locales

Es importante comprender que las empresas no pueden trabajar de manera aislada para enfrentar la inseguridad del entorno, por ello, se propone lo siguiente:

- Identificar y conocer los programas municipales disponibles, para provecharlos por ejemplo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se encuentran vigentes al menos dos programas durante el año 2024 destinados a brindar seguridad a las empresas, el primero de ellos es orientado denominado “Acompañamiento Bancario Policial”, el cual tiene como objetivo brindar seguridad a las personas en general que realizan retiros o depósitos bancarios, el segundo programa es llamado “Ángel Guardián” y tiene como objetivo brindar acompañamiento policial a transportistas en zonas de alto riesgo.



- Considerar la alternativa de formar parte de alguna asociación, en la cual se desarrollen estrategias encaminadas al trabajo en conjunto para erradicar los efectos negativos de la seguridad pública.

Estrategia 2. Considerar los efectos negativos cuando no se respeta el estado de derecho

Acción 2.1 Anticiparse a los bloqueos o manifestaciones

Asumiendo que la zona donde se ubica la empresa tiende a tener bloqueos o manifestaciones, se recomienda realizar los siguientes pasos:

- Identificar las zonas que tiene mayor probabilidad de ser afectadas.
- Resaltar aquellas zonas que son transitadas en las actividades diarias de la empresa.
- Establecer rutas alternas a las que comúnmente se toman, considerando los tiempos.
- Consultar los medios de comunicación, para anticipar las actividades de la empresa.
- Analizar los horarios en los que normalmente pueden realizarse los bloqueos o manifestaciones, con la finalidad de tener la oportunidad de anticiparse y evitar las afectaciones que conllevan.

Acción 2.2 Saber cómo enfrentar un bloqueo de carretera

En algunas ciudades es común encontrarse con bloqueos carreteros, por ello es importante que las empresas sepan cómo pueden enfrentarse a ellos y minimizar los efectos negativos que pueden crearse, por ello, se proponen los siguientes puntos:

- Lo primero y más importante es siempre mantener la calma y evitar cualquier tipo de confrontación.
- Estar pendientes a avisos oficiales sobre posibles bloqueos, esto servirá para tomar vías alternas, cambiar el horario e incluso posponer las actividades.
- Mantener comunicación constante, para compartir la ubicación en tiempo real.
- Estar alerta ante cualquier tipo de situaciones que pueda presentarse.

Acción 2.3 Saber cómo enfrentar una manifestación que daña los activos

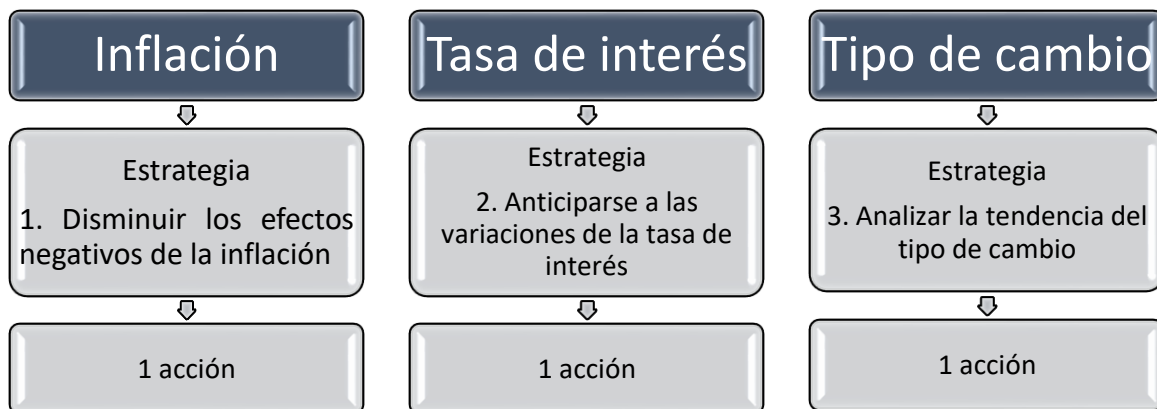
En algunas ocasiones no es posible anticiparse a este tipo de eventos, debido a que a veces los manifestantes no suelen dar indicios de que realizaran protestas, por lo que las empresas deben establecer un plan que sirva de base para tomar decisiones que ayuden a evitar el daño a los activos, a continuación, se presenta una opción.

- Al percatarse que comienza una protesta social, los colaboradores presentes en la empresa deben proceder a cerrar las instalaciones y asegurarse que no haya ningún tipo de acceso disponible.
- Posteriormente, se debe avisar al resto de colaboradores con la finalidad de que eviten la zona o que puedan proporcionar ayuda.

- Conservar la calma y esperar a que termine la protesta es indispensable para evitar cualquier tipo de confrontación.
- Al término de la protesta es importante revisar y documentar cualquier tipo de afectación que se haya registrado, para posteriormente informarla y que se tomen las medidas que se consideren pertinentes.

3.2 POLÍTICA ECONÓMICA

La variable de política económica considera como componentes la inflación, tasa de interés, y tipo de cambio, para los cuales se establecieron estrategias y una serie de acciones que a continuación se desglosan.



Estrategia 1. Disminuir los efectos negativos de la inflación

Acción 1.1 Desarrollar un plan de contingencia ante una tasa de inflación alta

Una tasa de inflación al alza representa un reto para todas las empresas, sin embargo, repercute aún más en aquellas con giro comercial, disminuyendo en mayor proporción los ingresos que estas perciben, por ello, a continuación, se proponen algunos pasos que podrían ayudar a tratar esta problemática.

Acciones preventivas

- Mantener una relación estable con los proveedores permitirá tener una cadena de suministros garantizada.
- Tener identificados otros proveedores que pudieran ofrecer los mismos productos con precios más accesibles es indispensable para negociar.

- Manejar los inventarios de manera estratégica, es decir, al identificar que los precios de los productos tienden a incrementar sus precios, hacer compras anticipadas, de tal forma que no haya necesidad de incrementar los precios.
- Una herramienta útil en este tipo de escenarios son los contratos futuros, los cuales son acuerdos entre dos partes, en donde se estipula la compra o venta de productos a un determinado precio, además se establece una fecha de vencimiento.

Acciones correctivas

- Mantener el nivel de ventas mediante acciones correctivas como lo pueden ser: promociones, enfoque en el cliente con una buena atención al cliente y servicio post venta, etc.
- Disminuir los niveles de gastos, clasificándolos en necesarios y no indispensables, de tal forma que faciliten la toma de decisiones.
- Ofrecer a los clientes diversas opciones de pago, sin descuidar las políticas de cobro, de tal forma que se asegure la liquidación de las deudas por parte de los clientes.

Estrategia 2. Anticiparse a las variaciones de la tasa de interés

Acción 2.1 Monitorear y establecer medidas para las variaciones de la tasa de interés

La tasa de interés puede presentar ciertos efectos en la inversión o en el ahorro, dependiendo si presenta una tendencia al alza o a la baja, por lo que a continuación se sugieren algunas acciones que sirvan de base para la toma de decisiones.

Tasa de interés al alza

- Buscar alternativas de financiamiento donde las tasas de interés sean nulas o mínimas, algunas opciones son el financiamiento familiar, gubernamental o aumento de inversiones que recibe la empresa.
- Ahorrar, si la empresa ahorra mientras existe una tasa de interés alta, le ayudara a obtener mayores ingresos.
- Disminuir el nivel de financiamiento, considerando pagar deudas que generen mayor interés, permitirá tener mayor capacidad de pago.
- Utilizar derivados financieros como el swap, que consiste en disminuir los riesgos que implica la tasa de interés.
- Negociar con proveedores el financiamiento que otorga a la empresa, de tal forma que se disminuyan los intereses.
- Prolongar la salida de efectivo, es decir pagar las obligaciones hasta cerca de su fecha de vencimiento, permitirá disminuir el financiamiento externo.
- Disminuir las inversiones, debido a que ese recurso puede ser utilizado como financiamiento interno, evitando pagar intereses.

Estrategia 3. Analizar la tendencia del tipo de cambio

Acción 3.1 Establecer medidas correctivas de acuerdo a la tendencia del tipo de cambio

El tipo de cambio presenta diversos efectos sobre las empresas que son exportadoras o importadoras, asimismo en aquellas que son financiadas mediante remesas o que tienen deudas en monedas extranjeras. A continuación, se presentan algunas acciones que pueden ayudar a las empresas en la toma de decisiones.

Apreciación de la moneda local

- Las empresas importadoras deberán aprovechar esta situación, puesto que los productos que provengan del extranjero deberán presentar precios más bajos, por lo que podrían considerar incrementar el inventario de este tipo de productos.
- Las empresas que exporten deberán evaluar si el enviar sus productos al extranjero les generará ganancias superiores al de comercializarlos localmente, en caso de no ser así, es preferible buscar nuevos canales de distribución o aplicar estrategias de publicidad.
- Si las empresas tienen deudas en el extranjero sería recomendable cubrir la mayor parte de la deuda, debido a que resultará menos costoso, asimismo se pueden realizar pagos con mayor abono a capital.
- Las remesas recibidas en estas condiciones tendrán menos impacto en el financiamiento de las empresas, por lo que sería más recomendable esperar otras situaciones en el tipo de cambio.

Depreciación de la moneda local

- Las empresas importadoras deberán diversificar sus proveedores, de tal forma que tengas varias opciones para negociar.
- Cuando una empresa exporte bajo estas condiciones deberá aprovechar para buscar nuevos clientes en el extranjero y aprovechar para posicionar sus productos en el extranjero.
- Los niveles de las deudas externas aumentarán, por lo que resultará viable pagar únicamente lo establecido en el contrato, sin tratar de pagar cantidades mayores, hasta que las condiciones cambien.
- Las remesas jugarán un papel importante debido a que se generan mayores ingresos a las empresas, por lo que es recomendable solicitar mayores cantidades.

Asimismo, algunas acciones para prevenir cualquiera de las dos situaciones pueden ser:

- Utilizar instrumentos financieros como los forwards, que sirvan para cubrir riesgos en el mercado de tipo cambiar, con la finalidad de protegerse ente

cualquier situación que se presente, otra alternativa son las opciones financieras que permiten disminuir el riesgo del tipo de cambio.

- Estar atentos a cualquier noticia o especulación sobre las variaciones que puedan presentarse con la finalidad de anticiparse.

Nota: Para consultar los niveles históricos y actuales de la inflación, tasa de interés y el tipo de cambio se sugiere seguir el siguiente link o buscar la página oficial del Banco de México:

<https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=inf&idioma=sp#>

Al entrar al link recomendado, en la parte superior izquierda se debe seleccionar el apartado de interés.

Portal de inflación

Este portal concentra información estadística sobre la inflación y las UDIS. Acorde con la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de abril de 2008, a partir del 15 de julio de 2011 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) tiene la facultad exclusiva de elaborar y publicar los índices nacionales de precios. En consideración a lo anterior, la información sobre la inflación referente a junio de 2011 fue la última publicada por el Banco de México. El INEGI comenzó la difusión de la información con los resultados correspondientes a la primera quincena de julio de 2011.

Inflación en: Jun 2024

Inflación medida por:	Mensual	Acumulada en el año	Anual
INPC índice general	0.38	1.68	4.98
INPC subyacente ^{1/}	0.22	1.95	4.13
INPC no subyacente	0.87	0.85	7.67

UDIS

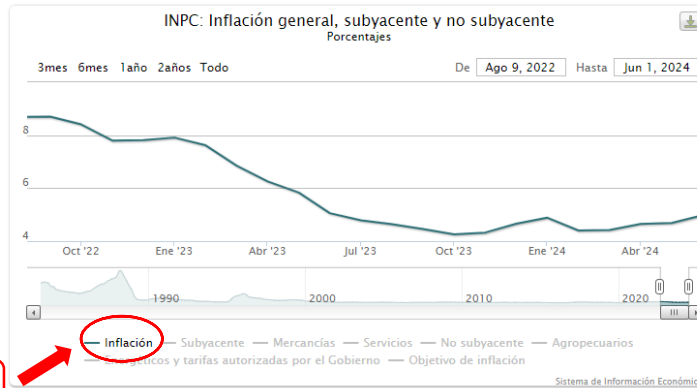
Fecha	Valor	Fecha	Valor
-------	-------	-------	-------

Una vez seleccionado el apartado se recomienda ubicarse al final de la página, donde aparecerá una gráfica que mostrará el valor histórico y actual de la variable elegida. Es importante señalar que se debe seleccionar específicamente un apartado de la gráfica para cada una de las variables, quedando de la siguiente manera:

Variable	Apartado
Inflación	Inflación
Tasa de interés	Tasa de fondeo bancario
Tipo de cambio	Pesos por dólar

A continuación, se muestra como ejemplo la variable de inflación:

1/ Este indicador incluye los subíndices de Mercancías y Servicios. El subíndice de Mercancías lo integran los grupos: Alimentos procesados, bebidas, tabaco y Otras mercancías. El subíndice de Servicios lo integran los grupos: Vivienda (habitación), Educación (colegiaturas) y Otros servicios.



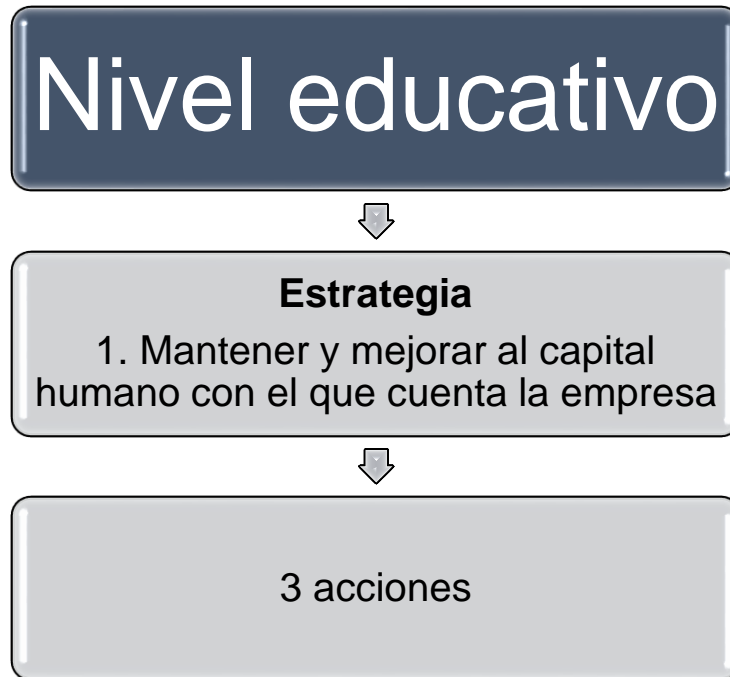
Seleccionar

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), consultada en su página de Internet: <https://www.inegi.org.mx>. Información calculada y publicada por el INEGI a partir del 15 de julio de 2011, conforme a los artículos 39, fracción III, Primero y Décimo Primero Transitorios de la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (LSNIEG).

Una vez ubicada la gráfica y seleccionado el apartado indicado se podrá analizar la tendencia que lleva la variable a analizar.

3.3 CAPITAL HUMANO

Dentro de la variable de capital humano se tiene un área de oportunidad en el componente de nivel educativo, puesto que repercute en la productividad y eficiencia de la empresa, por lo que se establecieron estrategias que conllevan una serie de acciones, las cuales se presentan a continuación:



Estrategia 1. Mantener y mejorar al capital humano

Acción 1.1 Enfoque en el recurso humano

Una parte importante que los empresarios no suelen considerar relevante es el factor humano, sin embargo, en la actualidad ha cobrado gran importancia debido al impacto que suele tener en la productividad de la empresa. Enfocar acciones al recurso humano significa cuidar y alentar a los colaboradores para que realicen de mejor manera sus actividades.

Algunas propuestas con enfoque en el recurso humano son:

- Reconocer a los trabajadores por su desempeño (no necesariamente económico), algunas ideas para hacerlo son: reconocimiento mediante palabras de agradecimiento frente a todos los colaboradores, colocar un mural donde se resalten a los trabajadores más productivos en un periodo de

tiempo establecido o simplemente agradecer a cada uno de los colaboradores por las actividades que realizan.

- Incentivos y bonos no necesariamente económicos, como pueden ser: descuentos en los productos de la empresa, regalos elaborados por la empresa, días de descanso u horas extras a los establecidos, refrigerios al alcanzar las metas previamente establecidas o conceder permisos especiales.
- Satisfacer las principales necesidades de los colaboradores, para lo cual se propone realizar lo siguiente: descansos cada cierto periodo de tiempo, agua purificada disponible, horario de comida adecuado o permisos por situaciones que pongan en riesgo al colaborador.
- Involucrar a los colaboradores, tomándolos en cuenta al escuchar sus peticiones, recomendaciones o sugerencias, mediante reuniones periódicas.

Acción 1.2 Implementar capacitaciones

Las capacitaciones son una herramienta verdaderamente útil, sin embargo, cuando las empresas carecen de recursos económicos, no hacen uso de esta herramienta, por ello se proponen las siguientes acciones:

- Constante monitoreo del desempeño de los trabajadores, para ello se pueden considerar como indicadores los niveles de ventas, la productividad o satisfacción de los clientes, en un periodo de tiempo establecido, por ejemplo, mensualmente o trimestralmente.
- Capacitaciones internas, las cuales suelen darse entre el mismo personal de la empresa, es decir los colaboradores que tengan mayor experiencia o conocimiento sobre las actividades que se desarrollan pueden orientar a aquellos con dificultades.
- Capacitaciones gratuitas gubernamentales, para ello se deben consultar ciertas paginas donde se publican las convocatorias, algunas de estas páginas pueden ser Gobierno de México o Secretaria de Economía, donde se pueden encontrar, además, certificaciones o diplomados accesibles, enfocados a impulsar a las Mipymes. Algunas capacitaciones disponibles están relacionadas al emprendimiento, digitalización y desarrollo empresarial, cultura financiera y ventas.

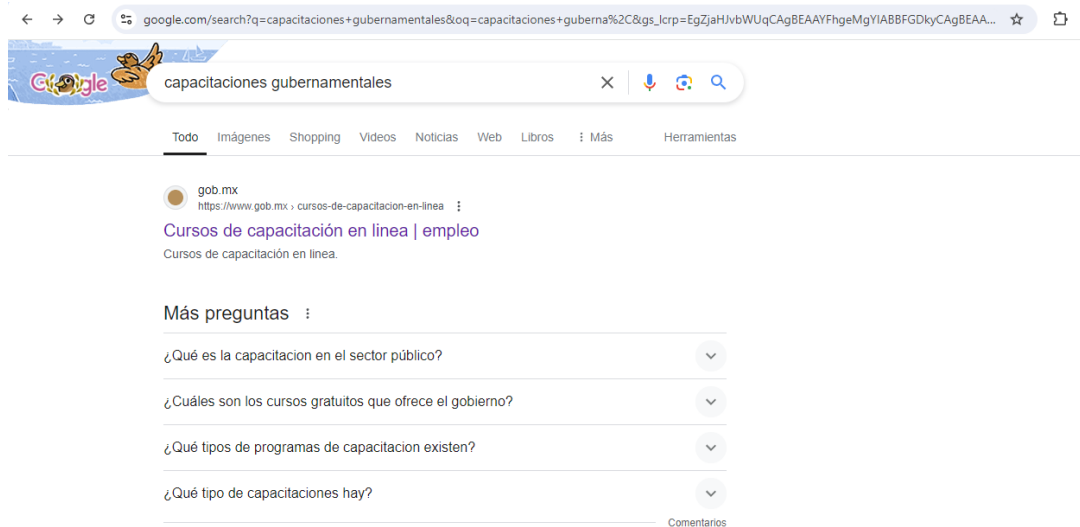
Ejemplo práctico

Una micro empresa llamada “La mixteca” dedicada a la venta de abarrotes al mayoreo detecto que la principal problemática que afecta su buen funcionamiento es la falta de trabajo en equipo, debido a que los trabajadores no suelen dar buenos resultados de manera colectiva, sino que, por el contrario, solo se generan conflictos que repercuten en la productividad de la empresa.

Dicho lo anterior, el dueño comenzó una búsqueda de alguna capacitación o certificación gratuita que ayudara a atender la problemática previamente detectada. Durante su búsqueda se percató de la existencia del programa de capacitación a

distancia para trabajadores, donde uno de los cursos que se tenían disponibles era referente al trabajo en equipo.

Cabe señalar que los pasos para encontrar dicho curso fueron muy sencillos, debido a que únicamente ingreso a un navegador en su teléfono móvil y escribió lo siguiente en el buscador: “capacitaciones gubernamentales”, obteniendo como respuesta lo mostrado a continuación.



Posteriormente, selecciono la primera opción disponible, donde apareció toda la información necesaria para realizar de forma fácil y rápida el registro para poder acceder a dicho programa, cabe señalar que para registrarse únicamente tuvo que seguir las siguientes indicaciones proporcionadas en la página.



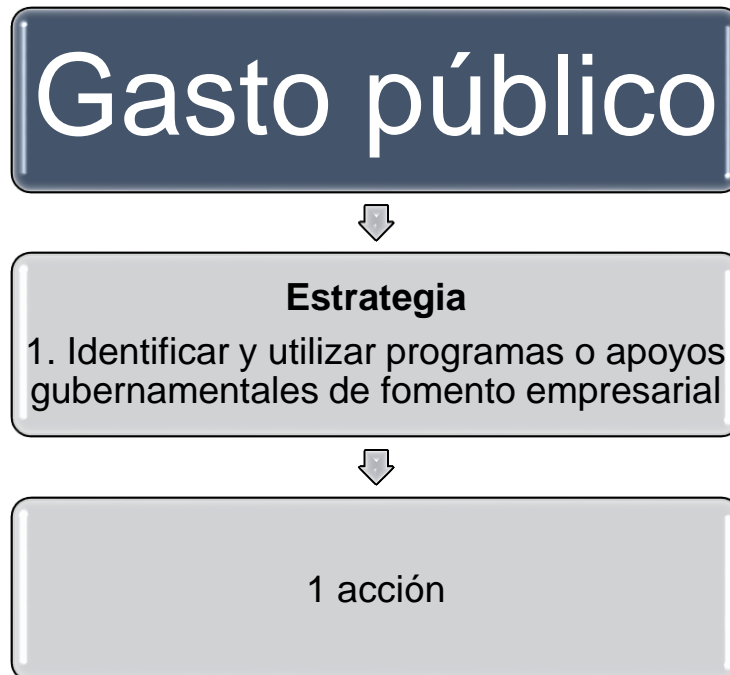
Finalmente, aplicando los conocimientos adquiridos en dicha capacitación se tuvieron mejores resultados en cuanto a la productividad de la empresa.

Acción 1.3 Establecer alianzas con instituciones

Para llevar a cabo esta acción, una opción es identificar instituciones educativas dentro de la ciudad, para posteriormente buscar crear convenios que permitan atraer jóvenes estudiantes practicantes, una alternativa es la Universidad Tecnológica de la Mixteca, donde sí se presentan problemas relacionados a la administración, podrían solicitar el apoyo de estudiantes de la Licenciatura en Ciencias Empresariales. Otro ejemplo, cuando una empresa inicia operaciones, necesita realizar una adecuada la distribución de planta, para ello se podría solicitar el apoyo de estudiantes de Ingeniería Industrial, un último ejemplo podría ser la necesidad de empresas de un diseño de marca, por lo cual podrían solicitar el apoyo de la carrera de ingeniería en diseño.

3.4 GASTO PÚBLICO

El gasto público puede beneficiar a las empresas siempre y cuando estas estén pendientes de programas o apoyos que emite el gobierno y que pueden serles de utilidad, por ello en este apartado se muestra una estrategia con sus respectivas acciones que pueden servir de base para la toma de decisiones.



Estrategia 1. Identificar y utilizar programas o apoyos gubernamentales de fomento empresarial

Acción 1.1 Buscar programas gubernamentales locales que beneficien a las empresas

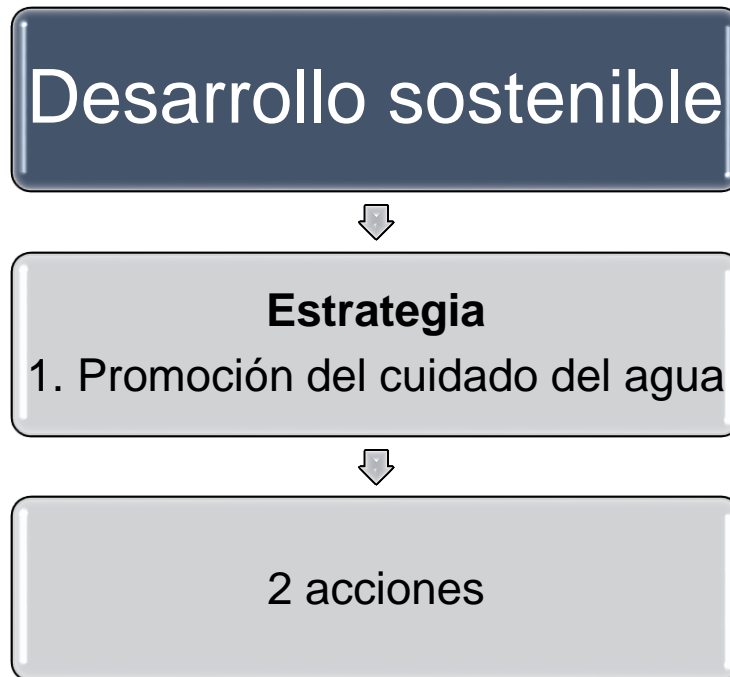
Primeramente, las empresas deben buscar programas disponibles que ofrece el municipio, acercándose a las diferentes regidurías o instancias gubernamentales, un ejemplo es la Coordinación de Economía y Capacitación para el Empleo, donde se tienen actualmente por lo menos los siguientes tres programas orientados al desarrollo empresarial:

- Riqueza del sol, el cual promueve una cultura emprendedora sostenible para la creación e impulso de empresas, ofreciendo los siguientes beneficios: taller de plan de negocios de 16 módulos, taller de plan de marketing de ocho sesiones, asesorías de temas fiscales y contables, curso de fotografías para mi emprendimiento, curso de servicio al cliente y bolsa de trabajo municipal.
- Viko, donde se impulsan expos, ferias, festivales y eventos turísticos del municipio, logrando un beneficio económico para servidores turísticos, artesanos, emprendedores, artistas y oferentes que participan en estos eventos, mediante el otorgamiento de espacios y creaciones de puntos comerciales para el impulso económico.
- Museo de arte popular de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, realizando promoción turística para lograr un desarrollo duradero de las y los artesanos, híbridos, artistas, productores y emprendedores de producción del municipio.

Cabe señalar que para obtener más información sobre estos programas se debe acudir al Centro de Desarrollo Comunitario de la ciudad con dirección Gral. Antonio de León 9, Valerio Trujano, 69005 Heroica Cdad. de Huajuapán de León, específicamente al área de desarrollo económico y turismo.

3.5 DESARROLLO SOSTENIBLE

Para la variable de desarrollo sostenible se consideró únicamente al agua como recurso natural limitado, debido al impacto que ha tenido en los últimos años, para ello se desarrolló una estrategia con las acciones necesarias para llevarse a cabo



Estrategia 1. Promocionar el cuidado del agua

Acción 1.1 Participar o crear campañas de cuidado del agua

Una forma económica y efectiva de promover el cuidado del agua es mediante campañas de concientización, donde se pueden recomendar medidas de ahorro o reutilización, mediante carteles, folletos, trípticos, etc., por lo que las empresas pueden participar o crear alguna campaña, a continuación, se muestra un ejemplo.

La empresa comercial “Tierra del Sol” que se dedica a la distribución de bebidas no alcohólicas, se percató que en la ciudad donde realiza sus actividades empresariales incremento la escasez de agua, por lo que derivado de su preocupación decidió preparar una campaña de cuidado del agua, debido a que reconoce la importancia que tiene este recurso en sus actividades diarias, los pasos que siguió la empresa fueron los siguientes:

- Seleccionar el medio de difusión de la campaña (redes sociales, carteles, pláticas, etc.)
- Diseñar un lema que haga alusión al cuidado del agua y que sea fácil de recordar.
- Definir las acciones de cuidado del agua que se van a difundir.
- Complementar las acciones definidas con imágenes, dibujos o figuras.

- Comenzar la divulgación de la campaña, invitando a las personas a unirse.

Acción 1.2 Realizar acciones de cuidado del agua

Las empresas pueden fomentar el cuidado del agua mediante la creación de políticas donde se establezcan acciones que propicien su ahorro.

Continuando con el ejemplo de la empresa “Tierra del Sol”. Posteriormente a la realización de la campaña decidió que adicionalmente crearía algunas políticas de cuidado del agua dentro de su empresa, quedando de la siguiente manera:

- Monitorear el consumo mensual del agua, para crear información histórica.
- Reutilizar el agua.
- Darle mantenimiento continuo a las tuberías o infraestructura que se relacione con el uso del agua.
- Motivar a los colaboradores a cuidar el agua, mediante carteles, anuncios, etc.
- Implementar sistemas de recolección de agua de lluvia.

3.6 ACTORES LOCALES

La variable de actores locales, específicamente en las instituciones y los servicios que ofrecen repercuten en los tiempos y costos de las empresas, por ello en este apartado se desglosa una estrategia con sus respectivas acciones.



Estrategia 1. Agilizar los trámites ante instituciones gubernamentales

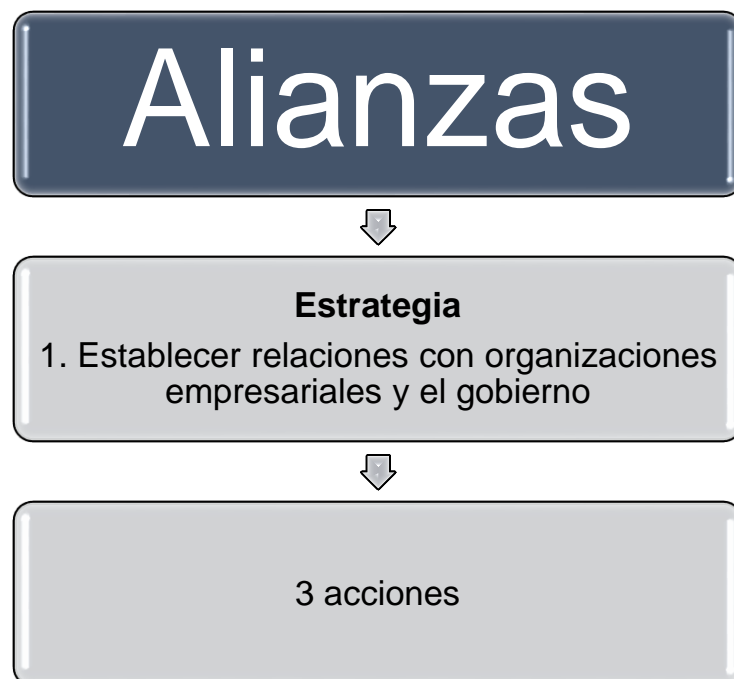
Acción 1.1 Organizar y calendarizar los tramites que se realizan

Para desarrollar la acción planteada es necesario seguir una serie de pasos que a continuación se enlistan:

- Identificar las instituciones u organizaciones donde se realizan tramites.
- Realizar una investigación previa de los tramites que suele realizar la empresa, es importante considerar la periodicidad, requisitos y documentación, el tiempo y los costos asociados.
- Hacer uso de la tecnología y digitalización, por ejemplo, algunas instituciones permiten programar citas por internet e incluso realizar los trámites por este medio.
- Clasificar los tramites a realizar de acuerdo a su nivel de burocracia.
- Calendarizar los tramites identificados, comparando la información del análisis anterior y la disponibilidad de la empresa.

3.7 SINERGIA Y FOCALIZACION DE POLITICAS

La variable de sinergia y focalización de políticas se centra en el componente de alianzas debido a que es donde se considera que existe mayor área de oportunidad, por ello se desarrollaron las siguientes estrategias y sus respectivas acciones.



Estrategia 1. Establecer relación con organizaciones empresariales y el gobierno

Acción 1.1 Buscar organizaciones empresariales que compartan objetivos similares o relacionados con los de mi empresa

Existen diversas organizaciones que buscan ayudar al sector empresarial y que están en constante búsqueda de nuevos integrantes, un ejemplo en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León es la Cámara Nacional de Servicios y Turismos, la cual se dedica a la atención de las necesidades y a la búsqueda de oportunidades que impulsen su desarrollo, esta institución está ubicada en la calle Orquídea 19ª, colonia Jardines del Sur, entre algunos de los beneficios que ofrece esta institución están: representatividad como organización empresarial, asesoría contable y legal de primera instancia, gestión de proyectos, asesoría para mejorar en procesos productivos, publicidad, cursos, etc. Cabe mencionar que, para formar parte de esta, basta con acudir a las instalaciones y rellenar un formato.

Acción 1.2 Crear una red empresarial

La creación de una red empresarial podría permitir el desarrollo de las empresas, mediante la cooperación voluntaria, por lo que se podrían seguir los siguientes pasos como base en su creación:

- Difundir y promocionar la propuesta de creación de una red empresarial en la ciudad, con la finalidad de atraer empresas interesadas.
- Seleccionar aquellas empresas que cumplan con criterios previamente establecidos, de tal forma que haya homogeneidad.
- Establecer un reglamento con políticas claras.
- Comenzar con objetivos a corto plazo, con la finalidad de hacer correcciones en el sistema.
- Dirigir y controlar la red empresarial, con la finalidad de que se vuelva sustentable.

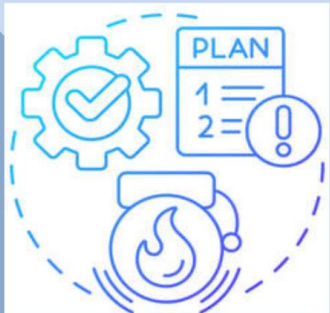
Acción 1.3 Relacionarse con el municipio

Buscar acercamiento con el municipio con la finalidad de aprovechar todo tipo de ayuda que brinden o sugerir acciones. Una opción que se tiene es aprovechar el programa de “Miércoles del Ciudadano” el cual consiste en que el gobierno de la ciudad escucha las necesidades de la población en materia de infraestructura, seguridad, pública, tramites, etc., con la finalidad de proponer acciones que ayuden a resolver dichas necesidades.

SEGURIDAD

Disminuir los efectos negativos de la inseguridad

1. Plan de acción en caso de contingencia



1. Identificar riesgos y amenazas
2. Diseñar un protocolo
3. Conocer los recursos disponibles
4. Retroalimentación constante



2. Interactuar y participar con la autoridad municipal

Identificar y conocer los programas municipales disponibles, por ejemplo:

VIAJA SEGURO POR LA CARRETERA "ÁNGEL GUARDIÁN"

DE LUNES A DOMINGO
HUAJUAPAN- LAS PALOMAS
 SALIDA: 05:00 HRS
 MÓDULO DE SEGURIDAD
 AGENCIA AGUA DULCE

DE LUNES A DOMINGO
LAS PALOMAS-HUAJUAPAN
 SALIDA: 17:00 HRS
 PARADOR "LAS PALOMAS"

Salida Módulo de Seguridad Agencia Agua Dulce 05:00 hrs

Salida Parador "Las Palomas" 17:00 hrs

Informes al: **911 EMERGENCIAS**

Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.

Para mayor tranquilidad durante **RETIROS O DEPÓSITOS** de dinero en efectivo, solicita el:

ACOMPANAMIENTO BANCARIO POLICIAL

SOLICITA AL: **911 EMERGENCIAS**

ESCANEA Y SOLICITA

Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.

ESTADO DE DERECHO

Disminuir los efectos negativos del estado de derecho

1. Anticiparse a los bloqueos o manifestaciones



- Identificar zonas vulnerables
- Resaltar las zonas transitadas
- Establecer rutas alternas
- Consultar medios de comunicación
- Analizar los horarios mas susceptibles a manifestaciones

2. Saber como enfrentar un bloqueo de carretera



- Mantener la calma
- Monitorear avisos oficiales
- Mantener comunicación constante
- Estar alerta ante cualquier situación

3. Saber como enfrentar una manifestación que daña los activos



- Cerrar las instalaciones
- Emitir mensajes de advertencia
- Conservar la calma y no involucrarse
- Revisar y documentar cualquier tipo de afectación

INFLACIÓN

Disminuir los efectos negativos de la inflación

Desarrollar un plan de contingencia ante una tasa de inflación alta

Acciones preventivas



- Mantener una relación estable con los proveedores
- Identificar proveedores alternativos
- Manejo estratégico de inventarios
- Hacer uso de contratos futuros

Acciones correctivas

- Mantener el nivel de ventas, mediante estrategias como promociones, etc.
- Disminuir los gastos
- Asegurar el pago de clientes mediante políticas de cobro eficientes



TIPO DE CAMBIO

Analizar la tendencia del tipo de cambio

Establecer medidas correctivas de acuerdo a la tendencia del tipo de cambio

Apreciación de la moneda local



- Las empresas importadoras podrán incrementar sus inventarios
- Analizar la viabilidad de exportar
- Cubrir deudas en el extranjero
- Reconocer el impacto de las remesas

Depreciación de la moneda local

- Las empresas importadoras deberán negociar con sus proveedores
- Aprovechar la exportación de productos
- Considerar que las deudas externas aumentarán



TASA DE INTERÉS

Anticiparse a las variaciones de la tasa de interés

Monitorear y establecer medidas para las variaciones de la tasa de interés

Tasa de interés al alza

- Buscar alternativas de financiamiento con una tasa de interés baja o nula
- Establecer políticas de ahorro
- Disminuir el nivel de financiamiento
- Hacer uso de derivados financieros
- Negociar con los proveedores las políticas de pago
- Prolongar la salida de efectivo
- Disminuir las inversiones



NIVEL EDUCATIVO

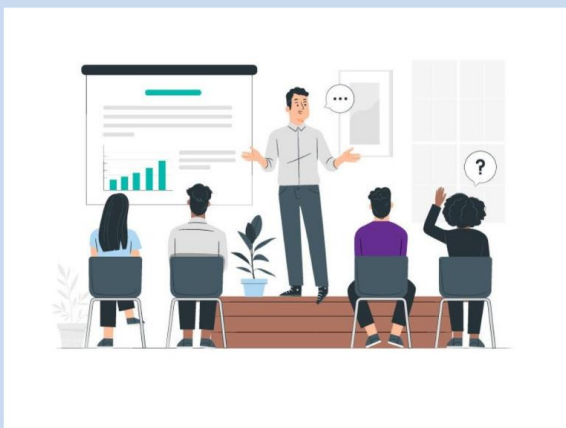
Mantener y mejorar al capital humano

1. Enfoque en el recurso humano



- Reconocer el desempeño de los trabajadores
- Otorgar incentivos o bonos (no necesariamente económicos)
- Satisfacer las principales necesidades de los trabajadores

2. Implementar capacitaciones



- Constante monitoreo del desempeño de los trabajadores
- Implementar capacitaciones internas
- Hacer uso de capacitaciones gratuitas que ofrece el gobierno

3. Establecer alianzas con instituciones



Crear convenios con instituciones educativas para solicitar practicantes que faciliten las actividades diarias.

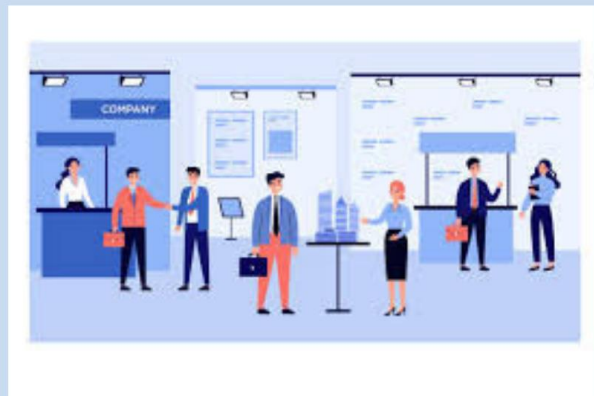
GASTO PÚBLICO

Identificar y utilizar programas gubernamentales

Identificar y utilizar programas o apoyos gubernamentales de fomento empresarial

Buscar programas disponibles que ofrezca el municipio dentro de la ciudad, por ejemplo, la Coordinación de Economía y Capacitación para el Empleo ofrece los siguientes tres programas:

- **Riqueza del sol:** ofrece los siguientes beneficios: taller de plan de negocios, taller de plan de marketing, asesorías de temas fiscales y contables, curso de fotografías, curso de servicio al cliente y bolsa de trabajo municipal
- **Viko:** impulsa expos, ferias, festivales y eventos turísticos del municipio
- **Museo de arte popular de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León:** realiza promoción turística



DESARROLLO SOSTENIBLE

Promoción del cuidado del agua

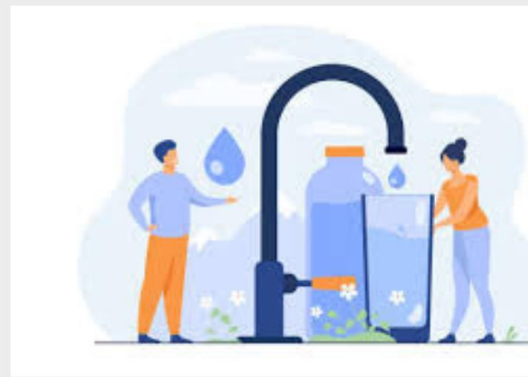
1. Participar o crear campañas de cuidado del agua



1. **Seleccionar un medio de difusión de la campaña**
2. **Diseñar un lema**
3. **Definir acciones de cuidado del agua**
4. **Ilustrar las acciones definidas**
5. **Comenzar la divulgación**

2. Realizar acciones de cuidado del agua

- **Monitorear el consumo mensual de agua**
- **Reutilizar en la medida de lo posible el agua**
- **Darle mantenimiento continuo a la infraestructura relacionada al uso del agua**
- **Motivar a los trabajadores a cuidar el agua**
- **Implementar sistemas de recolección de agua de lluvia**



ACTORES LOCALES

Agilizar los tramites ante instituciones gubernamentales

Organizar y calendarizar los tramites que se realizan

1. Identificar las instituciones u organizaciones donde se realizan tramites
2. Realizar una investigación previa de los tramites que suele realizar la empresa
3. Hacer uso de la tecnología y digitalización
4. Clasificar los tramites a realizar de acuerdo a su nivel de burocracia
5. Calendarizar los tramites identificados, comparando la información del análisis anterior y la disponibilidad de la empresa



ALIANZAS

Establecer relaciones con organizaciones empresariales y el gobierno

1. Buscar organizaciones empresariales

Existen diversas organizaciones que buscan ayudar al sector empresarial y que están en constante búsqueda de nuevos integrantes, como por ejemplo la CANACO SERVYTUR.



2. Crear una red empresarial



- Difundir y promocionar la propuesta de creación de una red empresarial en la ciudad
- Seleccionar empresas que cumplan con criterios previamente establecidos
- Establecer un reglamento con políticas claras
- Comenzar con objetivos a corto plazo
- Dirigir y controlar la red empresarial

3. Relacionarse con el municipio



Buscar acercamiento con el municipio con la finalidad de aprovechar todo tipo de ayuda que brinden o sugerir acciones.

Una opción que se tiene es aprovechar el programa de “Miércoles del Ciudadano”.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió conocer indirectamente la perspectiva que tienen los empresarios respecto al impacto que tienen en sus empresas las variables de crecimiento y desarrollo económico objeto de estudio de esta investigación, además, se consideró la opinión de diferentes regidores del municipio de Huajuapán de León, así como del entonces director de la CANACO SERVYTUR para identificar problemáticas que los empresarios no toman en cuenta y a su vez clasificar las variables según su repercusión en el sector empresarial.

Respecto a las acciones que toman las empresas para mitigar los efectos negativos de las variables externas estudiadas, se puede decir que son desarrolladas de manera empírica y sin anticipación, es decir carecen de una planeación previa que les permita tener éxito. Por lo que el objetivo general de esta investigación es la propuesta de una guía de acciones estratégicas para fomentar el desarrollo empresarial en el sector comercial de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, con base al análisis de variables de crecimiento y desarrollo económico. Sin embargo, para cumplir con el objetivo general fue necesario realizar los siguientes tres objetivos específicos:

El primer objetivo específico, consistió en realizar un diagnóstico en las empresas comerciales que forman parte de la cámara de comercio CANACO SERVYTUR en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, para conocer el impacto que tienen las variables de crecimiento y desarrollo económico en ellas, donde se determinó que las variables con impacto positivo sobre las empresas fueron: progreso técnico, innovación y educación y capacitación profesional, mientras que, las variables con repercusiones negativas fueron: capital humano, inversión, gasto público, política económica, actores locales,

governabilidad, desarrollo sostenible y sinergia y focalización de políticas. Cabe señalar que lo anterior se estableció en el capítulo III a partir de los resultados obtenidos tanto en las entrevistas semiestructuradas como en los cuestionarios que respondieron regidores y empresarios respectivamente.

El segundo objetivo específico, fue analizar las variables de crecimiento y desarrollo económico que afecten de manera externa a las empresas comerciales que forman parte de la CANACO SERVYTUR en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, lo cual se realizó con ayuda de la metodología del marco lógico, donde gracias a esta herramienta se pudo realizar un análisis más estructurado y detallado, donde se siguieron los siguientes tres pasos, el primero de ellos consistió en identificar a los agentes involucrados, el segundo fue elaborar el árbol de problemas para posteriormente en el tercer paso elaborar el árbol de objetivos, también se hizo uso del método de Churchman-Ackoff para ponderar las variables de acuerdo a su nivel de importancia.

El tercer objetivo específico consistió en la elaboración de una guía de acciones estratégicas que sirva de base a las empresas comerciales de la ciudad en cuestión para reformular o formular los objetivos estratégicos, la cual fue desarrollada considerando la clasificación de las variables según su tipo de impacto en las empresas y el análisis de las variables con repercusiones negativas, donde se establecieron acciones encaminadas a contrarrestar las afectaciones detectadas.

Es importante mencionar que para la elaboración de la guía se consideró que en la ciudad predominan las micro y pequeñas empresas y que por lo tanto no cuentan con recursos económicos suficientes para invertir en estrategias, por lo que la guía aporta acciones estratégicas que se supone son viables para cualquier tipo de empresa, asimismo, para su

elaboración se tomaron en cuenta únicamente acciones que los empresarios pueden realizar, dejando de lado las acciones gubernamentales y sociales.

Cabe señalar que durante la investigación documental se identificó que las investigaciones realizadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, relativas a empresas, están enfocadas en aspectos internos de las mismas, es decir, en áreas específicas, como por ejemplo administración, finanzas o contabilidad, dejando de lado el entorno externo empresarial, lo que puede limitar el crecimiento y desarrollo empresarial dentro de la ciudad, por ello resulta sustancial la difusión de la importancia de analizar tanto aspectos internos como externos, con la finalidad de tener información completa para la toma de decisiones.

Finalmente, esta investigación se centró en el aspecto económico, por lo que quedan abiertas las líneas de investigación enfocadas en los aspectos políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, para obtener un análisis completo del entorno externo empresarial, asimismo, esta investigación puede ser utilizada como punto de partida de análisis detallados sobre alguna variable en específico, también puede servir a los empresarios de la ciudad y en general para comenzar a tomar medidas preventivas ante aspectos que no están bajo su control.

REFERENCIAS

- Acosta-Rangel, M. L., Beltrán, Y. J. B., y Yacumal, Y. V. O. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016. *Libre Empresa*, 14(1), 147-165.
- Aguilar, L. (2022, 8 octubre). *Denuncian Empresarios de Huajuapán abuso de autoridad*. ONVI. <https://www.nvinoticias.com/oaxaca/general/denuncian-empresarios-de-huajuapán-abuso-de-autoridad/137568>
- Alarcón, O. A., y González, H. E. (2018). El desarrollo económico local y las teorías de localización. Revisión teórica. *Revista Espacios*, 39(51), p. 4.
- Alburquerque, L. F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Alburquerque, M. (1999). Manual del agente de desarrollo local.
- Ampudia, N. (2008). *Micro empresa y pobreza, financiamiento y contribución al desarrollo*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/355/09Nora.pdf>
- Arévalo, J., Quiceno, M., y Villegas, M. (2022). *Análisis del estado del arte de las afectaciones económicas de la informalidad laboral como consecuencia del desempleo*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4737/Ar%20c3%a9valo%20c%20J.%20c%20Quiceno%20c%20M.%20c%20Villegas%20c%20M.%20c%20282022%209.%20Art%20c3%a9culo%20de%20Revisi%20c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, G. E. E. (2014). Flujos de efectivo y entorno económico en las empresas de servicios de Risaralda, 2002-2011. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 141-158.
- Astudillo, M. M., y Paniagua, J. F. (2012). Fundamentos de economía.
- Banguero, H. (2008). Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. *El hombre y la máquina*, (30), 64-77.
- Banxico. (2024). *Tasas de interés representativas*. <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=18&accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA51&locale=es>
- Baque-Cantos, M. A., Cedeño-Chenche, B. S., Chele-Chele, J. E., y Gaona-Obando, V. B. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(4), 3-25.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (s.f.). <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/tipos-de-empresas.html>
- Bautista, G. B. (2015). Clasificación de las empresas en México. *Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4*, 3(5).
- Barradas, M., Espinosa, M. y Reyes, M. (2011). Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, destacada a partir de la vinculación universidad-empresa. *Enfoques de gestión en el estudio de organizaciones y empresas*. México: Universidad Internacional. (pp, 110-123).
- Barreto Granda, N. B. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y sociedad*, 12(3), 129-134.
- Beltrán-Morales, L. F., Almendarez-Hernández, M. A., y Jefferson, D. J. (2018). El efecto de la innovación en el desarrollo y crecimiento de México: una aproximación usando las patentes. *Problemas del desarrollo*, 49(195), 55-76.

- Berlín, F. (1997). Diccionario universal de términos parlamentarios. *Instituto de Investigaciones legislativas, Porrúa, México.*
- Boisier, S. (1999). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando. *Santiago de Chile*, 28, 1-18.
- Boscán, M. (2021). Entornos altamente cambiantes y competitivos que ofrecen diversas oportunidades para reinventarse.... *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(4), 9-11.
- Buitrago, M. T., y Ramos, J. A. V. (2008). El empresario en el análisis económico, características y funciones. *Ánfora*, 15(25), 337-348.
- Bula, J. I. (1994). John Rawls y la teoría de la modernización. Una retrospectiva analítica. *Cuadernos de economía*, 14(21), 67-83.
- Burbano, V. E. L., y Moreno, E. (2015). El desarrollo local desde una visión prospectiva. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (45), 245-257
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/670/1201>
- Burgoa, L. G. A. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25), 191-201
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Bravo, F. (2014). Aproximaciones teóricas al estudio de la vejez y el envejecimiento. In *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP 3 al 5 de diciembre de 2014 Ensenada, Argentina*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4547/ev.4547.pdf
- Cáceres, A. M. (2020). Modelo Canvas.
- Campaña, A. (1992). Modernización y dependencia.
- Campos, N. R. L., y Martínez, R. C. (2017). Crecimiento económico y convergencia regional en México: 1970-2015. *Economía y Sociedad*, 21(36), 77-95.
- Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos. *Provincia*, (8), 53-76.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). (2022). *Gasto programable por entidad federativa presupuesto de egresos de la federación 2022*.
<https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/infografias/2022/dpie/infdpie0082022.pdf>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). (2023). *Gasto programable por entidad federativa presupuesto de egresos de la federación 2023*.
<https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/infografias/2023/dpie/infdpie0252023.pdf>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). (s/f). *Manual para la elaboración y análisis del presupuesto de egresos de la federación*.
https://www.cefp.gob.mx/portal_archivos/normatividad/manual_pef.pdf
- Champy, J. (1996). *Reingeniería de la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chávez, R. M. A., Flores, M. C., y Gómez, D. A. O. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia administrativa*, (2), 62-65.
- CONAPO. (2012). *Intensidad migratoria a nivel estatal y municipal*.
http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/intensidad_migratoria/pdf/IIM_Estatal_y_Municipal.pdf
- Cuéntame de México. (s. f.). *Producto Interno Bruto (PIB)*.
<https://cuentame.inegi.org.mx/economia/pib.aspx?tema=e#:~:text=Esto%20es%20beneficioso%20para%20todos,esto%20afecte%20a%20muchas%20familias>

- Cuéntame de México. (2020). *Movimientos migratorios*. Cuéntame INEGI. https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/oax/poblacion/m_migratorios.aspx?tema=me&e=20
- Currie, L. (2018). O Grande Impulso e o crescimento balanceado e desbalanceado. *Revista de Economia Institucional*, 20(39), 69-92.
- Data México (2023). <https://datamexico.org/es/profile/geo/heroica-ciudad-de-huajuapan-de-leon?peaSelector=peaOption&redirect=true>
- Data México. (s. f.). *Heroica Ciudad De Huajuapan De León*. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/heroica-ciudad-de-huajuapan-de-leon>
- Delfín, F. L., y Acosta, M. P., (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & gestión*, (40), 184-202.
- Destinobles, A. G. (2000). *El capital humano en las teorías del crecimiento económico*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENU. (2022). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denu/default.aspx>
- Espinosa, M., Osorio, A., Paz, Y., y Maceda, A. (2022). Acciones para impulsar la permanencia de las empresas familiares de Huajuapan de León, Oaxaca-México. *NOVUM*, 1(12), 66-77.
- Figueredo, H. J. A., y Jiménez, G. R. (2018). Desarrollo y medioambiente: diferentes visiones. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3).
- Figuroa, J. J. C., y Hernández, S. A. H. (2015). Divergencias en la aplicación del modelo del Smelser, para el caso del Movimiento Estudiantil# YoSoy132. *Analéctica*, 1(11), 57-65.
- Figuroa, L., Montes, R., Rivera, L., Artavia, R., y Marshall, L. (1997). Impacto de la Inseguridad Pública sobre el Clima de Negocios e Inversión de Centroamérica. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Rivera-53/publication/237309067_Impacto_de_la_Inseguridad_Publica_sobre_el_Clima_de_Negocios_e_Inversion_de_Centroamerica/links/57b2a34008ae95f9d8f4d078/Impacto-de-la-Inseguridad-Publica-sobre-el-Clima-de-Negocios-e-Inversion-de-Centroamerica.pdf
- Flores, R. D., y Barroso, G. M. D. L. O. (2010). *Teoría y estrategias de Desarrollo Local*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Fresneda, J. (2023). *Actualidad económica: ¿Cómo afecta la inflación a las empresas?* INEAF. <https://news.sap.com/spain/2022/09/como-afecta-la-inflacion-a-las-empresas-y-como-pueden-combatirla/#:~:text=El%20aumento%20de%20precios%20genera,ser%20m%C3%A1s%20cuidadosa%20que%20nunca>.
- Fuentes, M. D. M., y Cordón, E. (2016). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Ediciones Pirámide
- Gadea, G. H. F., y Hernández, S. M. (2022). Relación entre el perfil del empresario y el desempeño organizacional en las pequeñas empresas del sector manufacturero del rubro textil en Gamarra, en 2021.
- Gallardo, E. (10 de noviembre de 2016). 7 empresas que ganan y 7 que pierden por el dólar. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/que-ganan-y-que-pierden-por-el-dolar/>

- Galván, M. (2023). *¿Qué es calidad de vida?* Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n2/m2.html>
- García, J. A., y López, P. (1998). Empresa y entorno. *Cuadernos de Turismo*.
- Girola, L. (2008). Del desarrollo y la modernización a la modernidad: De la posmodernidad a la globalización. *Sociológica (México)*, 23(67), 13-32.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2023). *Ocupa Oaxaca octavo lugar en captación de remesas y tercer lugar en repatriaciones*. <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/ocupa-oaxaca-octavo-lugar-en-captacion-de-remesas-y-tercer-lugar-en-repatriaciones/>
- Gómez, I. (2020). *Desarrollo sostenible*. Editorial Elearning, SL.
- Guzmán, J. J., y Fontela, E. (2003). La teoría circular del desarrollo. Un enfoque complejo. *Estudios de Economía Aplicada*, 21-2, 221-242.
- Hernández, J. G. V. (2008). Análisis crítico de las teorías del desarrollo económico. *Economía Gestión y Desarrollo*, 109-131.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. (6 Ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, P. L., y Herrera, P. (2018). Corrupción, Gobernabilidad y Crecimiento Económico. Un estudio empírico. *Acta universitaria*, 28(SPE), 31-41.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (1998). Manual de desarrollo local. *CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/31130>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2016*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2016/doc/presentacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_oax.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Actividades económicas terciarias / Comercio*. <https://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/comercio/default.aspx?tema=e>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023a). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados_ciudad_des_enoe_2023_trim1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023b). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados_ciudad_des_enoe_2023_trim2.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023c). *Economía y Sectores Productivos*. <https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/>
- Iturralde, C. D. (2019). Los paradigmas del desarrollo y su evolución: del enfoque económico al multidisciplinario. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 7-23. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.01>
- Jiménez, F. (2010). Crecimiento económico: enfoques y modelos. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/46611>

- Juárez, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Líder: revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, (23), 9-28.
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica Visión de Futuro*, 9(1), 89-104.
- Ley de Cámaras Empresariales y sus confederaciones [LCEC]. Art. 2. 20 de enero de 2005 (México).
- López, V. (9 de agosto de 2022). Dirigentes empresarios ven “focos rojos” en la inflación en México. *El Financiero*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/08/09/dirigentes-empresarios-ven-focos-rojos-en-la-inflacion-en-mexico/>
- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. *Madrid, España: Escuela de Organización Industrial*.
- Marín, K., Carrillo, P., y Torres, J. (2020). *Análisis del sector informal y discusiones sobre la regulación del trabajo en plataformas digitales en el Ecuador*. CEPAL.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/62f60e1b-04e2-4389-9a41-313e20b7e34a/content>
- Martínez, R., y Fernández, A. (2008). Árbol de problema y áreas de intervención. *CEPAL*.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)* 3(8), 84-102
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- México Cómo Vamos (s. f.). *Inversión*. <https://mexicocomovamos.mx/semaforo-nacional/inversion/>
- Mochón, F. (1995). *Principios de economía*. McGraw-Hill. Mochón 1995.
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1).
- Morales, C. C., y Villarreal-Gómez, A. L. (2020). Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 8(16), 44-47.
- Mungaray, A., y Palacio, J. (2000). Schumpeter, la innovación y la política industrial. *Revista de Comercio Exterior*, 41.
- Münch, L. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Olivares, E. M. (2022). Croquis paradigmático de la Teoría de la Modernización. Una perspectiva desde la economía del desarrollo. *Ad-Gnosis*, 11(11), 1-27.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.
- Ortiz, L. E. M., Sánchez, L. M. C., Ferrer, N. J. L., y Angulo, R. C. C. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de ciencias sociales*, 26(1), 233-253.
- Pacheco, Z. (2013). Diagnóstico de necesidades de capacitación de las MIPYMES de La Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11919.pdf
- Pantoja-Aguilar, M. P., y Garza-Treviño, J. R. S. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, (87), 139-154.
- Pardinez, K. (2006). Políticas regionales, infraestructura carretera, y desarrollo regional: estudio e impacto en el sur-este (tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Pérez, A. E., y Bojórquez, M. I. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial.
- Pérez, M. G. (2016). El entorno de la empresa. *Publicaciones didácticas*.
- Pettigean, C., y Patricia, J. (2022). Marketing multinivel y el emprendimiento de los empresarios de Teoma, San Juan de Lurigancho, 2019.
- Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca (2022). *Plan Municipal De Desarrollo 2022-2024*. http://sisplade.oaxaca.gob.mx/bm_sim_services//PlanesMunicipales//2022_2024_/039.pdf
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Ramírez, E. (2015). *El desempleo y el limitado éxito empresarial*. https://www.researchgate.net/publication/313760629_El_desempleo_y_el_limitado_exito_empresarial
- Ramos, A. L. Z. (2004). Entorno Económico: Elementos Teóricos Y Metodológicos Para El Análisis (Vol. 5). UNAB.
- Real Academia Española (2023): Diccionario de la lengua española, 23.^a ed. <https://dle.rae.es/comercio>
- Rendón, O. V. (2008). Irma Adelman: Falacias De La Teoría Del Desarrollo Y Sus Implicaciones De Política. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 14(1), 361-366.
- Reyes, G. E. (2001). Principales teorías sobre el desarrollo económico y social. *Nómadias. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, (4). <https://www.redalyc.org/pdf/181/18100408.pdf>
- Reynoso, C. C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista latinoamericana de derecho social*, (18), 133-158.
- Rico, M. G, y Sacristán, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. ESIC Editorial.
- Rofman, A., (2007). Los actores del desarrollo local. Universidad Nacional de General.
- Romo, S. (2017). El impacto de la inseguridad pública en la competitividad empresarial: Análisis comparativo de las entidades federativas en México. *Economía y Sociedad*, XXI, 36. <https://www.redalyc.org/journal/510/51052064002/html/#:~:text=Se%20muestra%20que%20la%20inseguridad,obstaculiza%20sus%20procesos%20de%20inversi%C3%B3n.>
- Rosenbluth, G. (1994). Informalidad y pobreza en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 52, 157-177. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/35a11256-35e5-4961-9116-e70f744dd9ae/content>
- Rubio, C. H. (2002). La teoría del crecimiento endógeno y el comercio internacional. *Cuadernos de estudios empresariales*, (12), 95.
- Sabino, I., Malpica, A., y Dolores, E. (2018). *El efecto inflacionario en el índice de ventas en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)*. <https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2019/03/reflexiones-sobre-desarrollo-empresarial-17-3.pdf#page=115>

- Salinas, H. H. M., y Téllez, G. D. O. (2021). Retrospectiva comercial mexicana: del TLCAN al T-MEC. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(1), 370-384.
- SAP España. (2022). *Cómo afecta la inflación a las empresas y cómo pueden combatirla*. SAP Spain Centro de Noticias. <https://news.sap.com/spain/2022/09/como-afecta-la-inflacion-a-las-empresas-y-como-pueden-combatirla/#:~:text=El%20aumento%20de%20precios%20genera,ser%20m%C3%A1s%20cuidadosa%20que%20nunca>
- Schumpeter, J. A. (1967). Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, créditos, interés y ciclo económico.
- Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo de Oaxaca (2023). <http://sisplade.oaxaca.gob.mx/indicadorescoplade/IndicadoresMunicipio.aspx?idmunicipio=&idmun=39>
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. SCIAN. (2018). *Programas de información*. <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- Sistema de Información Cultural. (2023). *Universidades en Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca: 4*. https://sic.gob.mx/lista.php?table=universidad&estado_id=20&municipio_id=39
- Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía (2023). *Catálogo Nacional de Indicadores*. <https://www.snieg.mx/cni/escenario.aspx?idOrden=1.1&ind=6200093972&gen=2227&d=s>
- Sosa, M., Riquelme, Y., y Diez, O. R. (2020). Consideraciones sobre el desarrollo local. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 309-315.
- Sunkel, O., y Paz, P. (1999). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. Siglo XXI.
- Talavera, M. F. P., y Arroyo, J. A. M. (2020). Efecto de la innovación sobre el crecimiento económico de México: análisis empírico con el Modelo de Crecimiento Endógeno de Romer. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 5(9), 1-11.
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición*. UC.
- Tene, E. (2020). Principales teorías del crecimiento económico. *Universidad Técnica Particular de Loja*. https://www.researchgate.net/publication/340492448_Principales_teorias_del_crecimiento_economico
- Tello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex-Revista de la facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 12(14), 199-218.
- Tello, M. D. (2006). Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. *Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía*, No 247.
- Toscano, O. M. (2006). Las teorías del desarrollo económico: algunos postulados y enseñanzas. *Apuntes del CENES*, 49-74. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/201>
- Transparencia Presupuestaria. (2023). *Paquete económico 2023*. Transparencia presupuestaria observatorio del gasto. https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Infografia_PPEF_2023

- Trujillo, L., Flores, L. A., y Noriega, M. G. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32).
- Universidad Marista De Mérida A.C. (2023, 4 abril). *Cómo la infraestructura afecta positivamente la productividad de las empresas*. <https://info.marista.edu.mx/comunidad/como-la-infraestructura-afecta-positivamente-la-productividad-de-las-empresas#:~:text=El%20desarrollo%20y%20la%20infraestructura,acceso%20a%20los%20servicios%20b%C3%A1sicos>
- Valenzuela, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15416>
- Vázquez, J. A., y Camacho, J. F. (2019). Progreso tecnológico, acumulación de capital y crecimiento en América Latina. *Investigación económica*, 78(307), 3-32.
- Vela, J. P. (2012). Política económica. *México: Red tercer milenio SC*.
- World Justice Project. (2022). *Índice de Estado de Derecho*. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2022/Mexico>
- Zabala, D. M. (2002). *Fundamentos de economía* (No. 11). El nacional.
- Zepeda, J. (2020). Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional: MC. *Boletín. Senado de República LXIV Legislatura. Coordinación de comunicación social*. <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>

ANEXOS

Anexo I

Operacionalización de variables de crecimiento económico

Variable	Definición	Indicadores	Instrumentos	Fuente de información
Capital humano	Todos los conocimientos y competencias con los que cuentan los individuos (Destinobles, 2000).	-Nivel educativo de las personas	Cuestionario Data México https://datamexico.org/es/profile/geo/he-roica-ciudad-de-huajuapan-de-leon	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00 WEB
Progreso técnico	Variable endógena que está relacionada con la acumulación de capital (Vázquez y Camacho, 2019).	-Innovación tecnológica	Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Innovación	Es el conjunto del valor intangible que está relacionado a la mezcla de recursos humanos y activos intangibles (Beltrán-Morales, Almendarez-Hernández y Jefferson, 2018).	-Efectividad de generación de ideas (número de ideas aprobadas/número de ideas generadas) -Índice de generación de innovaciones (número de innovaciones generadas/oportunidades de innovación generadas)	Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Inversión	Es el total de recursos que son destinados para obtener capital fijo con la finalidad de incrementar la producción y/o la productividad	-Inversión en obra pública	Subsecretaría de planeación e inversión pública cartera de proyectos de inversión 2021 http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/pdf/programatico/cartera/inversion/Cartera	WEB

	(México Cómo Vamos, (s. f.)).			%20de%20Proyectos%20de%20Inversión%202021.pdf	
		-Capital físico (Infraestructura carretera, maquinaria y equipo)		-Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Gasto público	Erogaciones que realiza el Estado para realizar sus fines y mantener su estructura. Implica una importancia no solo para el Estado si no para la sociedad en su conjunto. Su punto neurálgico radica en distribuir correctamente los recursos disponibles entre la sociedad y el estado (Berlín, 1997).	Presupuesto de Egresos de la Federación Gasto programable -Gasto corriente (Adquisiciones de bienes y servicios) -Gasto de capital (Gasto de inversión que realizan las dependencias y entidades)	de	Presupuesto de Egresos de la Federación https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2022.pdf	WEB
				Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Política económica	Son todas las herramientas, procedimientos y las medidas que se llevan a cabo en un sistema político para de esta forma controlar el crecimiento económico (Vela, 2012).	-Nivel desempleo -Inflación	de	Data México https://datamexico.org/es/profile/geo/herroica-ciudad-de-huajuapán-de-león Banxico https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=inf&idioma=sp	WEB
		Tasa de interés		Banxico https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=18&accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA51&locale=es	WEB

	Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Remesas	Data México https://datamexico.org/es/profile/geo/he-roica-ciudad-de-huajuapán-de-león	WEB
	Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Tipo de cambio	Banxico https://www.banxico.org.mx/tipcambio/TipCambio.do?idioma=sp	WEB
	Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00

Nota: Elaboración propia con base en (Destinobles, 2000), (Vázquez y Camacho, 2019), (Beltrán-Morales, Almdarez-Hernández y Jefferson, 2018), (México Cómo Vamos, s. f.), (Berlín, 1997) y (Vela, 2012).

Anexo II

Operacionalización de variables de desarrollo económico

Variable	Definición	Indicadores	Instrumentos	Fuente de información
Actores locales	Conjunto de individuos, grupos e instituciones, los cuales tienen su sistema de acción relacionado con los límites que tiene la sociedad local (Rofman, 2007).	Instituciones de -Secretaría de economía	Secretaría de economía https://www.inadem.gob.mx/puntos-de-la-red/?filter-state=oaxaca https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/acercara-secretaria-de-economia-servicios-y-programas-a-la-region-mixteca/	WEB
		Grupos meta: sindicatos, cámaras de empresas	Cuestionarios Foro México https://www.foro-mexico.com/oaxaca/heroica-ciudad-de-huajuapán-de-león/guia-sindicatos-y-organizaciones.html	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00 WEB
			Cuestionarios	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Gobernabilidad	La capacidad que tienen los gobiernos para plantear y aplicar de manera eficiente las políticas, la relación con los ciudadanos y el estado de las instituciones que se encargan de las	-Seguridad -Estado de derecho -Calidad regulatoria -Efectividad gubernamental -Pobreza	Plan municipal de desarrollo https://huajuapandeleon.gob.mx/official/preview/c780d2b0afcd6-fe6424913e3d4.pdf DATA MÉXICO https://datamexico.org/es/profile/geo/heroica-ciudad-	WEB

	interacciones económicas y sociales (Hernández, y Herrera, 2018).		de-huajuapán-de-león		
				Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Desarrollo sostenible	Es el proceso mediante el cual se generan cambios crecientes y con objetivos establecidos, sin provocar daños irreversibles a las fuentes de renovación (Gómez,2020).	- Acciones para mantener fuentes de renovación -Uso de recursos limitados	Plan de desarrollo municipal https://huajuapandeleon.gob.mx/official/preview/c780d2b0afcd6-fe6424913e3d4.pdf	WEB	
				Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Sinergia y focalización de políticas	Tienen tres aspectos propios asociados: promoción del empleo, alivio de la pobreza y los desarrollos urbanos y comunitarios (Tello, 2006).	-Empleo -Calidad de vida -Estrategias -Alianzas	SISPLADE http://sisplade.oaxaca.gob.mx/sisplade/smODSMunicipio.aspx?idMunicipio=39 Plan de desarrollo municipal https://huajuapandeleon.gob.mx/official/preview/c780d2b0afcd6-fe6424913e3d4.pdf	WEB	
				Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00
Educación y capacitación profesional	Determina las capacidades de desarrollo al trabajar las competencias dentro de los recursos humanos e incluir aptitudes tales como la	-Capital humano preparado -Inversión en el capital humano (educación y capacitación)		Cuestionario	CANACO SERVYTUR Tel: 953 530 5031 Horario: 9:00-19:00

innovación y la
creatividad
(Alburquerque,
1999).

Nota: Elaboración propia con base en (Rofman, 2007), (Hernández, y Herrera, 2018), (Gómez, 2020), (Tello, 2006), (Alburquerque, 1999).

Anexo III

Cuestionario para conocer el impacto de las variables de crecimiento económico en empresas del sector comercial en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

No. de encuesta: _____

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Puesto que ocupa la persona que contesta el cuestionario: _____

Buen día, soy estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de la Mixteca y estoy realizando la aplicación de la presente encuesta correspondiente a una investigación de tesis. Es importante mencionar que las respuestas serán de carácter confidencial y la información recolectada solo será utilizada con fines académicos.

Instrucciones: Se pide a los encuestados marcar con una x la respuesta que considere adecuada o en su caso contestar los solicitados con base a sus conocimientos y experiencias.

CAPITAL HUMANO

Nivel educativo de las personas

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Dentro de su empresa se considera un factor importante el nivel educativo que debe tener el personal.					
2. El realizar las actividades de su empresa requiere de conocimientos específicos de un nivel educativo por parte del personal.					
3. Resulta complicado encontrar al personal adecuado para un determinado puesto.					

4. El nivel educativo mínimo aceptable en su empresa es:

Primaria Secundaria Bachillerato Universidad No es considerado

PROGRESO TÉCNICO

Innovación tecnológica

Se entenderá por innovación tecnológica a aquellas herramientas que se utilizan para facilitar las actividades de la empresa (softwares que faciliten las actividades de la empresa, internet, códigos de barra, punto de venta, códigos QR, etc.)

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5. La innovación tecnológica forma parte de los objetivos de su empresa.					
6. Implementar innovación tecnológica dentro de su empresa aumentaría los beneficios económicos.					
7. La innovación tecnológica permite mejorar y enriquecer la cadena de valor de su empresa.					

8. ¿Cuál considera que es uno de los principales obstáculos para la implementación de innovación tecnológica dentro de su empresa?

INNOVACIÓN

Efectividad de generación de ideas

La efectividad de generación de ideas puede medirse con las ideas aportadas por los trabajadores que permiten a la empresa realizar sus actividades de mejor manera y derivado de esto aumente su productividad.

9. ¿Los colaboradores suelen generar ideas innovadoras enfocadas a realizar de mejor manera las actividades de su empresa?

Sí No

10. ¿Mensualmente cuántas ideas innovadoras se generan que permiten realizar las actividades de mejor manera?

11. Del total de ideas generadas para facilitar las actividades de su empresa, ¿Cuántas de estas aproximadamente son consideradas para llevarse a cabo?

Índice de generación de ideas

El índice de generación de ideas está constituido por las ideas generadas por los trabajadores para afrontar problemas que normalmente se presentan dentro de la empresa y que afectan su rendimiento.

12. Dicho lo anterior, ¿Mensualmente cuantos problemas se presentan dentro de su empresa que afectan su rendimiento?

13. Del total de problemas suscitados dentro de su empresa, ¿Aproximadamente cuantos se logran resolver mediante innovaciones generadas por los trabajadores?

INVERSIÓN

Inversión en obra pública

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
14. La infraestructura carretera es relevante en las actividades de su empresa.					
15. La infraestructura carretera de la ciudad es la adecuada para las operaciones de su empresa.					
16. Su empresa cuenta con la maquinaria y equipo suficiente para realizar sus actividades.					
17. Cada año se determina una cantidad de dinero para la compra y renovación de maquinaria y equipo.					

GASTO PÚBLICO

Presupuesto de egresos de la federación

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
18. En la ciudad hay programas gubernamentales que brinden apoyos económicos para el sector empresarial.					

19. Durante la pandemia surgieron programas gubernamentales que impulsaron la actividad empresarial.					
20. Los recursos destinados por parte del gobierno para impulsar el sector empresarial son suficientes.					

POLÍTICA MONETARIA

Tasa de interés

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
21. Cuando la tasa de interés sube o baja tiene efectos en los financiamientos o en los ahorros de su empresa					
22. Su empresa considera la tasa de interés para tomar decisiones de ahorro o financiamiento.					
23. Sabe dónde y cómo informarse sobre la tasa de interés					

Remesas

Las remesas son el envío de dinero de aquellas personas que radican en otra nación a su país de origen, por ejemplo, los envíos de dinero que realizan los mexicanos que radican en Estados Unidos y Canadá a sus familias que viven en México.

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
24. Las remesas son una importante fuente de financiamiento en su empresa.					
25. Las remesas han sido fundamentales para la continuidad de su empresa.					
26. Las remesas son una de las principales fuentes de ingresos de sus clientes.					

Tipo de cambio

27. ¿Sabe cómo afecta una devaluación o apreciación de la moneda?

Sí No

28. ¿Su empresa es importadora o exportadora de productos?

Sí No

29. ¿Algunas de las deudas o ahorros de su empresa están en términos de dólares u otras divisas?

Sí No

30. ¿Los dólares forman parte de sus activos?

Sí No

31. ¿Sabe cómo afecta el tipo de cambio a su empresa?

Sí No

Anexo IV

Cuestionario para conocer el impacto de las variables de desarrollo económico en empresas del sector comercial en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

No. de encuesta: _____

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Puesto que ocupa la persona que contesta el cuestionario: _____

Buen día, soy estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de la Mixteca y estoy realizando la aplicación de la presente encuesta correspondiente a una investigación de tesis. Es importante mencionar que las respuestas serán de carácter confidencial y la información recolectada solo será utilizada con fines académicos.

Instrucciones: Se pide a los encuestados marcar con una x la respuesta que considere adecuada o en su caso contestar los solicitados con base a sus conocimientos y experiencias.

ACTORES LOCALES

Instituciones

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Dentro de la ciudad conoce alguna institución educativa, cámara empresarial, centro de innovación, institución financiera, centro de capacitación o gobierno local, que brinde apoyo, asesoría y que pueda ser de ayuda al desarrollo de las actividades económicas del sector empresarial.					
2. El sector educativo local fomenta y estimula el espíritu emprendedor de los jóvenes.					
3. Es necesario instituciones que generen estrategias de acompañamiento para que el sector empresarial acceda a nuevos canales de distribución y se fomenten espacios para la comercialización de sus productos.					
4. En la ciudad las instituciones financieras que brindan financiamiento a tasas y plazos competitivos son insuficientes.					

5. Como califica los servicios a las Mipymes ofrecidos por las instituciones gubernamentales:

Excelente Bueno Regular Malo

6. El servicio prioritario que usted requiere para su empresa por parte de una institución ya sea pública o privada es:

Grupos meta

Se entenderá por grupos meta a los grupos parciales de la población total que persiguen objetivos en común (sindicatos, cámaras de comercio, asociaciones, trabajadores independientes, maestros, automovilistas, partidos o movimientos políticos, iglesias y otras organizaciones religiosas, etc.)

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
7. Tiene conocimiento de las actividades que realizan los grupos meta que se encuentran en la ciudad.					
8. Sabe cuáles son los beneficios de trabajar en conjunto con un grupo meta.					

9. Estaría dispuesto a que su empresa forme parte de un grupo meta.					
10. Actualmente su empresa trabaja en proyectos en conjunto con algún grupo meta.					

GOBERNABILIDAD

Seguridad

11: Cómo considera usted el tema de seguridad pública en la ciudad?

Buena Regular Mala

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
12. Su empresa ha sido víctima de la delincuencia.					
13. Su empresa se ha visto afectada por temas de seguridad pública					
14. La seguridad pública respecto a las vías carreteras es un factor importante para su empresa.					
15. La seguridad pública en la ciudad ha sido un obstáculo en el desarrollo y crecimiento de su empresa.					

Estado de derecho

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
16. En la ciudad suele haber manifestaciones donde se ha visto afectada su empresa.					
17. Los bloqueos carreteros han sido motivo para suspender las actividades de su empresa.					
18. Los bloqueos en algunas calles de la ciudad han reducido las ventas de su empresa.					
19. Cuando se da algún tipo de manifestación se han generado daños materiales a su empresa.					

Calidad regulatoria

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
20. Los trámites administrativos que ha realizado su empresa en alguna institución ¿Han sido eficientes?.					
21. Prefiere evitar realizar diversos trámites administrativos por lo que implica.					

22. ¿Ha realizado la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT)?

Sí No

23. ¿Se ha dado el Alta Patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social?

Sí No

24. ¿Cómo fue su experiencia en estos trámites?

25. Su empresa está formalmente regulada?

Sí No

26. Cuando una empresa quiere regularse, ¿Cuáles son los principales obstáculos que se le presentan?

Efectividad gubernamental

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
27. El actual gobierno ha actuado para atender las problemáticas que tienen las empresas.					
28. El tiempo de respuesta a las problemáticas que tienen las empresas es inmediato.					
29. El gobierno toma en cuenta peticiones o recomendaciones que se dan por parte de las empresas .					
30. Su empresa se ha visto beneficiada por algún proyecto o iniciativa gubernamental.					

31. Qué acciones considera usted que el gobierno debe realizar para fomentar el desarrollo empresarial:

DESARROLLO SOSTENIBLE

Acciones para mantener fuentes de renovación

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
32. Su empresa realiza acciones que ayuden al medio ambiente.					
33. Las empresas en general procuran cuidar el medio ambiente.					
34. Dentro de su empresa se conocen algunas normas ambientales.					

35. ¿Tiene conocimiento acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Sí No

36. En caso de que su respuesta sea si, ¿Podría decirme en qué consiste?

Uso de recursos limitados

ÍTEM	Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	Casi nunca	Nunca
37. Su empresa implementa medidas de ahorro de energía (cambio de los equipos de iluminación por otros de bajo consumo).					
38. Su empresa cuenta con políticas de reciclaje para tratar los residuos que se generan.					
39. Se toman medidas para el buen uso del agua en las instalaciones de su empresa.					

SINERGIAS Y FOCALIZACIÓN DE POLÍTICAS

Tienen tres aspectos propios asociados: promoción del empleo, alivio de la pobreza y los desarrollos urbanos y comunitarios.

Empleo

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
40. Las acciones realizadas por el gobierno, la sociedad y las empresas impulsan el desarrollo de la ciudad					
41. Las empresas son el principal promotor de empleo					
42. El gobierno y la sociedad aportan beneficios para su empresa en cuanto a capital humano.					

Calidad de vida

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
43. Que el gobierno genere mayor calidad de vida para las personas tiene beneficios para su empresa.					
44. El desarrollo de la ciudad además de reducir la pobreza e incrementar la calidad de vida para las personas beneficia a su empresa.					
45. El incremento del salario mínimo afecta las utilidades de su empresa.					

Alianzas

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
46. Existe comunicación e interacción entre el gobierno, la sociedad y las empresas en cuanto a las necesidades de cada uno.					
47. El gobierno toma en cuenta las necesidades de las empresa cuando toma decisiones en términos económicos.					
48. Considera necesario generar alianzas que permitan atender necesidades entre el gobierno, el sector privado y otros organismos.					

Estrategias

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
49. Derivado de las relaciones establecidas de su empresa con agentes externos se ha generado trabajo conjunto que beneficie a las empresas.					
50. Las decisiones que toma el gobierno y que influyen en la economía del país sirven de base para desarrollar estrategias que permitan a su empresa obtener beneficios.					
51. Su empresa se ha beneficiado de programas gubernamentales como jóvenes construyendo el futuro, microcréditos, programa de incubadoras o créditos.					

52. Las empresas, el gobierno y las escuelas en conjunto han generado algún tipo de impacto social positivo.					
53. Se ha considerado implementar estrategias referentes a las políticas de desarrollo de mercados (exportaciones e importaciones) que ha adoptado el país.					
54. Su empresa está en constante búsqueda de oportunidades de conseguir apoyos gubernamentales.					

EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Capital humano preparado

55. ¿Es importante para su empresa tener un sistema de selección de personal?

Sí No

56. ¿Su empresa cuenta con un análisis de puestos que le permita conocer las características del personal que necesita?

Sí No

57. ¿Su empresa sabe las características del personal con el que cuenta la empresa?

Sí No

Inversión en capital humano

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
58. Tiene destinado cierto capital a capacitaciones o certificaciones para el personal.					
59. Cuando un trabajador no realiza de forma adecuada su trabajo se le capacita.					
60. Cuando se detectan actividades esenciales para su empresa se conceden certificaciones al personal correspondiente.					

61. ¿Se cuenta con un plan de previsión social?

Sí No

Anexo V

Entrevista aplicada a la Regiduría de Ecología y Medio Ambiente del municipio de Huajuapán de León, Oaxaca

Objetivo: Obtener información acerca de las acciones para mantener fuentes de renovación para la elaboración de un proyecto de investigación.

Es importante mencionar que la información aquí proporcionada es de carácter confidencial y únicamente será utilizada para fines de esta investigación.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo dentro del municipio: _____

Acciones para mantener fuentes de renovación

1. ¿Cómo describe la situación actual del medio ambiente en la ciudad en cuanto a su deterioro de los últimos años?
2. ¿Entonces podríamos decir que en comparación con años pasados el deterioro ha crecido?
3. ¿Cuál considera usted que es el porcentaje de afectación por parte del sector empresarial al medio ambiente?
4. Entonces, ¿Usted considera que las empresas de giro comercial solo pueden contaminar en el transporte de las mercancías o considera que pueden afectar de otra forma?
5. ¿Existe preocupación por la posible falta de algún recurso natural en específico en la ciudad?
6. ¿Las empresas han tomado acciones que ayuden a resolver estas problemáticas?
7. ¿Qué cree que podrían hacer las empresas para cuidar el medio ambiente?
8. ¿Se ha generado algún tipo de acercamiento del sector comercial al municipio para proponer iniciativas a favor del medio ambiente?
9. ¿Algunas medidas tomadas por el municipio para el cuidado del medio ambiente han implicado afectaciones para las empresas? ¿Cuál ha sido la reacción por parte de los empresarios?
10. ¿Cuál ha sido la reacción por parte de los empresarios?
11. ¿Usted considera que el medio ambiente es un factor que las empresas deben tomar en cuenta?

Anexo VI

Entrevista aplicada al Director de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turísticos del municipio de Huajuapán de León, Oaxaca

Objetivo: Obtener información acerca de cómo las diferentes variables de crecimiento y desarrollo económico afectan a las empresas que son parte de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turísticos.

Es importante mencionar que la información aquí proporcionada es de carácter confidencial y únicamente será utilizada para fines de esta investigación.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Contextualización del sector empresarial

1. ¿La mortandad de empresas ha disminuido en el último año?
2. ¿Cuál cree que es la principal causa de mortandad de las empresas en la ciudad?
3. ¿El número de empresas de nueva creación ha crecido en el último año?
4. ¿Cuentan con algún indicador que mida el crecimiento que han tenido las empresas desde su afiliación a la CANACO? ¿La afiliación de empresas a la CANACO ha crecido en el último año?
5. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades que presentan las empresas y que han impedido su crecimiento?
6. ¿Usted considera que es importante que las empresas contemplen la información del entorno económico para la toma de decisiones?
7. ¿Las empresas han respondido de manera innovadora ante los cambios que ha habido en el mercado?
¿Cuáles han sido los cambios en el mercado que han obligado a las empresas a responder de manera innovadora?

Progreso técnico

8. ¿Usted considera que las empresas conocen los beneficios de implementar innovación tecnológica?
9. ¿Qué porcentaje de las empresas que forman parte de la CANACO emplean herramientas tecnológicas?
10. ¿Cómo las herramientas digitales han facilitado las actividades de las empresas?
11. ¿Usted ha notado algunas diferencias entre empresas que hacen uso de tecnologías como punto de venta, internet, códigos de barra, softwares, etc. y empresas que no usan? ¿Podría mencionar algunas?
12. ¿Cuáles cree usted que son algunas limitantes para que las empresas puedan implementar tecnología?

Gasto público

13. Con el actual gobierno, ¿Han incrementado los apoyos a las empresas respecto a gobiernos pasados?
14. ¿Con los apoyos gubernamentales se han satisfecho las necesidades de las empresas?

15. ¿La inversión pública destinada al sector empresarial por parte del municipio es suficiente para impulsar su crecimiento?

Política monetaria

16. En los últimos años y derivado de la pandemia por COVID-19 la tasa de interés ha incrementado de manera significativa (Banco Mundial, 2023), ¿Considera que este incremento en la tasa de interés se ve reflejado en las utilidades de la empresa?
17. ¿Usted cree que los empresarios consideran las consecuencias de una tasa de interés alta o baja para la toma de decisiones?
18. ¿Las remesas juegan un papel importante para el crecimiento empresarial en cuanto a financiamiento?

Gobernabilidad

19. ¿El actual gobierno ha realizado acciones para solucionar las problemáticas de la empresa? ¿De qué forma se han atendido las problemáticas de la empresa por el actual gobierno?
20. Desde su perspectiva, ¿Cómo considera que se encuentra el tema de seguridad pública actual en la ciudad?
21. ¿Cómo afecta este nivel de seguridad pública a las empresas en la ciudad?
22. Tomando en cuenta que en la ciudad el 45% del total de unidades económicas son de giro comercial (Data México, 2023) ¿Considera que los asaltos carreteros tienen repercusiones negativas en las empresas con este giro?
23. ¿Qué acciones considera que el gobierno debe realizar en temas de seguridad pública para fomentar el desarrollo empresarial?

Desarrollo sostenible

24. ¿Considera que hay una relación directa entre las empresas y el medio ambiente? ¿Existe un compromiso por parte de las empresas por cuidar el medio ambiente?
25. ¿Cuáles son las principales acciones que realizan las empresas para cuidar el medio ambiente?
26. ¿Cuál es el principal problema ambiental en la ciudad?
27. ¿Las empresas están haciendo algo por combatir dicho problema?

Inversión

28. ¿Considera que un factor importante para la mejora de las empresas es la infraestructura y el desarrollo del municipio? ¿Por qué?
29. ¿Podría mencionar algunos beneficios que han tenido las empresas cuando se satisfacen sus necesidades de obras públicas?

Anexo VII

Entrevista aplicada a la Regiduría de Seguridad Pública y Movilidad Urbana del municipio de Huajuapán de León, Oaxaca

Objetivo: Obtener información acerca de la seguridad para la elaboración de un proyecto de investigación.

Es importante mencionar que la información aquí proporcionada es de carácter confidencial y únicamente será utilizada para fines de esta investigación.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo dentro del municipio: _____

Seguridad

1. ¿Cómo considera que ha cambiado el tema de seguridad pública en comparativa con trienios anteriores?
2. ¿Cómo considera que se ven afectadas las empresas con respecto al tema de seguridad pública?
3. Tomando en cuenta que en la ciudad el 45% del total de unidades económicas son de giro comercial (Data México, 2023) ¿La seguridad pública carretera representa un riesgo para empresas de este giro?
4. ¿Se han recibido o reciben sugerencias o peticiones por parte de los empresarios respecto al tema de seguridad pública?
5. ¿Podría mencionar cuáles son las sugerencias o peticiones más frecuentes?
6. Cuando se diseñan estrategias con respecto al tema de seguridad pública, ¿Se toman en cuenta estas sugerencias o peticiones de las empresas?
7. ¿Usted considera que el tema de seguridad pública es importante para que las empresas del sector comercial puedan desarrollarse? ¿Por qué?
8. ¿Qué medidas se han tomado para disminuir las afectaciones negativas hacia las empresas en el tema de seguridad pública?
9. ¿Qué aspecto de la seguridad pública considera que tiene mayor efecto en las empresas?

Anexo VIII

Entrevista aplicada a la Regiduría de Infraestructura y Desarrollo Urbano del municipio de Huajuapán de León, Oaxaca

Objetivo: Obtener información acerca de la inversión pública para la elaboración de un proyecto de investigación.

Es importante mencionar que la información proporcionada es de carácter confidencial y únicamente será utilizada para fines de esta investigación.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo dentro del municipio: _____

Inversión pública

1. ¿Cuáles son las principales problemáticas en la ciudad respecto a infraestructura?
2. ¿Qué se ha hecho para resolver las problemáticas en la ciudad respecto a infraestructura?
3. ¿Los recursos destinados para la infraestructura y desarrollo urbano en Huajuapán de León por parte del gobierno, satisfacen las necesidades de la ciudad en este aspecto? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los criterios que se consideran para la asignación de los recursos con los que se cuentan?
5. Para asignar los recursos obtenidos para infraestructura y desarrollo urbano, ¿Se toman en cuenta las necesidades de infraestructura de las empresas en la ciudad?
6. ¿Cuántas solicitudes para obras públicas de infraestructura ha recibido por parte de las empresas?
7. ¿Puede mencionar algunas de estas solicitudes?
8. ¿Cuál es el proceso de solicitud de obras públicas que deben seguir las empresas?
9. ¿Puede mencionar algunas obras públicas que se llevaron a cabo con el objetivo de beneficiar a las empresas?
10. Cuando se propone una obra pública por parte de alguna empresa y no se realiza, ¿Se ha generado algún tipo de conflicto como presión hacia el municipio?
11. ¿Con respecto a gobiernos pasados, el presupuesto de infraestructura y desarrollo urbano ha aumentado en términos monetarios?
12. ¿Qué obras públicas de infraestructura considera usted que son necesarias para incentivar el crecimiento del sector empresarial?

Anexo IX

Entrevista aplicada a la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo del municipio de Huajuapán de León, Oaxaca

Objetivo: Obtener información acerca de los apoyos gubernamentales al sector empresarial para la elaboración de un proyecto de investigación.

Es importante mencionar que la información proporcionada es de carácter confidencial y únicamente será utilizada para fines de esta investigación.

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo dentro del municipio: _____

1. Respecto a años anteriores, ¿Considera que el desarrollo económico en la ciudad ha aumentado?
2. ¿Cuáles cree usted que son los factores que son determinantes para que haya desarrollo económico en la ciudad?
3. ¿Cuentan con indicadores para medir el desarrollo económico en la ciudad?
4. ¿Podría mencionar algunos de estos indicadores?
5. ¿Usted considera que las empresas se benefician cuando el desarrollo económico de la ciudad aumenta? ¿Cómo?
6. ¿Existe alguna relación entre el desarrollo económico y el crecimiento de las empresas?
7. ¿Se cuenta con un plan de desarrollo económico?
8. ¿Se consideran a las empresas en los planes de desarrollo económico?
9. ¿Cómo se involucra a las empresas en las acciones para generar desarrollo económico?
10. ¿Cómo parte de las acciones para generar desarrollo económico en la ciudad se ofrecen beneficios económicos, capacitaciones o alguno otro tipo de apoyos a las empresas de la ciudad?
11. ¿Cuáles son los programas que ofrece el gobierno para fomentar el desarrollo de las empresas en la ciudad?
12. ¿Considera que las empresas son un factor importante para el desarrollo económico de la ciudad?

Anexo X

Logaritmo natural del PIB per cápita por entidad federativa de 2003-2021

	2004	2005	2009	2010	2014	2015	2020	2021
Aguascalientes	5.12717279	5.08517961	5.12858754	5.108712035	5.206139338	5.22343278	5.15737254	5.161372173
Baja California	5.23060563	5.18249472	5.1563885	5.132600136	5.180529728	5.20980268	5.16728759	5.201358583
Baja California Sur	5.28399481	5.23208736	5.32537069	5.239817809	5.260401905	5.31152323	5.18376474	5.247514779
Campeche	6.18584343	6.13862911	6.01472427	5.962248737	5.921207335	5.88944696	5.71530218	5.697255857
Coahuila de Zaragoza	5.29102235	5.26458241	5.22751393	5.251075017	5.308501848	5.31214514	5.2312251	5.256028019
Colima	5.09668986	5.07980828	5.12901517	5.100487461	5.158469476	5.16843495	5.14102661	5.141721275
Chiapas	4.78387765	4.7479103	4.77661516	4.75201997	4.787458475	4.77817721	4.66178759	4.684606922
Chihuahua	5.09123939	5.07944658	5.0924914	5.088660347	5.154058807	5.17581345	5.15914269	5.179883587
Ciudad de México	5.41294753	5.41317953	5.43281266	5.44162173	5.492107692	5.51085431	5.49164899	5.504770351
Durango	5.03676026	5.01161439	5.03368844	5.015606231	5.072518915	5.07233658	5.01556663	5.038811685
Guanajuato	4.98546288	4.96800699	4.99310682	4.974347233	5.053165974	5.07619288	5.02339159	5.044066443
Guerrero	4.79606035	4.7970381	4.81022594	4.796070673	4.827242986	4.83089411	4.79070986	4.807718448
Hidalgo	4.9328898	4.90868468	4.92108863	4.888807502	4.960022281	4.98708789	4.89869671	4.911479787
Jalisco	5.11255546	5.09593892	5.11023876	5.099988719	5.161941377	5.17698944	5.13002754	5.152830786
México	4.91377857	4.89478617	4.91005952	4.907625355	4.965685088	4.97876978	4.94240728	4.967161019
Michoacán de Ocampo	4.87809723	4.88739762	4.90270267	4.879614417	4.940796347	4.94803728	4.92283317	4.932945496
Morelos	5.01158703	5.02609695	5.01860079	4.993255437	5.018980122	5.02319351	4.95987496	4.975556175
Nayarit	4.97503966	4.97796432	4.99108124	4.954855349	5.001953366	5.02172346	4.93893431	4.973348944
Nuevo León	5.34567011	5.32398257	5.35579194	5.343026021	5.397119634	5.42145192	5.34088039	5.3664437
Oaxaca	4.78737951	4.78484418	4.80632403	4.778096569	4.818347224	4.8359883	4.75953894	4.781053053
Puebla	4.90284731	4.90059025	4.90503032	4.910153298	4.959236679	4.97096427	4.90661797	4.916132831
Querétaro	5.21031497	5.18254719	5.22824917	5.196530073	5.272909791	5.29724973	5.18897221	5.214902445
Quintana Roo	5.25374949	5.15888684	5.21363233	5.167961042	5.245420089	5.26512869	5.07746529	5.14207053

San Luis Potosí	5.01399081	5.01102709	5.02588699	5.01784519	5.088122438	5.10512197	5.08287711	5.099504853
Sinaloa	5.05003116	5.03954122	5.06515603	5.052936793	5.089449952	5.11278194	5.08683816	5.102269364
Sonora	5.23911865	5.22804709	5.23389953	5.209696459	5.293129796	5.3147659	5.2720158	5.288334325
Tabasco	5.3155647	5.3255183	5.39658633	5.370192149	5.401912993	5.39992303	5.28622419	5.320287255
Tamaulipas	5.1730623	5.15935933	5.16257902	5.137130722	5.164973187	5.17812728	5.12812018	5.13515355
Tlaxcala	4.96976136	4.87050274	4.88377921	4.880299765	4.887828536	4.91618065	4.83138782	4.849147295
Veracruz	4.96937715	4.96029912	4.98632457	4.972939677	5.009256578	5.0120073	4.96202175	4.978328742
Yucatán	5.00828315	4.98792719	5.01747943	5.001313392	5.058699639	5.07116043	5.01914881	5.049031568
Zacatecas	4.8924376	4.88792641	4.97966214	4.987180634	5.021987287	5.03048112	4.95260801	4.968261701
Desviación estándar	0.26084446	0.25496939	0.23867236	0.233278022	0.225895566	0.22340296	0.21244634	0.210462038

Nota: Elaboración propia con base a INEGI (2023)

