



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN
ACADÉMICA DE
CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2025

AÑO 31 NO. 91

ISBN: 2448-4733



Hitos de Ciencias Económico Administrativas



latindex
catálogo 2.0

CLASE
Clase Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades



LatinREV
Red Latinoamericana de Revistas en Ciencias Sociales

biblat

Bibliografía Latinoamericana

AU
RA

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Lic. Guillermo Narváez Osorio
Rector

M.E. José Juan Paz Reyes
Director de la División Académica de Ciencias
Económico Administrativas

EQUIPO EDITORIAL

Lic. Jaime Alberto Osorio Villafuerte
Editor en Jefe

M.A. Luis Arturo Méndez Olán
Gestor Editorial

COMITÉ EDITORIAL INTERNACIONAL

Dr. Luis Manuel Cerdá-Suárez
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Dra. Antonia Elisabeti Godoy
Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Dr. Antonio Carlos Giuliani
Universidad Metodista de Piracicaba, Brasil.

Dr. Dagoberto Páramo Morales
Universidad del Norte, Colombia.

Dra. Ursula Zulawska
Universidad de Ciencias Sociales, Polonia.

Dra. Yolima Farfán Buitrago
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL NACIONAL

Dr. José Vili Martínez González
Ajedrez Consultores, México.

Dra. Laura Estela Fischer-De la Vega
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

PhD. Raúl Enrique Molina-Salazar
Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa,
México.

Dr. Aníbal Carlos Zottele Allende
Universidad de Veracruz, México.

Dra. Nadima Simón Domínguez
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Dr. Raúl Molina Salazar
Universidad Autónoma Metropolitana, México.

EDITORES ASOCIADOS

Dr. Heberto Romeo Priego Álvarez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Edith Georgina Surdez Pérez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Gilda María Berttolini Díaz
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Yazmín Denisse Salvador García
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

COMITÉ DE TRADUCTORES

M.E. Ma. E. Erika Allerhand Ramírez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. María Cruz Cuevas Álvarez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Mtra. María del Rosario Jara Valls
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Mtra. Rosario Cruz Solís
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Lic. Ángel Armando Contreras Aparicio
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

ÍNDICE

Artículo Original	Páginas
Costo ambiental de la balanza BCM10: gestión ambiental en la empresa industrial 'Ernesto Che Guevara'.	245-266
Comportamiento del mercado de tarjetas de crédito en Honduras, durante el periodo comprendido entre los años 2021-2024.	267-278
Relevancia del diagnóstico organizacional integral: análisis en empresa papelera y de servicios tecnológicos en Chiapas, México.	279-293
Brechas de inclusión financiera en mujeres empresarias: un análisis rural-urbano en México 2021.	294-307
Manejo de conflictos como estrategia directiva para mejorar el clima organizacional en la educación superior.	308-326
Percepción estudiantil sobre la administración del aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH.	327-341
Influencia del marketing emocional en el nivel de confianza del cliente en centros de entretenimientos peruanos.	342-354

HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS, Volumen 31, Número 91, Septiembre-Diciembre 2025, es una publicación continua editada por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Av. Universidad S/N, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040, Villahermosa Tabasco, México. Tel. (+52) (933) 358 1500 Ext. 6309, <https://revistahitos.ujat.mx>, hitos@ujat.mx.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

ISSN: 2448-4733



Costo ambiental de la balanza BCM10: gestión ambiental en la empresa industrial ‘Ernesto Che Guevara’.

Environmental cost of the BCM10 scale: environmental management at the ‘Ernesto Che Guevara’ industrial company.

Carmona Rodríguez, Luis Daniel*, Jassa Díaz, Sofía de la Caridad**,
Coca Bernal, Natacha***

*Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Estudiante de la Maestría en Contabilidad Gerencial de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba. Email: luisdanielcarmonarodriguez@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3842-3221>.

**Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Estudiante de la Maestría en Contabilidad Gerencial de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba. Email: sofia.jassa@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6339-1010>.

***Doctora en Ciencias. Profesora de Informática de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba. Email: natachacoca27@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3321-2742>.

Correo para recibir correspondencia:

Natacha Coca Bernal
natachacoca27@gmail.com

ISSN 2448-4733



DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a31n91.6373>

RESUMEN

OBJETIVO: Calcular el costo ambiental de la balanza BCM10 en la Empresa Industrial 'Ernesto Che Guevara' mediante una investigación-acción-participativa, para facilitar el uso de técnicas y herramientas de protección del entorno.

MATERIAL Y MÉTODO: Es cualitativa y utilizó análisis documental, observación participante, entrevistas, triangulación, diario del investigador, grupos informales de discusión. Se desarrolló en cuatro etapas: análisis bibliométrico, diagnóstico medioambiental del municipio, propuesta de cálculo del costo ambiental de la balanza BCM10 y una estrategia para la mejora de la gestión ambiental.

RESULTADOS: Se ofrece una metodología específica para la evaluación de costos ambientales en el contexto industrial cubano, identificando barreras y facilitadores para la integración de enfoques interdisciplinarios. Este estudio aporta una herramienta valiosa para la toma de decisiones informadas y la promoción de prácticas más sostenibles en el sector.

CONCLUSIONES: La investigación identificó los impactos ambientales y estableció una base sólida para mejorar la gestión ambiental empresarial. Se destacó la necesidad de que las empresas lo adopten desde los sistemas de gestión ambiental, más allá del cumplimiento normativo. El costo ambiental facilita la implementación de medidas correctivas, reducen costos y fomentan una cultura de sostenibilidad interna con una estrategia para mejorar la gestión ambiental.

PALABRAS CLAVE: costo ambiental, empresa industrial, gestión ambiental.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To calculate the environmental cost of the BCM10 scale at the "Ernesto Che Guevara" Industrial Company through participatory action research, to facilitate the use of environmental protection techniques and tools.

MATERIALS AND METHOD: This qualitative study used documentary analysis, participant observation, interviews, triangulation, the researcher's diary, and informal discussion groups. It was developed in four stages: bibliometric analysis, environmental diagnosis of the municipality, a proposal for calculating the environmental cost of the BCM10 scale, and a strategy for improving environmental management.

RESULTS: A specific methodology is offered for assessing environmental costs in the Cuban industrial context, identifying barriers and facilitators for the integration of interdisciplinary approaches. This study provides a valuable tool for informed decision-making and the promotion of more sustainable practices in the sector.

CONCLUSIONS: The research identified environmental impacts and established a solid foundation to improve corporate environmental management. It highlighted the need for companies to adopt this approach within environmental management systems, beyond mere regulatory compliance. Environmental cost facilitates the implementation of corrective measures, reduces costs, and fosters an internal culture of sustainability through a strategy to improve environmental management.

KEYWORDS: environmental cost, industrial company, environmental management.

Luego del protocolo de Kioto existió un despertar en cuanto a la percepción del riesgo ambiental en políticos, empresarios y población en general. Los individuos que se encuentran inmersos en los procesos productivos también comprendieron la importancia del cuidado del entorno. A su vez, los países subdesarrollados requieren de industrias obsoletas tecnológicamente, Salas (2024), ya que le resulta difícil la inversión en maquinaria de nueva generación más amigable con el entorno.

Los resultados iniciales señalan la importancia de los indicadores principales en la evaluación del impacto ambiental, lo cual coincide con lo señalado por Sinchiguano (2016) y Zulueta et al. (2024), quienes destacan la necesidad de reconocer, registrar y evaluar los recursos naturales y el impacto de la actividad económica en el medio ambiente. La evolución de las publicaciones sobre costos ambientales presenta una tendencia creciente en la preocupación por la evaluación de los impactos, lo cual se refleja en estudios como el de Atkinson y Mourato (2008), quienes señalan avances vitales en las técnicas para valorar los cambios ambientales. No obstante, nuestro enfoque se centra en un caso específico y en un procedimiento particular, lo que permite una evaluación más detallada y adaptada a las condiciones de la provincia de Villa Clara, Cuba.

La literatura abarca una diversidad de enfoques y disciplinas, desde la química (Commoner, 1972; Freke, 1990; Peacock, 1990) hasta la economía ecológica (Caplan et al., 2014). Esto subraya la naturaleza multidisciplinaria del estudio de los costos ambientales. Nuestra investigación se distingue por aplicar estos principios a un contexto industrial específico, proporcionando datos concretos sobre los costos ambientales de un equipo particular.

Los estudios sobre costos ambientales son globales, pero nuestro análisis se centra en el contexto cubano, lo que añade una perspectiva local a la discusión general. En términos de áreas del conocimiento, la investigación abarca desde la gestión ambiental (Gerasimova et al., 2019) hasta la ingeniería (Georgilakis, 2011). Nuestro estudio se sitúa en la intersección de estas áreas, al evaluar el costo ambiental de un equipo de ingeniería en un entorno industrial.

Los precedentes más destacados de América Latina son Toledo et al. (2019), que destacaron la importancia de incorporar el estudio del costo ambiental en la formación universitaria. En el ámbito de la calidad ambiental y los biomarcadores, los autores Argota et al. (2020) estudiaron la calidad del agua en la bahía de Puno, lago Titicaca, Perú, incorporando el concepto de costo ambiental sostenible y el uso de biomarcadores para evaluar el impacto de actividades humanas sobre los ecosistemas acuáticos. Mientras que Zenner et al. (2013) abordan los plásticos en la agricultura: beneficio y costo ambiental. En Cuba son referentes Cañizares et al. (2016) con procedimiento para cuantificar los costos de las actividades ambientales en la gestión de sostenibilidad del recurso agua potable y Argota et al. (2017) en

la Variabilidad físico-química de las aguas. Estas investigaciones de costo ambiental se encaminan en su gran mayoría al tratamiento del agua y la agricultura. Se evidencia que el costo ambiental en la industria no es significativo en la región. Solo fueron referidos autores Orrantia (2023); Velasco et al. (2024).

Para realizar producciones en nuestros países se requiere velar por el posible daño al medioambiente. Considerando que la gestión ambiental en las empresas es de vital importancia para la conservación del entorno, en Cuba está legislado en la Ley 150 Del Sistema de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente del 2023, la cual plantea que las entidades están obligadas a tener una licencia ambiental en la misma se recogen las afectaciones al entorno y las medidas para su mitigación. A su vez cada empresa tributa y coordinan estas estrategias ambientales. Los planes regionales son dirigidos por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente (CITMA) tienen en cuenta la biodiversidad y el cuidado del entorno de una forma macro estratégica. Teniendo en cuenta que esa ley es muy importante para nuestro país, no contempla los costos ambientales, lo que es una gran limitación.

En el análisis bibliométrico con datos de la Web of Science (WOS) se determinó que:

- No hay suficientes estudios sobre el impacto de la contabilidad de costos ambientales en la sostenibilidad operativa de las empresas, lo que limita la comprensión de su efectividad en la gestión ambiental (Jebur, 2021).
- Insuficientes estudios sobre los métodos aplicados para evaluar los costos ambientales en operaciones empresariales, lo que puede llevar a subestimaciones significativas (Xu et al., 2023).
- Carentes estudios sobre cómo la falta de regulación impacta la responsabilidad social corporativa en empresas, lo que puede perpetuar prácticas insostenibles (Wang et al., 2017).
- No hay suficientes estudios sobre cómo los costos ambientales influyen en la percepción pública de las empresas, lo que podría afectar su legitimidad y apoyo social (Marcuta et al., 2010).
- Las empresas cubanas no tienen en cuenta en su contabilidad los costos ambientales que generan, ya que aún es limitada la cultura contable asociada al medioambiente (Cañizares et al., 2016).

El presente estudio tiene el objetivo de calcular el costo ambiental de la balanza BCM10 en la Empresa Militar Industrial (EMI) 'Ernesto Che Guevara', mediante una investigación-acción-participativa para facilitar el uso de técnicas y herramientas de protección del entorno. Este enfoque no solo permitirá identificar y aplicar técnicas y herramientas adecuadas desde una perspectiva ecológica, sino que también facilitará una mayor conciencia sobre la importancia de integrar la sostenibilidad en la industria. Al abordar esta problemática desde una metodología participativa, se espera contribuir a un marco más

efectivo para evaluar los costos ambientales asociados a las actividades de la empresa, promoviendo así prácticas más responsables y sostenibles dentro del sector.

MATERIAL Y MÉTODO

La investigación participativa es una filosofía alternativa de investigación social. Las etapas se superponen, y los planes iniciales rápidamente se vuelven obsoletos a la luz de aprender de la experiencia. Los «sujetos» de la investigación acción participativa emprenden su investigación como una práctica social. Además, el objeto apunta a estudiar, replantear y reconstruir las prácticas sociales (Denzin et al., 2012).

Se aplicó el análisis de documentos dirigido a valorar aspectos del contenido de las empresas que facilite las técnicas y herramientas del costo ambiental y la educación ambiental de los trabajadores en estas entidades.

La observación participante se utilizó para recopilar datos en el escenario durante toda la investigación, en las etapas de indagación con los ingenieros, técnicos y vecinos de la comunidad, en la etapa de determinación de las técnicas y herramientas para la reducción del costo ambiental en la empresa.

Las entrevistas en profundidad a los especialistas de la empresa para recopilar información sobre potencialidades y necesidades del costo ambiental industrial.

La triangulación de fuentes para determinar los contenidos de cada uno de los temas a partir de la bibliografía, los especialistas, resultados de estudios de esta ciencia, registros históricos del estudio de la industria en Cuba y protección del entorno.

El diario del investigador se utilizó para recopilar datos cualitativos detallados en cada una de las etapas, facilitando su posterior análisis; se registró de forma ordenada, cronológicamente: documentos, videos y fotos recopilados, así como el proceso de la EMI 'Ernesto Che Guevara'.

Un mapa espacio temporal para delimitar los ciclos migratorios en Cuba, el relieve, hidrografía, así como la proximidad de especies endémicas.

Los grupos informales de discusión para recolectar datos cualitativos de la construcción. Para capacitar a los ingenieros, técnicos y vecinos de la industria en aspectos de cuidado del entorno y vincularlos afectivamente con los objetivos, misiones y acciones propuestos tomando en cuenta sus experiencias; para determinar las debilidades, fortalezas, dar sugerencias.

El análisis bibliométrico con los softwares: Bibliometrix, Perplexity, Datawrapper, y VOSviewer para interpretar los datos obtenidos de la Web of Science (WOS), para determinar los nodos conceptuales del costo ambiental en la empresa y la problemática ambiental.

Matemáticos para determinar el costo ambiental presente, así como la leyenda de las partidas empleadas y la construcción de la fórmula con su cálculo en la EMI 'Ernesto Che Guevara', en el período de tiempo determinado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Etaapa preparatoria, análisis bibliométrico.

Objetivo: Determinar constructos teóricos del costo ambiental a través de un análisis bibliométrico en la base de datos WOS.

Métodos: Análisis de documentos y análisis estadístico se usaron como parte del análisis bibliométrico para determinar los constructos teóricos.

Unidades de análisis: producción científica, número de publicaciones, autores más representativos, países e instituciones, áreas temáticas, análisis de citas, análisis de palabras clave con la identificación de términos más frecuentes y un mapa de correlación, fuentes de datos: bases de datos WOS con la estrategia de búsqueda empleada.

Necesidades emanadas en la etapa:

- Existe necesidad de comprender los factores que impulsan las fluctuaciones en el impacto ambiental a lo largo del tiempo.
- Se requieren investigaciones para determinar si estas fluctuaciones se deben a cambios en políticas, tecnologías, o factores económicos.
- Los países más frecuentemente mencionados (EE. UU. y China) sugiere la necesidad de enfocar los esfuerzos de investigación y políticas en regiones con alta actividad industrial y emisiones.

Potencialidades emanadas en la etapa:

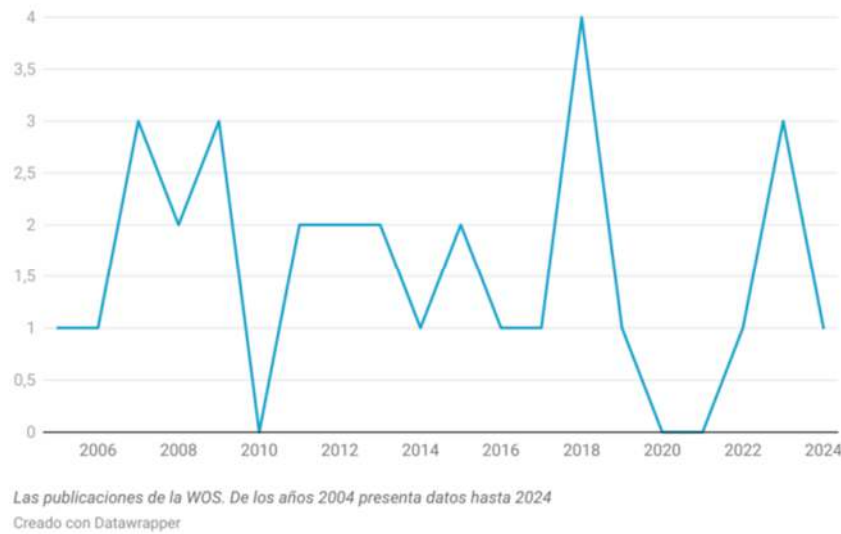
- Identificación de los principales contribuyentes y revistas. Implica la capacidad de evaluar la calidad e impacto de la investigación.
- Los conocimientos obtenidos del análisis bibliométrico informaron sobre las políticas ambientales y las prácticas empresariales.

- La identificación de los principales investigadores e instituciones puede fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos dentro del campo.

La búsqueda de documentos se realizó en la base de datos WOS en enero del 2025 utilizando una ecuación de búsqueda (TITLE- "environmental cost") Se identificaron documentos que tienen en su contenido las palabras conjuntas cadena de contabilidad ambiental y gestión ambiental. Como resultado de la búsqueda, se identificaron 783 documentos iniciales.

La evolución cronológica de la productividad evidencia fluctuaciones significativas a lo largo del tiempo. Este comportamiento refleja una alternancia entre períodos de alto impacto ambiental y otros de reducción significativa, vinculados a cambios en políticas ambientales, avances tecnológicos y variaciones en la actividad económica (Figura 1).

Figura 1
Evolución anual de las publicaciones



Nota. Elaboración propia con metadatos extraídos de WOS, indicadores procesados en Bibliometrix y presentado usando Datawrapper

La Tabla 1 muestra la productividad de los diez autores más relevantes en una colección, destacando a Hilborn R. como el más influyente, con un índice h de 2 y 243 citas desde 2013. Banobi J., quien comenzó a publicar en 2018, ha logrado 217 citas, mientras que Atkinson G. tiene 118 citas desde 2008. Los demás autores presentan índices h de 1 y cifras de citas bajas. En general, la mayoría son relativamente nuevos en el campo, indicando un aumento en la producción académica sobre costo ambiental y sostenibilidad, aunque con variabilidad en la recepción de sus trabajos.

Tabla 1
Productividad de los 10 autores más importantes de la colección

Autores	Índice h	Índice m	Citas totales	Año de inicio de las publicaciones
Hilborn R.	2	0.154	243	2013
Atkinson G.	1	0.056	118	2008
Banobi J.	1	0.125	217	2018
Benedek C. M.	1	0.036	63	1998
Boyce J. K.	1	0.125	15	2018
Carpenter S.	1	0.028	3	1990
Cen R. J.	1	0.071	1	2012
Colas M.	1	0.25	5	2022
Common M.	1	0.038	1	2000
Commoner B.	1	0.019	35	1972

Nota. Elaboración propia con metadatos extraídos de WOS, indicadores procesados en Bibliometrix.

La Tabla 2 evalúa el cumplimiento de la Ley de Bradford en la productividad de revistas científicas, basándose en el número de citas recibidas. Los datos, extraídos de WOS y procesados con el software *Bibliometrix*, revelan que las revistas con menor impacto fueron *Chemistry in Britain* y *Ecological Economics*, mientras que las más citadas fueron *Amazonia Investiga* (16 citas) y *Activities Report of the R&D Associates* (15 citas). Asimismo, se analizaron actas de conferencias como *IEEE Power and Energy Society General Meeting* (14 citas) e *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (4ª ed., 13 citas). Estos resultados confirman la distribución desigual del impacto científico, un principio central de la Ley de Bradford.

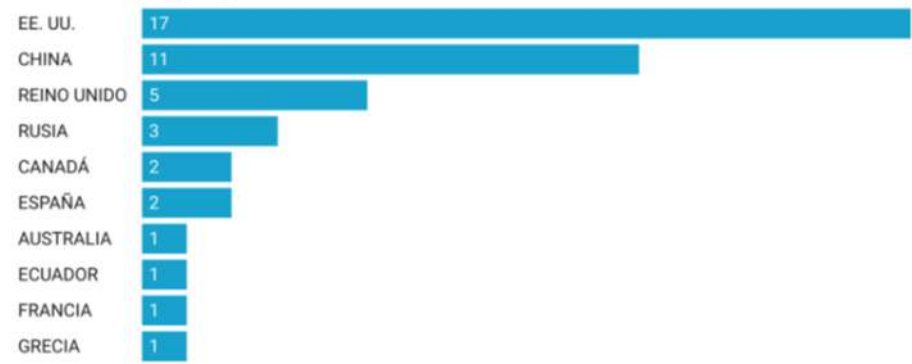
Tabla 2
Cumplimiento de la Ley de Bradford-productividad de las revistas

Revistas	Citaciones
Chemistry in britain	3
Ecological economics	5
Frontiers in ecology and the environment	7
Marine pollution bulletin	9
Nature	11
1993 transactions of aace international: 37th annual meeting	12
2008 4th international conference on wireless communications, networking and mobile computing, vols 1-31	13
2012 ieee power and energy society general meeting	14
Activities report of the r&d associates, vol 42, no 2	15
Amazonia investiga	16

Nota. Elaboración propia con metadatos extraídos de WOS, indicadores procesados en Bibliometrix.

La Figura 2 muestra la frecuencia de menciones de países sobre costos ambientales, Estados Unidos es el más mencionado con 17 menciones, seguido por China con 11 menciones. Esto sugiere que estos dos países son los principales focos de análisis en este campo, posiblemente por su relevancia en actividad industrial y emisiones contaminantes.

Figura 2
Productividad por países



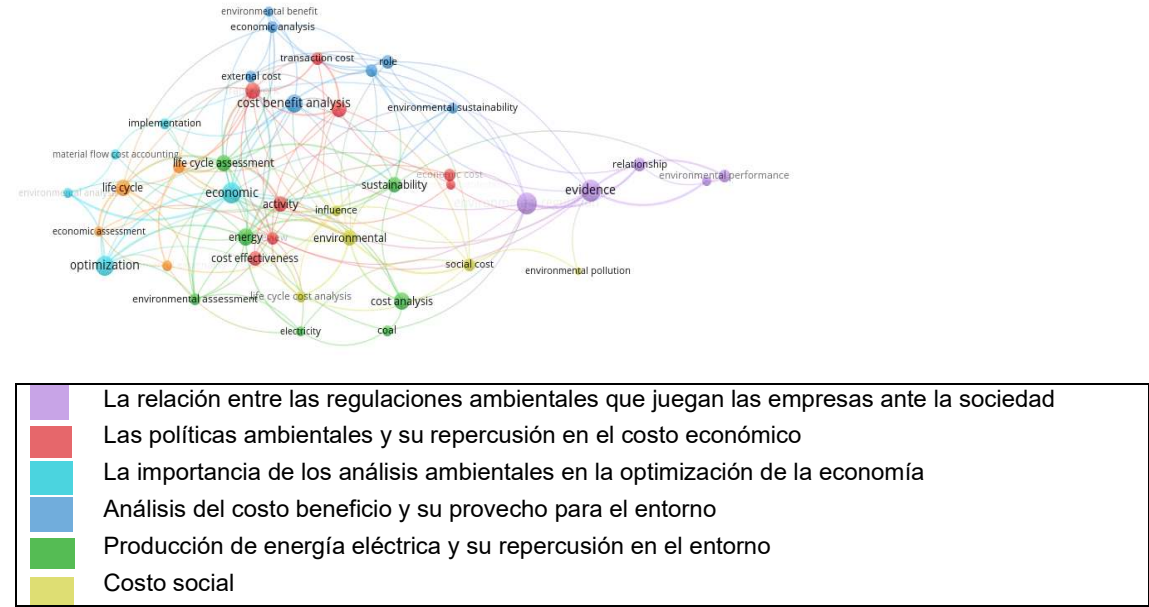
Productividad por países
Creado con Datawrapper

Nota. Elaboración propia con metadatos extraídos de WOS, indicadores procesados en Bibliometrix.

El mapa semántico es una herramienta para organizar y analizar información científica. Estos diagramas representan palabras o ideas, facilitando la sistematización y el análisis de datos, por lo que su aplicación es válida en todas las disciplinas (Sampieri et al., 2017).

Para su elaboración, se empleó el software VOSviewer, el cual aplica: la técnica de normalización de la fuerza de asociación (estandarización de relaciones entre términos), el mapeo VOS (Visualization Of Similarities) y la técnica de agrupamiento. Un clúster agrupa nodos estrechamente vinculados, donde cada nodo pertenece a un único grupo (Limaymanta, 2020). Con un índice de productividad en 10 años, con una coincidencia de 10, se evidencian los *clústers* asociados (Figura 3).

Figura 3
Mapa semántico del costo ambiental



Nota. Elaboración propia con metadatos extraídos de WOS, procesado en Vosviewer, curación de *clústeres* duplicados con la técnica de tesauro.

Según las necesidades y potencialidades se determina crear otra etapa: Etapa de diagnóstico medioambiental del municipio de Manicaragua, Villa Clara, Cuba, en cuanto a las posibles repercusiones en el costo ambiental del territorio, en el período 2023.

Objetivo de la etapa: Diagnosticar ambientalmente el municipio de Manicaragua con los contenidos determinados por el CITMA en Cuba, con una triangulación de fuentes del ambiente.

Unidad de análisis espacio temporal: Geografía e historia y geo-política del Municipio de Manicaragua y La Campana.

Métodos y técnicas aplicados: Análisis de documentos, entrevistas en profundidad a los especialistas del CITMA del municipio, se utilizaron para diagnosticar ambientalmente el municipio de Manicaragua, permitiendo una triangulación de fuentes que integró aspectos geográficos, históricos y geopolíticos para comprender las repercusiones en el costo ambiental del territorio y atender sus necesidades y potencialidades ambientales específicas.

Necesidades del municipio de Manicaragua en cuanto a los indicadores ambientales:

- Aprovechamiento inadecuado de los recursos de montaña, pese a que se promueve la conservación, rehabilitación y uso racional de los recursos naturales mediante participación comunitaria y enfoque multidisciplinario para enfrentar los retos socioambientales (Cabrera, 2022).
- Contaminación hídrica por vertimientos industriales, agropecuarios y domésticos, lo que genera un impacto severo en la calidad del agua, la salud comunitaria y la sostenibilidad de los ecosistemas (Coletti, 2022).
- Degradación de las franjas hidrorreguladoras de ríos y embalses, lo cual altera la red hídrica, afectando la humedad del suelo, su calidad y la biodiversidad (Ortega et al., 2024).
- Suelo con alta erosión por fuertes pendientes que van desde los 16.1 en el 60% del territorio.

Potencialidades del municipio de Manicaragua en cuanto a los indicadores ambientales:

- Posee un extenso sistema acuífero, incluyendo embalses que abarcan 13.51 km².
- Presenta un alto endemismo de flora y fauna; numerosas especies no han sido documentadas por botánicos modernos (Matos et al., 2011).

El municipio de Manicaragua, ubicado al sur de Villa Clara, Cuba, es el de mayor extensión territorial 987.80 km², con una población de 72,138 habitantes (ONE, 2021). Entre sus potencialidades ambientales destacan sus sistemas acuíferos, que incluyen embalses con una superficie de 13.51 km², y un alto endemismo de flora y fauna. En particular, la flora endémica de Hanabanilla cuenta con 96 especies, 15 de ellas exclusivas del Escambray y una local (Matos et al., 2011). Geológicamente, su sector norte presenta rocas volcánicas y sedimentarias, con predominio de mármoles y esquistos metaterrígenos (Machín et al., 2006).

En cuanto al relieve, el municipio presenta desde zonas muy onduladas y colinosas en la región premontañosa hasta áreas montañosas en el sur, además de llanuras aluviales. El territorio cuenta con dos embalses, Hanabanilla y Paso Bonito, ambos con propósitos similares: el abastecimiento de agua fresca. Estos embalses cubren un área de 13.51 km², un dato relevante para el cálculo del costo ambiental, ya que los datos, por sí mismos, carecen de valor interpretativo y no proporcionan una comprensión clara del fenómeno estudiado.

En las ciencias sociales, los problemas de estudio son procesos sociales, políticos y sistemas de relaciones en los que intervienen individuos en contextos espacio-temporales específicos. Estos procesos

no son directamente observables mediante la experiencia inmediata, sino que deben analizarse mediante categorías teóricas y procedimientos empíricos (Masseroni et al., 2016).

La EMI Ernesto Che Guevara en Cuba, originalmente conocida como "La Campana", se fundó en 1962. Inicialmente funcionó como una fábrica de herramientas y se ha convertido en un pilar importante en la industria cubana, por lo que es necesario crear otra etapa.

Etapas de propuesta de cálculo del costo ambiental de la balanza BCM10

Objetivo de la etapa: calcular el costo ambiental de la balanza BCM10 en EMI 'Ernesto Che Guevara' a través de un procedimiento.

Unidad de análisis: Especialistas químicos, contadores, industriales y vecinos de la comunidad.

Métodos y técnicas aplicados: Análisis de documentos, entrevistas en profundidad, observación participante y matemáticos, se utilizaron para obtener información integral sobre el proceso productivo, identificar las partidas de costo y cuantificar los impactos ambientales, y fundamentar el procedimiento de cálculo del costo ambiental de manera rigurosa y participativa.

Necesidades emanadas de la etapa:

- Los trabajadores tienen una percepción insuficiente de la riqueza de la flora y fauna del territorio. Para Derzi et al. (2019) "la percepción del ambiente es un fenómeno desencadenado, principalmente, por la información presentada en el ambiente a través del compromiso, y no en el pensamiento en sí" (p.17).
- Los trabajadores no perciben el daño ambiental que su labor ocasiona a su salud y al entorno. La contaminación del aire: su medición y efecto en la productividad empresarial deben ser monitoreados, controlados y evaluados periódicamente en estos análisis que, a su vez, deben ser de conocimiento de los trabajadores (Delgado et al., 2017).
- No cuentan con un procedimiento para el cálculo del costo ambiental, lo que dificulta la toma de decisiones. Teniendo en cuenta que las erogaciones monetarias destinadas a la prevención, protección y mitigación del medio ambiente; para efectos incorpora dentro de las partidas contables y reportes financieros, la información ambiental en términos de costos es indispensable (López et al., 2020).
- No poseen metros contadores para agua lo que dificulta el cálculo del consumo.

Potencialidades emanadas de la etapa:

- Utiliza el sistema de información contable VERSAT SARASOLA, de diseño cubano, que permite obtener datos contables. Este sistema integra personas, recursos y conocimientos para recolectar, organizar, resumir y analizar información generada por transacciones, hechos económicos y actividades institucionales (Rodríguez, 2021). Las entidades presupuestadas cubanas emplean este software.
- Dispone de personal calificado para sus funciones.
- Cumple el convenio de uso de energía eléctrica.
- Implementa un tratamiento eficiente de los residuos metálicos generados en la producción.

Para calcular el costo ambiental existen diversas metodologías. Entre ellas, Barrios et al. (2019) propone un enfoque basado en la demanda química y bioquímica de oxígeno del agua. Por otro lado, Belli et al. (2023) y Cañizares et al. (2016) desarrollan indicadores para construir cadenas de valor ambiental, metodología adoptada en este estudio.

Scavone (2002) identifica tres enfoques para clasificar los costos ambientales, utilizados para reflejar información contable:

- a) Costo ambiental como contingencia o pérdida.
- b) Costo ambiental como activo o inversión.
- c) Costo ambiental como gasto del período.

Para el cálculo del costo ambiental en la EMI 'Ernesto Che Guevara', se realizó un procedimiento en cuatro etapas, descritas a continuación. La estructura se basó en el modelo de Becerra et al. (2011) en el artículo: ¿Cómo calcular los costos ambientales?

Etapas I: Diagnóstico. En esta fase se crearon grupos de trabajo y se caracterizó el ciclo de vida de los dispositivos y productos.

Etapas II: Análisis del ciclo de vida. Se identificaron los procesos relevantes para el análisis del ciclo de vida del producto o servicio, se revisó la documentación institucional, se clasificaron los procesos según su influencia en los resultados estratégicos (clave, operativos o de apoyo) y se estableció la cadena de valor ambiental según Porter (2004).

Etapas III: Cálculo de los costos ambientales por actividades. Se identifican los elementos de gastos que contribuyen a las actividades ambientales.

Etapa IV: Valoración económica de los recursos naturales para el análisis de sostenibilidad. Los indicadores se interpretan a partir de unidades claramente establecidas, ya sea en términos monetarios, unidades físicas u otras medidas cuantificables (Soto et al., 2009).

Para el cálculo del costo ambiental, se consideró el proceso productivo de una balanza BCM10, instrumento de medición con capacidad máxima de 10 kg, empleado comúnmente en entornos comerciales como mercados (Tabla 3).

Tabla 3
Características técnicas

Capacidad máxima: 10 kg
Capacidad mínima: 0.1 kg (100 g)
Valor de división de verificación: 0.005 kg (5 g)

Nota. Elaboración propia con datos de la EMI ‘Ernesto Che Guevara’.

El producto requiere múltiples procesos que generan residuos contaminantes: corte de materiales, fundición, torneado, maquinado, tratamiento térmico, ensamblado y pintado.

Tabla 4
Leyenda de los materiales

Leyenda	
• Pm: Costo de los polvos metálicos.	• PmL: Costo del polvo metálico de latón.
• PmL: Costo del polvo metálico de latón.	• PmZ: Costo de polvo metálico de Zamak.
• PmZ: Costo del polvo metálico de Zamak.	• Pp: Costo de las partículas de pintura.
• E: Costo de la escoria.	• PpEr: Costo de las partículas de pintura de esmalte rojo bermellón.
• EZ: Costo de la escoria de Zamak.	• PpOa: Costo de las partículas de pintura de óxido aluminico.
• EP: Costo de la escoria de plomo.	• PpAt: costo de las partículas de pintura azul trianon.
• EAl: Costo de la escoria de aluminio.	• Ct: Cálculo del costo total.
• DAi: Costo del desecho de aluminio.	• Dm: Desechos metálicos.
• DZ: Costo del desecho de Zamak.	
• DP: Costo del desecho de plomo.	
• DL: Costo del desecho de latón.	

Nota. Elaboración propia.

El cálculo del costo total ambiental (*Ct*) de la balanza BCM10 se determina mediante la ecuación $Ct = Dm + Pp$, donde *Dm* representa el costo de los desechos metálicos generados en el proceso productivo y *Pp* el costo de las partículas de pintura. Esta fórmula integra tanto los residuos sólidos (*Dm*) como los contaminantes (*Pp*), permitiendo una evaluación ambiental completa. A su vez, *Dm* se desglosa en $Dm =$

$DAI + DZ + DP + DL$, correspondiendo cada término a los costos de desechos de aluminio, Zamak, plomo y latón, respectivamente. Este enfoque cuantifica el impacto ambiental de la producción y gestión de residuos metálicos, identificando áreas críticas para optimizar la sostenibilidad del proceso.

En la ecuación $DAI = EAI$ para calcular el costo de los desechos metálicos de aluminio, se estableció que el costo del desecho de aluminio (DAI) es igual al costo de la escoria de aluminio (EAI). Esto implica que, en el proceso de producción, todo el aluminio utilizado genera escoria y no se produce polvo metálico, lo que simplifica el cálculo de costos asociados a este material. Por lo tanto, existe una relación directa entre DAI y EAI .

La ecuación $DZ = EZ + PmZ$ establece que el costo de los desechos de Zamak (DZ) es igual a la suma del costo de la escoria (EZ) y el costo del polvo metálico (PmZ). Esta ecuación refleja la complejidad de los residuos generados en el proceso productivo. Esto significa que al utilizar Zamak la empresa debe considerar tanto la escoria, producida durante la fundición y el procesamiento, como el polvo metálico resultante, ambos con costos económicos e impactos ambientales significativos.

La relación entre el desecho de plomo y la escoria se establece como $DP = EP$, lo que indica que el desecho de plomo (DP) equivale económicamente a la escoria generada (EP). Esto implica que en el proceso de producción toda la escoria de plomo se contabiliza como costo directo asociado a su manejo y tratamiento.

El costo total de la balanza se calculó mediante la suma de los costos individuales de los desechos de aluminio, zamak, plomo y latón, lo que resultó en un total de 4.2725 CUP (pesos cubanos), como se evidencia en la fórmula 1.

Fórmula 1

El cálculo sumando los costos individuales de los desechos de aluminio, Zamak, plomo y latón

$$Dm=DAI+DZ+DP+DL$$
$$Dm=DAI+DZ+DP+DL$$
$$Dm=0.3104+3.8403+0.021+0.1008$$
$$Dm=0.3104+3.8403+0.021+0.1008$$
$$Dm=4.2725 \text{ CUP}$$

Nota. Elaboración propia.

El costo total de las partículas de pintura en la empresa se determina sumando los costos individuales de las tres pinturas utilizadas, resultando en un total de 0.0265711 CUP. Se muestra en la siguiente fórmula.

Fórmula 2

Costos individuales de las tres pinturas utilizadas

$$Pp = PpEr + PpOa + PpAt$$

$$Pp = 0.00011 + 0.0000611 + 0.0264$$

$$Pp = 0.0265711 \text{ CUP}$$

Nota. Elaboración propia.

El costo total ambiental (Ct) en la empresa se calcula sumando los costos de los desechos metálicos y el costo de las partículas de pintura, resultando en un total de 4.2990711 CUP. Este valor refleja la carga económica que representa la gestión de residuos generados por la producción, incluyendo desechos de aluminio, Zamak, plomo y latón, así como los costos asociados a las pinturas utilizadas.

Fórmula 3

Calculo sumando los costos de los desechos metálicos y el costo de las partículas de pintura

$$Ct = Dm + Pp$$

$$Ct = 4.2725 + 0.0265711$$

$$Ct = 4.2990711 \text{ CUP}$$

Nota. Elaboración propia.

El pesaje es uno de los procesos de medición más extendidos a nivel global, y la mayoría de los instrumentos utilizados son de funcionamiento no automático. Entre los hallazgos del estudio destaca la identificación de factores que contribuyen al costo ambiental de la balanza BCM10, como el consumo energético, la generación de residuos y la emisión de contaminantes. La cuantificación de estos impactos proporciona datos fundamentales para la toma de decisiones en la EMI Ernesto Che Guevara.

Como contribución principal, se desarrolló un procedimiento para calcular dicho costo ambiental, metodología adaptable a otros equipos y procesos industriales, lo que facilita evaluaciones sistemáticas de impactos ambientales.

Etapas de diseño de una estrategia para la mejora de la gestión ambiental empresarial en la EMI 'Ernesto Che Guevara'

En la Estrategia Ambiental Nacional de Cuba (2016-2020), se reconoce el rol de la gestión ambiental como eslabón esencial en la planificación estratégica de las organizaciones, pues contribuye al compromiso permanente de las mismas para asumir un comportamiento ético con el medioambiente, que contribuya al desarrollo económico, social y cultural y como consecuencia al mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, de la comunidad local y de la sociedad en sentido general.

Para ello, esta investigación creó un equipo de trabajo conformado con los investigadores y propuso acciones que son enumeradas a continuación; las mismas tendrán un seguimiento trimestral, de forma

tal que le permita a los directivos y pobladores transformar su realidad, luego de realizado el cálculo del costo ambiental.

Acciones:

- Capacitar a trabajadores y vecinos sobre los impactos ambientales de los procesos productivos, enfatizando en la flora y fauna endémica y los riesgos para la salud. Para ello se contó con un personal de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Se sugirió implementar sistemas de recolección de polvo y limalla en los procesos de corte y fundición con el aprovechamiento el actual reciclaje de limalla, por lo que se debe crear un proyecto de inversión.
- Se propuso sustituir los materiales por alternativas menos contaminantes para pinturas como la pintura con base de agua y metales de menor impacto. Esto no fue factible con las condiciones actuales de la empresa, aunque los directivos fueron receptivos.
- Instalación de metrocontadores de agua para cuantificar el consumo y detectar fugas, se realizaron los trámites con la empresa de Recursos hidráulicos.
- Usar el sistema VERSAT SARASOLA para documentar desechos metálicos y emisiones, vinculándolos a partidas contables específicas. En estos momentos el software no cuenta con un módulo que permita la contabilidad ambiental, se requiere la coordinación con el fabricante del producto.
- Se propuso vender residuos metálicos (latón, Zamak) a empresas recicladoras, generando ingresos adicionales, hasta que la empresa sea capaz de reutilizarlos.
- Colaborar con el CITMA para instalar una laguna de oxidación y tratamiento en vertimientos industriales.
- Usar la metodología del estudio (fórmulas de cálculo) para reportes anuales, así como propiciar la investigación en pregrado Maestrías y Doctorados, aplicados en la empresa.
- Premiar económicamente a personas que reduzcan residuos o propongan innovaciones sostenibles, crear un expediente de investigación de forma tal que quede registrado como propiedad intelectual de los trabajadores la transformación de la industria.
- Realizar jornadas de reforestación con especies endémicas mediante la creación de un círculo de interés de educación ambiental en la escuela primaria de la localidad.

CONCLUSIONES

El análisis bibliométrico sobre el costo ambiental revela una producción científica creciente y fluctuante, con Estados Unidos y China como principales focos de estudio, debido a su alta actividad industrial. Además, la identificación de autores, revistas e instituciones clave permite orientar futuras investigaciones y políticas, destacando la importancia de comprender y mitigar los factores que inciden en los picos de impacto ambiental para lograr una sostenibilidad a largo plazo.

La metodología adoptada, basada en indicadores para la construcción de cadenas de valor ambiental (Belli et al., 2023; Cañizares et al., 2016), permitió cuantificar los impactos asociados a la producción de la balanza BCM10, proporcionando un marco analítico aplicable a otros procesos industriales. Los resultados obtenidos no solo contribuyen a la gestión ambiental interna de la EMI, sino que también establecen un precedente para futuras investigaciones en la región, incentivando la incorporación de criterios de sostenibilidad en la industria.

El estudio evidenció la necesidad de contemplar las características bióticas y abióticas del territorio donde está enclavada la empresa, en el cual se calculó el costo ambiental. En el municipio de Manicaragua en 2023 se comprobó que la insuficiente gestión de los recursos de montaña, la contaminación hídrica y la degradación de fajas hidrorreguladoras constituyen desafíos significativos que incrementan la necesidad de calcular el costo ambiental del territorio. Sin embargo, la existencia de importantes reservas acuíferas y un alto endemismo en flora y fauna ofrecen potencialidades para implementar estrategias de conservación y uso sostenible, fundamentales para mitigar impactos y reducir el costo ambiental en el futuro.

Se realizó el cálculo del costo ambiental de la balanza BCM10 con un valor de 4.2990711 CUP, para ello se requirió de: un diagnóstico del proceso; análisis del ciclo de vida; cálculo de los costos ambientales por actividades; y valoración económica de los recursos naturales. En este proceso se identificaron residuos generados por la producción como desechos de aluminio, zamak, plomo y latón, los que requieren de tratamientos específicos.

Además, la etapa de propuesta de cálculo del costo ambiental de la balanza BCM10 identificó la falta de percepción del daño ambiental por parte de los trabajadores y la ausencia de un procedimiento para el cálculo del costo ambiental; sin embargo, se destaca el sistema de información contable VERSAT SARASOLA y el personal calificado como potencialidades para llevar a cabo la labor.

Se diseñó una estrategia para la mejora de la gestión ambiental empresarial en la EMI 'Ernesto Che Guevara', la cual cuenta con acciones para los directivos, trabajadores, la comunidad y la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, la cual facilita su transferibilidad a otros escenarios de investigación.

REFERENCIAS

- Argota, G., Argota, H. y Iannacone, J. (2017). Costo ambiental sostenible relativo a la variabilidad fisico-química de las aguas sobre la disponibilidad de metales en el ecosistema San Juan, Santiago de Cuba, Cuba. *The Biologist*, 14(2). doi:10.24039/rtb201614299
- Atkinson, G. y Mourato, S. (2008). Environmental Cost-Benefit Analysis. *Annual Review of Environment and Resources*, 33, 317. doi:https://10.1146/annurev.environ.33.020107.112927
- Barrios, T., Córdova, P., Córdova, I., Argota, G. y Iannacone, J. (2019). Costo ambiental sostenible relativo ante el coeficiente de transferencia de oxígeno en aguas residuales. *Paideia XXI*, 9(2), 209-16. doi:https://10.31381/paideia.v9i2.2753
- Becerra, K., Gómez, E. y Pérez, G. (2011). ¿ Cómo calcular los costos medioambientales?: Caso: Empresa Gráfica de Cienfuegos. *Visión de futuro*, 15(2), 0-0. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61
- Belli, F., Torre, R. D. I. y Argota, G. (2023). Costo ambiental del coeficiente de transformación biodegradable en efluentes de lagunas de oxidación, Ica, Perú. *Paideia XXI*, 13(1), 177-84. doi:https://10.31381/paideia.v13i1.5702
- Benedek, C. y Rilett, L. (1998). Equitable traffic assignment with environmental cost functions. *Journal of Transportation Engineering-Asce*, 124(1), 16. doi:https://10.1061/(ASCE)0733-947X(1998)124:1(16)
- Boyce, J. (2018). The environmental cost of inequality. *Scientific American*, 319(5), 73. doi:https://10.1038/scientificamerican1118-72
- Cabrera, F. (2022). Ciencia y programas de desarrollo en las montañas de Mayarí (Holguín, Cuba). *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322022000300009&script=sci_arttext
- Cañizares, M. y García, M. M. (2016). Procedimiento para cuantificar los costos de las actividades ambientales en la gestión de sostenibilidad del recurso agua potable. *Cofin Habana*, 10(2), 160-83. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin09216.pdf>
- Caplan, A., Sims, C. y Anderson, E. (2014). Measuring the environmental cost of hypocrisy. *Ecological Economics*, 108, 124. doi:https://10.1016/j.ecolecon.2014.10.012
- Carpenter, S. (1990). *The environmental cost of energy in canada*. Paper presented at the sustainable energy choices for the 90s: conference proceedings, Solar Energy Soc, Canada.
- Estrategia Ambiental Nacional de Cuba. (2020). <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.cuba.cu/medi>

o-ambiente/2024-07-09/estrategia-cubana-para-enfrentar-el-cambio-climatico/65684&ved=2ahUKEwip2OKB7PGNAxVrsoQIHtyKACYQFnoECB8QAQ&usg=AOvVaw2hawQfGY0cU0_NZ0LyYoVs.

- CITMA. (2016). *Estrategia Ambiental Nacional de Cuba (2016-2020)* <http://www.citma.gob.cu/> doi, <http://www.citma.gob.cu/>
- Colas, M. y Morehouse, J. (2022). The environmental cost of land-use restrictions. *Quantitative Economics*, 13(1), 179. doi:<https://10.3982/QE1544>
- Coletti, T. (2022). Que nadie diga "de esta agua no beberé": producción agropecuaria y contaminación hídrica en el oeste del estado de Santa Catarina, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 38, PT165421. <https://www.scielo.br/j/csp/a/MTBhqMvH5x7786vX7BqKfqt/abstract/?lang=es>
- Common, M. (2000). *Environmental cost-benefit analysis and sustainability*. Paper presented at the Sustainable Development and Integrated Appraisal in a Developing World. https://hero.epa.gov/hero/index.cfm/reference/details/reference_id/2995589
- Commoner, B. (1972). Environmental Cost of Economic Growth. *Chemistry in Britain*, 8(2), 52. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00139157.1971.9930577>
- Delgado, N. y Rodríguez, S. (2017). La contaminación del aire: su medición y efecto en la productividad empresarial. *Revista Visión Contable*. <https://doi.org/10.24142/rvc.n15a5> (15), 108-27. doi:<https://doi.org/10.24142/rvc.n15a5>
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. (2012). *Manual de investigación cualitativa* (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=490631>).
- Derzi, M., Lopes, U., Costa, P., y Rodrigues, S. (2019). Percepción de los pobladores locales sobre los impactos socioeconómicos y conservacionistas del turismo con delfines en el Parque Nacional de Anavilhanas (Brasil). *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 802-17. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322019000300013&script=sci_arttext
- Freke, A. (1990). Nuclears Environmental Cost. *Chemistry in Britain*, 26(12), 1150. <https://www.osti.gov/etdeweb/biblio/5686326>
- Georgilakis, P. (2011). Environmental cost of distribution transformer losses. *Applied Energy*, 88(9), 3146. doi:<https://10.1016/j.apenergy.2010.12.021>
- Gerasimova, L., Mezentseva, T., Parasotskaya, N., y Dvoretzkaya, V. (2019). Features of Environmental Cost Management. *Amazonia Investiga*, 8(20), 609. <https://www.amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/192>
- Hilborn, R. (2013). Environmental cost of conservation victories. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110(23), 9187. doi:<https://10.1073/pnas.1308962110>
- Jebur, H. S. (2021). The difficulties and benefits of environmental cost accounting application. *Journal of Statistics and Management Systems*, 24(4), 825-40. doi:<http://10.1080/09720510.2020.1860507>
- Ley 150 Del Sistema de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente. (2023). *Gaceta Oficial de la Republica Cuba*, <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2023-o87.pdf>.

- Limaymanta, C. (2020). El mapeo científico con VOSviewer: un ejemplo con datos de WoS. *Otlet. Revista para profesionales de información*, 10. <https://www.revistaotlet.com/tips-cesar-limaymanta-mapeo-cientifico-con-vosviewer/>
- López, A. y Mayorga, M. (2020). Análisis de los costos ambientales en una empresa minera en el Ecuador. *J Cofin Habana*, 14(1). <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v14n1/2073-6061-cofin-14-01-e12.pdf>
- Machín, J., Colina, A., Cutié, F. y Lima, L. (2006). Dinámica ambiental y propuesta para el ordenamiento de la cuenca Hanabanilla. *Cuencas hidrográficas. Aspectos teóricos y prácticos para su manejo sostenible*, <http://10.13140/RG.2.1.1363.5289>. doi:<http://10.13140/RG.2.1.1363.5289>
- Marcuta, A., Angelescu, C., Niculae, I. y Marcuta, L. (2010). The importance of environmental cost accounting in the management of an enterprise. *Scientific Papers-Series Management Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 10(2), 133-36. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/v10i2.pdf#page=134
- Masseroni, S., Domínguez, V. y Libonatti, J. (2016). *Análisis de Datos Cuantitativos en Ciencias Sociales: Etapas, Posibilidades, e Interpretación, el papel de la teoría* (Mnemosyne ed. Vol. 4).
- Matos, J., García, R., Torres, A. y Mas, L. (2011). Flora espermatófitas del área protegida "Hanabanilla" en la región montañosa del Escambray, Villa Clara. *Revista del Jardín Botánico Nacional*, <https://www.jstor.org/stable/23725919>, 125-44.
- ONE. (2021). Anuario estadístico de Villa Clara. <http://www.onei.gob.cu/mapa/provincia/villa-clara>.
- Orrantia, G. (2023). *Propuesta de procedimiento para el cálculo del costo Medioambiental en la producción de queso fundido en la UEB Pasteurizadora Cubanacán*.
- Ortega, E., Crespo, G., y Junco, O. (2024). Evaluación del papel del bosque y sus servicios ecosistémicos en un polígono demostrativo en Viñales, Pinar del Río. Cuba. *Revista Cubana de Ciencias Forestales: CFORES*, 12(1), 5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9539724>
- Peacock, T. (1990). Nuclear environmental cost. *Chemistry in Britain*, 26(10), 938. <https://www.osti.gov/servlets/purl/4000728>
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. https://www.academia.edu/download/53833097/Cadena_de_Valor.pdf. doi:https://www.academia.edu/download/53833097/Cadena_de_Valor.pdf
- Rodríguez, L. (2021). Los sistemas contables automatizados y su utilización en las entidades. *Cofin Habana*, 15(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612021000100008&script=sci_arttext
- Salas, C. (2024). Financiamiento externo de la economía cubana. *Economía y Desarrollo*, 168(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842024000200003&script=sci_abstract
- Sampieri, R. y Trejo, M. Á. (2017). Mapas bibliométricos como herramienta en la organización y análisis en ciencia. *Revista de Educación Bioquímica*, 34(4), 93-97. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revedubio/reb-2015/reb154b.pdf>
- Scavone, G. (2002). Contabilidad de gestión ambiental. Principios y Procedimientos. *Buenos Aires: Ediciones Naciones Unidas*, https://www.researchgate.net/profile/Christine-Jasch-2/publication/295662955_Contabilidad_de_gestion_medioambiental_Como_beneficiarse_de_la_pr

oteccion_medioambiental/links/56cc48fc08ae1106370d8298/Contabilidad-de-gestion-medioambiental-Como-beneficiarse-de-la-proteccion-medioambiental.pdf.

- Sinchiguano, B. (2016). Environmental cost accounting. *Revista Publicando*, 3(7), 135. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/246>
- Soto, R. y Schuschny, A. (2009). Guía metodológica: diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible. *CEPAL*, <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a627f68b-9902-4fa2-a516-912a903ecf22/content>.
- Toledo, O., Mata, M. y Peraza, X. (2019). Importancia del estudio del costo ambiental en la Universidad Metropolitana de Ecuador. [Importance of the study of the environmental cost in the Metropolitan University of Ecuador]. *Conrado*, 15(67), 105-09. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000200105&lang=es
- Velasco, M., Rubio, A., Espinosa, R. y Beltrán, M. (2024). El costo ambiental de los textiles. *AZCATL*, 01(02), 15-19. doi:<https://10.24275/azcatl2024a003>
- Wang, W. J., y Tang, W. W. (2017). *Under the Activities-based Costing method of the construction of environmental cost accounting*. Paper presented at the Proceedings of the 2017 2nd International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2017). <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icfied-17/25874746>. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icfied-17/25874746>
- Xu, J. J., Li, A. H. y Liang, S. (2023). The construction of environmental cost accounting system-based on ecological perspective. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, <http://10.2478/amns.2023.1.00159>. doi:<http://10.2478/amns.2023.1.00159>
- Zenner, I. y Peña, F. (2013). Plásticos en la agricultura: beneficio y costo ambiental: una revisión. *Revista U.D.C.A. Actualidad y Divulgación Científica*, 16(1). doi:<https://10.31910/rudca.v16.n1.2013.868>
- Zulueta, Y., Gaínza, D. y Fernández, Y. (2024). Marco de indicadores de sostenibilidad para la superación profesional: una contribución desde el posgrado. *Conrado*, 20(97), 349-57. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442024000200349&lang=es

Comportamiento del mercado de tarjetas de crédito en Honduras, durante el período comprendido entre los años 2021-2024.

Behavior of the credit card market in Honduras, from 2021 to 2024.

Flores Huete, Fernando*

*PH.D. en Proyectos. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Honduras.
Email: fernando.flores@unah.edu.hn, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-6140>.

Correo para recibir correspondencia:

Fernando Flores Huete
fernando.flores@unah.edu.hn

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar el comportamiento del mercado de tarjetas de crédito en Honduras, durante el período comprendido entre los años 2021 y 2024.

MATERIAL Y MÉTODO: Es de alcance correlacional, diseño no experimental, transversal y cuantitativo, emplea un marco muestral no probabilístico por conveniencia, dirigido al sector bancario en Honduras.

RESULTADOS: Las tarjetas de crédito desempeñan un papel fundamental en el contexto económico actual. Cada vez más, es necesario que los comercios acepten pagos mediante tarjetas de crédito, lo que facilita las transacciones, tanto en establecimientos físicos como en línea. Esto no solo dinamiza la economía, sino que también ofrece beneficios a los usuarios, quienes pueden realizar compras con fondos que no tienen disponibles en el momento y pagarlas en una fecha futura. Este mecanismo de financiamiento permite a los consumidores aprovechar ventajas como compras a tasas de interés 0%, extra financiamientos y descuentos especiales.

CONCLUSIONES: La realización de este estudio resulta crucial para identificar de manera precisa el volumen de tarjetas de crédito en circulación en Honduras, la tasa de interés aplicadas, por las entidades financieras, a las tarjetas de crédito, así como el comportamiento de los pagos moratorios y su impacto en el Producto Interno Bruto (PIB) del país.

PALABRAS CLAVE: tarjeta de crédito, tasa de interés, tasa moratoria, pagos moratorios, montos emitidos en lempiras.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the behavior of the credit card market in Honduras from 2021 to 2024.

MATERIAL AND METHOD: This study has a correlational scope, with a non-experimental, cross-sectional, and quantitative design. It uses a non-probability convenience sampling method, focused on the banking sector in Honduras.

RESULTS: Credit cards play a fundamental role in the current economic context. It is increasingly necessary for businesses to accept credit card payments, which facilitates transactions both in physical stores and online. This not only stimulates the economy but also offers benefits to users, who can make purchases with funds they do not have available at the time and pay for them at a future date. This financing mechanism allows consumers to take advantage of benefits such as purchases with a 0% interest rate, additional financing, and special discounts.

CONCLUSIONS: Conducting this study is crucial for accurately identifying the volume of credit cards in circulation in Honduras, the interest rates applied by financial institutions on credit cards, as well as the behavior of late payments and their impact on the country's Gross Domestic Product (GDP).

KEYWORDS: credit card, interest rate, late payment rate, late payments, amounts issued in lempiras.

En los últimos diez años, la digitalización de los pagos y el aumento de las transacciones en línea han provocado un incremento notable en el uso de tarjetas de crédito (Del Carmen et al., 2020). En el contexto de Honduras, la emisión de dinero plástico, especialmente en lempiras, ha sido una herramienta clave para dinamizar tanto el consumo de los usuarios como la economía en general (BCH, 2023). La banca privada comercial juega un papel esencial en este proceso, ofreciendo productos financieros que permiten a los consumidores acceder a crédito para realizar compras inmediatas, lo que impulsa el comercio y genera ingresos tanto para las instituciones bancarias (Alvarado, 2022).

El uso de tarjetas de crédito no solo facilita el consumo, sino que también tiene un impacto considerable en la economía nacional, ya que genera un flujo continuo de transacciones y una fuente adicional de ingresos para el sector financiero (CNBS, 2024). Sin embargo, la proliferación de estas tarjetas también plantea desafíos, como el manejo de tasas de interés y la posibilidad de impagos que afectan tanto a los consumidores como a las instituciones emisoras (CDPC, 2016).

Este estudio tiene como objetivo analizar el comportamiento del mercado de tarjetas de crédito en Honduras, durante el período comprendido entre los años 2021 y 2024, con énfasis en las tasas de interés, la morosidad y su impacto en el Producto Interno Bruto (PIB).

Con el fin de mantener lo planteado en este trabajo de investigación, a través de un diseño correlacional no experimental y cuantitativo, se busca obtener una visión detallada del papel que juegan las tarjetas de crédito en la economía hondureña y cómo estas prácticas bancarias influyen en el bienestar económico del país.

La banca privada comercial y el dinero plástico

Las tarjetas de crédito esencialmente funcionan como un método de financiamiento a corto plazo, permitiendo a los consumidores efectuar compras sin tener los fondos disponibles de inmediato. El acuerdo implica que el usuario liquidará la deuda en una fecha posterior, lo cual usualmente conlleva el pago de intereses (Del Carmen et al., 2020). En el contexto de Honduras, el sector bancario ha impulsado la expansión de estos productos financieros a lo largo de los últimos años, con el fin de promover el consumo y generar ingresos a través de las tasas de interés aplicadas sobre los saldos no pagados a tiempo (Alvarado, 2022).

La emisión de tarjetas de crédito en lempiras, la moneda nacional de Honduras, ha permitido que un mayor número de personas acceda a créditos de consumo, tanto en tiendas físicas como a través de plataformas en línea. Este tipo de productos financieros es esencial para el dinamismo del mercado, toda vez que facilita transacciones más rápidas, fomenta la

economía digital y apoya al comercio minorista (BCH 2023). No obstante, el uso de tarjetas de crédito también puede generar riesgos asociados, como la morosidad, que afecta tanto a los usuarios como a las instituciones financieras (CDPC, 2016).

Morosidad y sus efectos en la economía

La morosidad en el pago de tarjetas de crédito es uno de los factores más críticos que impactan negativamente en la estabilidad del sistema financiero. Los retrasos en los pagos no solo generan un aumento de los intereses, sino que también pueden acarrear consecuencias para el Producto Interno Bruto (PIB) de un país, ya que reducen el poder adquisitivo de los consumidores y afectan el flujo de efectivo de los bancos. En el caso de Honduras, la morosidad ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, lo que ha generado preocupación sobre el impacto en el desarrollo económico del país (CNBS, 2024).

Además, las altas tasas de interés que varían entre las distintas instituciones bancarias, juegan un papel crucial en el comportamiento de los consumidores, además pueden desincentivar el uso de tarjetas de crédito, mientras que tasas más bajas pueden generar un aumento en el endeudamiento de los usuarios. Así, los bancos se enfrentan al desafío de equilibrar la rentabilidad con la sostenibilidad financiera a largo plazo, evitando el sobreendeudamiento de sus clientes (CDPC, 2016).

Impacto en el Producto Interno Bruto (PIB)

El empleo de tarjetas de crédito ejerce una influencia directa en el PIB de una nación. Al facilitar y estimular el gasto de los individuos, estas inciden significativamente en el consumo privado, un pilar esencial del cálculo del PIB (Del Carmen et al., 2020).

Cuando los consumidores utilizan tarjetas de crédito para financiar sus compras, impulsan la demanda de bienes y servicios, lo que contribuye al crecimiento económico. Sin embargo, un aumento excesivo en el uso de estas tarjetas sin un adecuado control de la morosidad puede generar efectos adversos, como una desaceleración del crecimiento económico, debido al aumento de la deuda externa y la disminución de la capacidad de pago de los consumidores.

Contexto económico y financiero de Honduras

Honduras es un país ubicado en el centro de América, cuya economía se caracteriza por su dependencia del sector agrícola, las remesas de los hondureños en el extranjero y la creciente informalidad del mercado laboral. A lo largo de los últimos años, el país ha experimentado una expansión en su sector financiero, especialmente en lo que respecta a la emisión de dinero

plástico, como las tarjetas de crédito, que se han convertido en un medio de pago cada vez más común entre los consumidores hondureños (BCH, 2023).

El sistema financiero de Honduras está compuesto por diversas entidades bancarias, tanto nacionales como extranjeras, que ofrecen productos financieros variados, entre ellos las tarjetas de crédito. Estas instituciones financieras están reguladas por el Banco Central de Honduras (BCH), el cual supervisa y establece las políticas monetarias y de crédito, asegurando la estabilidad del sistema bancario del país (Banco Central de Honduras, 2023). En los últimos años, el sector bancario privado ha incrementado su participación en la emisión de tarjetas de crédito, respondiendo a un aumento en la demanda de productos financieros accesibles, en un entorno de creciente digitalización del consumo (Alvarado, 2022).

La evolución de las tarjetas de crédito en Honduras

A partir de 2010, las tarjetas de crédito han experimentado un crecimiento sostenido en Honduras. Según el Banco Central de Honduras (2021), el número de tarjetas de crédito emitidas por las instituciones bancarias del país ha aumentado considerablemente hasta en un 80%, impulsado por la mayor aceptación de pagos electrónicos y la expansión de las plataformas de comercio en línea. Este fenómeno ha sido paralelo al proceso de modernización de las infraestructuras financieras, con el fortalecimiento de la banca digital y la expansión de la red de cajeros automáticos y puntos de venta (POS) que permiten realizar pagos de manera rápida y segura.

Sin embargo, el uso generalizado de tarjetas de crédito también ha traído consigo desafíos económicos, especialmente relacionados con la morosidad. La falta de educación financiera y el incremento de las tasas de interés han generado una creciente preocupación sobre el nivel de endeudamiento de los usuarios, lo que afecta directamente la estabilidad del sistema financiero y, por ende, la economía nacional (CNBS, 2024). De acuerdo con estudios recientes, la morosidad en el pago de tarjetas de crédito ha mostrado una tendencia creciente, lo que ha generado una presión adicional sobre los bancos y las autoridades regulatorias (CDPC, 2016).

Impacto de la pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19, que afectó gravemente la economía mundial desde 2020, también tuvo un impacto considerable en la economía hondureña. Durante el confinamiento, el consumo en línea y el uso de pagos electrónicos aumentaron, impulsando la demanda de tarjetas de crédito. Aunque esta situación trajo consigo un aumento en la adopción de dinero plástico, también generó un incremento en los niveles de endeudamiento de los consumidores, lo que agravó la morosidad. La crisis económica resultante de la pandemia ha

dejado secuelas en el poder adquisitivo de los hondureños, afectando su capacidad de pago y generando una preocupación adicional sobre la estabilidad del sector financiero (BCH, 2023).

En respuesta a este escenario, las instituciones bancarias han implementado medidas para reducir el impacto negativo de la morosidad, tales como planes de reestructuración de deuda y programas de educación financiera. Sin embargo, el panorama sigue siendo incierto, y el comportamiento del sector financiero y el uso de las tarjetas de crédito continúan siendo aspectos clave para el análisis de la economía nacional en el corto y largo plazo (Alvarado, 2022).

Desafíos y oportunidades para el futuro

El sector hondureño de tarjetas de crédito, a pesar de los obstáculos inherentes, muestra un considerable potencial de crecimiento. Este avance se alinea con la meta de inclusión financiera, una prioridad tanto para el gobierno como para la banca, orientada a ampliar el acceso a servicios financieros en todo el país. A medida que los consumidores en Honduras ganen mayor comprensión sobre las ventajas y riesgos asociados a las tarjetas de crédito, se prevé una expansión continua del mercado. Dicha expansión podría fortalecer la estabilidad económica nacional, siempre que se implementen estrategias que fomenten el manejo prudente de estos instrumentos financieros (Del Carmen, G., et al 2020).

MATERIAL Y MÉTODO

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un alcance correlacional. El enfoque cuantitativo se utilizó con el fin de obtener datos numéricos acerca de las variables relacionadas con las tarjetas de crédito en Honduras. Por su parte, el alcance de carácter correlacional del estudio responde a la intención de establecer relaciones entre variables clave, tales como: la tasa de interés, la cartera morosa, la emisión de tarjetas de crédito y su impacto en la economía hondureña, particularmente en la oferta y demanda de dinero plástico.

Se empleó un diseño no experimental transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un solo punto en el tiempo, abarcando el período de enero 2021 a agosto de 2024.

El marco muestral estuvo compuesto por los bancos emisores de tarjetas de crédito registrados en la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Dado el tipo de sector, se consideró la totalidad del sector bancario, por lo que se utilizó un muestreo por conveniencia no probabilístico.

El estudio se llevó a cabo en Tegucigalpa, la capital de Honduras, que concentra una gran parte de las instituciones bancarias del país. Como centro económico y comercial clave, Tegucigalpa representa un punto de concentración del movimiento económico nacional.

La técnica principal de recolección de datos fue la revisión documental, ya que una gran parte de los datos necesarios se encuentran disponibles en las bases de datos de entidades clave como el Banco Central de Honduras, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, y la Secretaría de Finanzas de Honduras.

RESULTADOS

Tabla 1
Número de tarjetas de crédito en el mercado hondureño por entidad bancaria

No.	Emisores	Tasa máxima aplicada diciembre por cada año expresado en %			
		Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
1	Banco Atlántida	49.77	48.38	48.27	47.91
2	Bac-Honduras	49.77	48.38	48.27	47.91
3	Banco Ficohsa	49.77	48.38	48.27	47.91
4	Banco Davivienda	49.77	48.38	48.27	47.91
5	Banco Hondureño del Café	49.77	48.38	48.27	47.91
6	Banco Lafise	49.77	48.38	48.27	47.91
7	Banco de Occidente	46	46	46	46
8	Banco Promérica	49.77	48.38	48.27	47.91
9	Banco del País	49.77	48.38	48.27	47.91
10	Banrural	49.5	48.38	48.27	47.91
11	Banco Azteca	49.77	48.38	48.27	47.91
12	Banco Cuscatlán			47.92	47.91

Nota. Datos recopilados del BCH (2024).

Se puede apreciar que las tasas de interés han tenido una leve disminución, siendo la tasa máxima aplicada de un 49.77% para el año 2021, para el año 2022, la tasa disminuyó a un 48.38%, para el año 2023, la tasa máxima aplicada es de un 48.27% y para agosto 2024, siguió disminuyendo a un 47.91%.

Se puede observar, cómo el banco de Occidente es el banco que maneja las tasas más bajas con un 46%, sin modificar la tasa durante los años en estudio.

Lo anterior, hace presumir que la tasa de interés es indiferente para el mercado hondureño, tomando en cuenta el riesgo implícito que genera otorgar dinero plástico el cual se asocia con tasas de interés elevadas.

Tabla 2
Tarjetas de crédito, emitidas por las entidades bancarias en Honduras, durante el periodo enero 2021- agosto 2024

Institución	2021	2022	2023	ago-24
Banco Atlántida, S.A.	82338	99541	124971	129299
Banco Azteca de Honduras, S.A.	47303	38877	27976	26580
Banco de América Central Honduras, S.A.	276338	304381	355149	394161
Banco de Occidente, S.A.	6287	7551	9697	10990
Banco del País, S.A.	51398	73411	108694	129267
Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.	168816	172548	199555	222890
Banco Hondureño del Café, S.A.	2865	2345	2271	2311
Banco Lafise Honduras, Sociedad Anónima	15080	15958	20105	22484
Banco Promerica, S.A.	47462	55203	61375	62205
Banco Davivienda Honduras, Sociedad Anónima	37595	51593	65750	72059
Banco de Desarrollo Rural, S.A.	30472	36708	45907	51312
Banco Cuscatlán			5094	23868
Total	765,954	858,116	1,026,544	1,147,426
Crecimiento por año		12.03%	19.63%	11.78%

Nota. Datos recopilados de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS (2024).

Al analizar el comportamiento y emisión de tarjetas de crédito en Honduras se observa que ha incrementado la emisión de las mismas, siendo de un 12.03% del año 2021 al 2022, de un 19.63% del año 2022 al 2023 y de un 11.78% del año 2023 al 2024.

A partir de la información reportada en la Tabla 1, se interpreta que, la emisión de dinero plástico sigue creciendo, pareciera que a los usuarios de tarjetas no les interesa en si la tasa, sino, otro tipo de elementos como ser beneficios, puntos, el prestigio del banco entre otros.

Es así como hasta agosto 2024 se encuentran un total de 1.147.426 tarjetas de crédito en circulación, lo cual representa un crecimiento importante de este mercado y un gran atractivo para los bancos el disponer de una gran demanda de las mismas. Esta cantidad de tarjetas de crédito, representa el 11,6% de la población de Honduras, la cual según el Instituto Nacional de Estadística de Honduras (INE, 2024), alcanza a un total de 9.876.514 habitantes.

Considerando que las tarjetas de crédito solo pueden ser solicitadas por personas mayores de 18 años, los datos del INE (2024) revelan que la población en edad de trabajar en Honduras alcanza las 6,936,385 personas, distribuidas en un 52.9% de mujeres (3,666,904) y un 47.1% de hombres (3,269,481). La Población Económicamente Activa se sitúa en 4,093,474 personas, con una composición de 60.7% hombres y 39.3% mujeres. De esto se desprende que aproximadamente el 28.03% de la PEA en Honduras posee al menos una tarjeta de crédito.

Tabla 3
Millones de lempiras emitidos en tarjetas de crédito en Honduras

Cartera en millones de lempiras de tarjetas de crédito		
2021	2022	2023
L32,185,991,169.00	L41,860,989,005.00	L60,317,416,179.00
	30%	44%

Nota. Datos recopilados de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS (2024).

La Tabla 2 ilustra el crecimiento constante en la demanda y emisión de tarjetas de crédito. Se observa un incremento del 30% en la oferta de dinero colocado en este instrumento financiero entre 2021 y 2022, seguido de un aumento del 44% en 2023. Considerando que el presupuesto total del Programa de Inversión Pública para Honduras en 2024 asciende a 96,461.5 millones de lempiras (Congresonacional.hn, 2024), los montos emitidos en tarjetas de crédito representan el 62.5% de dicho presupuesto. Adicionalmente, se estima que circulan actualmente 31,437.3 millones de lempiras (BCH, 2024) en la economía hondureña entre billetes y monedas. Específicamente, el dinero plástico evidencia una mayor participación, duplicando el volumen del dinero físico.

Tabla 4
Cartera moratoria en tarjetas de crédito en Honduras

MORA		
2021	2022	2023
L979,698,515.00	L1,569,566,185.00	L1,270,361,376.00
3.04%	3.75%	2.11%

Nota. Datos recopilados de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS (2024).

La Tabla 3 revela que, a pesar de una tasa considerada elevada, la cartera moratoria ha experimentado una disminución significativa en la proporción de tarjetahabientes que incurren en mora irrecuperable. Se observa que, la tasa correspondiente a 2021 fue del 3.04%, incrementándose a 3.75% en 2022, para luego descender a 2.11% en 2023, tomando como base los montos circulantes en tarjetas de crédito. Estos datos sugieren una mejora en la comprensión y el manejo de las tarjetas de crédito por parte de los usuarios en Honduras, lo que aparentemente conlleva un uso más responsable para evitar la mora persistente. Por otro lado, se debe considerar que los bancos según la (CNBS, 2024) cobran un 5% por mora anual en tarjetas de crédito.

Tabla 5
Correlación de circulación de tarjetas y la tasa de interés

Tarjetas en circulación Vs Tasa de interés		
2021	765,954	49.40%
2022	858,116	48.16%
2023	1,026,544	48.05%
ago-24	1,147,426	47.75%
Coeficiente de correlación		-0.852677138

Nota. Datos recopilados de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS (2024).

La Tabla demuestra que existe una correlación negativa alta, lo que significa que a pesar de tener en el mercado tasas de interés elevadas, existe demanda de tarjetas con evidencia de un crecimiento sostenido en los últimos años, a partir de lo cual, se puede interpretar que a los usuarios no consideran importante la tasa de interés que pueda tener una tarjeta de crédito.

Tabla 6
Cartera moratoria Vs Correlación montos de lempiras en circulación en tarjetas de crédito en Honduras

Cartera moratoria Vs lempiras en circulación		
2021	L 979,698,515	L32,185,991,169.00
2022	L 1,569,566,185	L41,860,989,005.00
2023	L 1,270,361,376	L60,317,416,179.00
Coeficiente de correlación		0.330589661

Nota. Datos recopilados de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS (2024).

La Tabla 5 muestra que existe correlación débil entre el dinero circulante en dinero plástico y la cantidad de la cartera moratoria, lo que se puede interpretar que, a mayor aumento en la circulación de dinero plástico, la cartera moratoria está disminuyendo, por lo cual no puede existir una correlación alta.

Tabla 7
Correlación cartera moratoria Vs Tarjetas de crédito en circulación

Cartera moratoria Vs Tarjetas en circulación		
2021	L 979,698,515	765954.00
2022	L 1,569,566,185	858116.00
2023	L 1,270,361,376	1026544.00
Coeficiente de correlación		0.340875709

Nota. Datos recopilados de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS (2024).

La Tabla muestra una correlación débil entre los montos de la cartera moratoria y el total de tarjetas de crédito en circulación, lo que se puede interpretar que está existiendo conciencia en la población hondureña sobre el uso correcto del dinero plástico.

Tabla 8
Correlación tarjetas en circulación Vs población en Honduras

Tarjetas en circulación Vs Crecimiento poblacional		
2021	765,954	9,450,711
2022	858,116	9,597,739
2023	1,026,544	9,745,149
Ago-24	1,147,426	9,876,514
Coeficiente de correlación		0.993923142

Nota. Datos recopilados de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS (2024) e INE (2024).

La Tabla 7 muestra una correlación alta, lo que significa que a medida aumenta la población más aumenta la demanda de las tarjetas de crédito, lo que hace que crezca la oferta de tarjetas de crédito y por ende la circulación de las mismas aumenta de manera considerable.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El mercado de tarjetas de crédito en Honduras reviste una importancia significativa tanto para las entidades emisoras como para los tarjetahabientes. Desde una perspectiva comercial, las tarjetas de crédito ofrecen diversas ventajas a los comercios, particularmente en el contexto de la inseguridad prevaleciente en países latinoamericanos, al facilitar la reducción del manejo de efectivo. Por otro lado, proporcionan beneficios a los usuarios al disminuir la necesidad de portar grandes sumas de dinero en efectivo, cuya pérdida por asalto sería irreversible. En contraste, las tarjetas de crédito, al contar con seguros de cobertura contra fraude, permiten la recuperación de fondos sustraídos. Para las entidades emisoras, las tarjetas de crédito generan ingresos a través de las tasas de interés y las diversas comisiones cobradas a los comercios por el uso de terminales de punto de venta (POS), lo que constituye su principal fuente de rentabilidad.

En los últimos años, Honduras ha experimentado un crecimiento constante en la emisión de tarjetas de crédito, superando el millón de unidades en sus diversas denominaciones hasta agosto de 2024. Bac Credomatic, FICOHSA y Banco Atlántida se destacan como las entidades con mayor volumen de emisión en el mercado hondureño, mientras que Banco de Occidente presenta una menor demanda.

En la actualidad, la cantidad de dinero circulante en Honduras supera los 60,000 millones de lempiras superando el doble del dinero normal que circula en el país, por otro lado, el 28% de

la PEA en Honduras, tiene en su poder un gran porcentaje del total de las tarjetas de crédito a nivel nacional.

Se visualiza que la cartera moratoria ha tenido una baja considerable en los últimos 3 años donde los niveles de la mora han bajado a un 2.11%, representando hasta agosto 2024 la cantidad de L1,270,361,376.00 que para los montos emitidos sea consideraran aceptables, lo da a entender que los usuarios están entendiendo la importancia de manejar de manera correcta el tema del dinero plástico.

A pesar de tener una alta tasa de interés, se observa un descenso en los últimos años de la misma, sin embargo, siempre es alta en relación a los préstamos normales, pero a los usuarios le interesa otro tipo de beneficios que contraponen como mayor justificación a pesar de las altas tasa de las tarjetas de crédito.

REFERENCIAS

- Alvarado, M. (2022). *El impacto de las tarjetas de crédito en el consumo y la economía de Honduras*. Editorial Financiera.
- Banco Central de Honduras. (2023). *Informe de estabilidad financiera en Honduras*. <https://www.bch.hn/estadisticos/EF/LIBINFORME/IEF%20diciembre%202023.pdf>
- Banco Central de Honduras. (2023). *Informe sobre la evolución del sistema financiero hondureño*. <https://www.bch.hn/estadisticos/EF/LIBINFORME/IEF%20junio%202023.pdf>
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2024). *Informe anual de supervisión 2023*. <https://www.cnbs.gob.hn/informes/informe-anual-2023.pdf>
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2024). *Reporte de inclusión financiera en Honduras*. https://cnbs.gob.hn/inclusion-financiera/wp-content/uploads/2024/07/REPORTE-DE-INCLUSION-FINANCIERA-2024_FINAL_JULIO-12072024.pdf
- Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia. (2016). *Análisis del mercado de las tarjetas de pago en Honduras*. https://www.cdpc.hn/wpcontent/uploads/2024/10/Analisis_del_Mercado_de_las_Tarjetas_de_Pago_en_Honduras_Junio2016.pdf
- Del Carmen, G., Díaz, K. y Ruiz-Arranz, M. (2020). *A un clic de la transición: Economía digital en Centroamérica y la República Dominicana*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0002718>
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Estadísticas demográficas*. Instituto Nacional de Estadística.
- Secretaría de Finanzas. (2024). *Programa de inversión pública para Honduras (Informe I trimestre 2024)*. https://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2024/07/Informe_Tomo_inversion_ltrim_2024.pdf

Relevancia del diagnóstico organizacional integral: análisis en empresa papelería y de servicios tecnológicos en Chiapas, México.

Relevance of a comprehensive organizational diagnosis: analysis of a paper and technology services company in Chiapas, Mexico.

Chávez Rodríguez, María del Carmen *, López Aguilar, Ruth**,
Gómez Hernández, Erick Eugenio***

*Doctora en Estudios Económico Administrativos. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Email: maria.chavez@unicach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1022-2339>.

**Maestra en Mercadotecnia. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Email: ruth.lopez@unicach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1735-349X>.

***Doctor en Administración. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Email: erick.gomez@unicach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8675-9410>.

Correo para recibir correspondencia:

María del Carmen Chávez Rodríguez
maria.chavez@unicach.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Determinar el diagnóstico situacional de una empresa especializada en la venta de material de oficina y servicios tecnológicos de Chiapas, México, utilizando diversos métodos de análisis que lleven a la toma de decisiones para la reactivación de la organización.

MATERIAL Y MÉTODO: Se presenta como estudio de caso. Se identificó la problemática en la empresa; se hizo la revisión de literatura. Se utilizaron varios métodos de análisis organizacionales: modelo 5c's, FODA, análisis PEST y las cinco fuerzas competitivas de Porter.

RESULTADOS: La información obtenida muestra las fortalezas en atención al cliente, personal cualificado y localización, debilidades en promoción, presencia digital y adaptación a la situación actual. Se reconocen oportunidades para la implementación de soluciones digitales y finalmente combatir amenazas económicas y competitivas.

CONCLUSIONES: La necesidad de rediseño de estrategias en procesos internos y mejora en las conexiones físicas y digitales con los clientes. Dadas las capacidades y cultura, se advirtió la implementación de mejoras estratégicas para la estabilidad de la organización.

PALABRAS CLAVE: análisis organizacional, FODA, PEST, cinco fuerzas de Porter, modelo 5C.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To determine the situational diagnosis of a company specializing in the sale of office supplies and technology services in Chiapas, Mexico, using various analytical methods that will lead to decision-making for the reactivation of the organization.

MATERIAL AND METHOD: This is a case study. The company's problems were identified; a literature review was conducted. Several organizational analysis methods were used: the 5Cs model, SWOT, PEST analysis, and Porter's five competitive forces.

RESULTS: The information obtained shows *strengths in* customer service, qualified personnel, and localization; *weaknesses in* promotion, digital presence, and adaptation to the current situation. *Opportunities* for implementing digital solutions and ultimately combating economic and competitive *threats* are recognized.

CONCLUSIONS: There is a need to redesign internal process strategies and improve physical and digital connections with customers. Due to the organization's capabilities and culture, an implementation of strategic improvements for its stability was suggested.

KEY WORDS: organizational analysis, SWOT, PEST, Porter's five forces, 5C model.

La inesperada aparición de la pandemia de COVID-19, y su duración de más de dos años, puso a las empresas en circunstancias desfavorables, adicionales de las que ya se desafiaban constantemente, como los cambios de gustos en los consumidores o las fluctuaciones económicas del mercado, por nombrar solo algunas. Pero enfrentarse a cierre de locales y la necesidad de vender mediante otras alternativas para mantenerse vigentes las empresas se cuestionaban: ¿Cómo vender? ¿Vender a domicilio? ¿Por línea? ¿Cómo se hace? ¿Dónde? Esto llevó a enfrentarse a una nueva realidad: La imperiosa necesidad de buscar la salida de mercancías o servicios para conservarse en el mercado a como diera lugar. En muchos casos se logró sobrevivir y restablecerse en la ‘nueva realidad’, pero con muchos altibajos, muchas carencias y nuevos retos: Nuevas necesidades y diferentes gustos de los consumidores por el acceso forzoso a las operaciones comerciales en las plataformas digitales, y diversas formas de ventas desconocidas aún a la distancia de la pandemia. Todos estos acontecimientos han llevado a las empresas a la exigencia de hacer un análisis situacional para aclarar dónde se encuentran, con qué elementos se cuentan y qué estrategias seguir.

Bajo toda esta problemática se presenta el estudio de caso de una empresa ubicada en Villa Corzo, Chiapas, México, dedicada al giro comercial de venta de papelería y de servicios relacionados a la tecnología. Esta organización tenía la dificultad de 2020 a 2022 que se enfrentó a la caída de sus ventas y entró en crisis a pesar de que el giro comercial estaba relacionado con las tecnologías. Por lo que el propietario se preguntaba qué podía hacer para enfrentarse a estos cambios en el mercado; llegó a la apertura de la “nueva normalidad” con muchas carencias y necesidad de ubicar su escenario real; partir de ahí para el diseño y aplicación de estrategias que le permitiesen su mejora. Por lo tanto, el propósito de este estudio es la determinación del diagnóstico situacional integral, con diversos métodos para la toma de decisiones de alternativas para su resurgimiento en el mercado después de la crisis de salud mundial.

La importancia de este estudio es la identificación de las ventajas y desventajas analizando los eventos de primera línea y a través de estos análisis y con los resultados obtenidos se diseñen estrategias para el crecimiento organizacional. Se puede generar la hipótesis: El diagnóstico situacional contribuye de una manera efectiva en la toma de decisiones para el diseño de estrategias que incidan en el crecimiento de la empresa. Este trabajo se divide en cinco secciones: Introducción, diseño metodológico, revisión de literatura, resultados y discusión y, finalmente, las conclusiones.

Actualmente las organizaciones afrontan al régimen económico, político, social, cultural, tecnológico, ambiental y legal, incierto y misceláneo, por lo que se manifiesta la trascendencia de

reconocer y dominar los elementos que influyen en su crecimiento. “Al considerar estos elementos como parte de un sistema interconectado, las organizaciones pueden optimizar su desempeño al enfocarse en la alineación y mejora continua de los procesos que los vinculan” (Barberán-Vinces y Barcia-Villamar, 2024).

El análisis situacional apoya al conocimiento de la ubicación empresarial, así como cuál debe ser el camino a seguir para su crecimiento en el mercado. El análisis situacional es un método de investigación interdisciplinario que busca comprender fenómenos sociales complejos mediante el estudio del contexto en el que ocurren (Chen, 2022), proporcionando un marco para analizar y evaluar sistemáticamente situaciones complicadas, que ayuda a tomar decisiones informadas y a desarrollar las soluciones más efectivas (Ndamé, 2023).

El análisis situacional se utiliza comúnmente en campos como la sociología, la antropología, los estudios organizacionales y la salud pública, donde comprender el contexto es esencial para lograr conocimientos y divulgación significativos (Chen, 2022). El análisis situacional de una estrategia empresarial consiste en analizar diversos aspectos de la situación, incluidos los factores sociales, culturales, políticos y económicos que afectan la situación (Chen, 2022).

La revisión también puede incluir “una evaluación de la huella histórica de la gestión de las partes interesadas, la importancia del apoyo de las partes interesadas y los esfuerzos de la organización para cumplir con las expectativas” (Yeshitila *et al.*, 2020, p. 107), así como la inclinación a planes estratégicos que son relevantes para el reconocimiento de limitaciones y la exigencia de la mejora organizacional estimula el pensamiento estratégico y facilita la identificación de áreas con necesidad de mejora (Cañarte-Quimis *et al.*, 2022).

Para realizar este análisis se necesitan datos pasados, presentes y futuros, toda vez que esta información puede servir como base para el desarrollo posterior de procesos de planificación estratégica relevante y toma de decisiones. Es importante analizar las empresas existentes y en crecimiento para ver los factores que les permiten lograrlo y que están dentro de las capacidades de la empresa. Aplicar diversos métodos de calidad para hacer que la organización sea más eficiente, competitiva y viable en el mercado (García y Molina, 2023). Se debe considerar la dinámica económica a todos los niveles y cómo impacta en el desempeño de la organización. Posteriormente viene el análisis de todos los componentes de la situación y sus interrelaciones entre los factores sociales, políticos, económicos y los propios de la empresa. Esto ayuda al entendimiento de la situación real y a la identificación de riesgos y oportunidades de la empresa

(Desalegn et al., 2020; Ndam, 2023). Existen diversos instrumentos para la realización del análisis situacional.

A) El método 5C de Harvard

Contiene cinco categorías de conocimiento que, cuando se examinan cuidadosamente, producen el mejor FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Estas cinco “C” son: Cliente, Compañía, Colaborador, Competidor y Contexto. El conocimiento de estos elementos permite a los socios y gerentes saber y comprenderse mejor, así como a los participantes externos y los factores que influyen y afectan sus organizaciones (Gurrea, 2021).

B) Análisis FODA

Con el análisis FODA se examinan las fortalezas y debilidades del interior de la organización, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Ayuda a la identificación de factores particulares y del contexto que pueden influir en la situación (Ndam, 2023). Esta caracterización se puede usar para la determinación de la dirección estratégica y la toma de decisiones. Además, se pueden evaluar las oportunidades que permitan la explotación del crecimiento y éxito de la organización, así como las estrategias para la reducción o superación de amenazas (Sánchez, 2020). “Este tipo de análisis promueve la comunicación y colaboración efectiva ya que se tienen elementos para alentar a todos los actores involucrados a que participen y apoyen con conocimientos y experiencia” (Yeshitila et al., 2020, p. 59).

C) El análisis PEST

Es útil porque es a la vez un método de gestión de riesgos y un proceso de diseño de estrategias. Los elementos del análisis PEST incluyen varios factores importantes para los análisis, incluidos los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Al analizar estas diferentes causas, las organizaciones pueden aminorar los riesgos existentes y tomar mejores decisiones (Chen, 2022; Rhijanet et al., 2020). El análisis PEST ayuda a las organizaciones a identificar y optimizar las oportunidades existentes en función de las condiciones del campo. Realizar una investigación utilizando el método PEST es una excelente manera de encontrar las debilidades y los cuellos de botella de la empresa. Se pueden maximizar las estrategias (Sulistijanto et al., 2023) proporcionando la comprensión integral del contexto en el que se ubica la organización (Ndam, 2023).

El modelo PEST debe respaldarse evaluando cómo se comportan las organizaciones políticas a través de sus cuentas de redes sociales en el contexto de su entorno externo (Sulistijanto et al., 2023). Las ventajas del análisis PEST son: La facilidad con que proporciona un marco simple

para evaluar las tendencias del mercado industrial además puede identificar factores externos como influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar las actividades de la organización.

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) o Pestel (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) junto con el FODA y las cinco fuerzas de Porter son útiles para la evaluación de la situación actual de una organización y las sugerencias de mejora de los factores. En conjunto, apoyan para la toma de decisiones sobre qué estrategias seguir para la mejora continua (Sánchez, 2020).

D) El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Ayuda a analizar la competitividad de una industria o mercado. Evalúa el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad competitiva (N Dame, 2023). Determina el atractivo y el potencial de ganancias de una industria: Amenaza de entrantes, amenaza de sustitutos, poder del cliente, poder del proveedor y grado de competencia. Cada uno de estos factores podría reducir la ventaja competitiva potencial de la empresa y amenazar su rentabilidad. Si cada factor es alto, la industria se considera menos atractiva (Buhalis, 2022). Al mismo tiempo, proporciona un marco para valorar el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos participantes, productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad competitiva (Brujil, 2018). Es importante considerar que la innovación de valor es un principio fundamental del análisis de situación para crear nuevo valor para los clientes y responder a la competencia (Desalegn, 2020) tanto como la eficacia del análisis estratégico y la gestión de crisis como métodos y técnicas clave para la toma de decisiones efectivas y la mitigación de amenazas (Nemanja, 2021).

MATERIAL Y MÉTODO

Villa Corzo es el municipio más grande territorialmente de la zona frailesca. De acuerdo al censo de 2020, la población total era de 65,643 habitantes; la cabecera municipal con 11,556 pobladores. La población económicamente activa es del 63.0% de toda la población, el 73% tiene disponibilidad de las tecnologías de la información y la comunicación por medio del teléfono celular, y el 27% tiene acceso al internet (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021). El área de estudio para el desarrollo de este trabajo de investigación se realizó la ciudad de Villa Corzo en una empresa dedicada a la venta de productos de papelería, accesorios para celulares y servicios, tanto de renta de computadoras con acceso a internet como de descarga,

actualización de documentos, descarga y actualización de archivos multimedia, copias, impresiones y recargas telefónicas.

El tipo de estudio fue transversal. El objeto de estudio fue el desarrollo del análisis organizacional con los métodos: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); las 5C de Harvard (Compañía, Colaboradores, Clientes, Competidores y Contexto); PEST (aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos); y, finalmente, las cinco fuerzas de Porter (Clientes, Proveedores, Competidores, Sustitutos y Competencia). Su alcance fue descriptivo por ser un estudio que “cuenta con una población la cual se pretende describir en función de un grupo de variables” (Méndez et al., 2020). El enfoque fue cualitativo, mediante el método de estudio de caso, en donde se pudieron relacionar las situaciones específicas, así como la comprensión de las particularidades que pudieran contener. Se utilizaron técnicas de entrevista y observación directa para la recopilación de la información.

Se llevó a cabo la investigación en varios momentos: La visita y entrevista al dueño para la identificación de la problemática, el trabajo de los autores en la revisión de literatura, la recopilación de la indagación en la empresa mediante la observación con el respaldo de las guías de observación. Ya reunida toda la información con los diferentes métodos, de las entrevistas y observaciones, se llevó a cabo el análisis detallado de cada elemento. Se realizó la integración de todos los resultados obtenidos y se desarrolló la presentación de este documento.

RESULTADOS

Se presentan los resultados de los diferentes métodos de análisis situacional, realizados con la información de la empresa estudiada. Cada herramienta presenta diferentes aspectos de la organización, por lo que el conjunto de datos da el panorama más amplio de las fortalezas y áreas de oportunidad, mismas que servirán para el desarrollo de estrategias para la consolidación de la empresa.

Modelo 5Cs

Este modelo proporciona una visión general de la empresa, define el entorno, la situación de la propia empresa, de sus empleados, clientes y competidores. Estos cinco elementos son bloques de construcción que le ayudarán a comprender su situación real y forman la base para desarrollar el FODA (Tabla 1).

Tabla 1

Resultados modelo 5Cs

Categoría	Resultados
Contexto	La empresa está ubicada en la cabecera municipal de Villa Corzo, Chiapas, México. La gente tiene una cultura familiar y social, está muy unida. La situación política se forma dentro de la democracia nacional, por lo que, es una sociedad familiar tradicional, con cierta migración a otros lugares para mejorar la calidad de vida; y desde una perspectiva tecnológica, a medida que la ciudad crece, se va formando un sistema digital que se integra a las actividades comerciales y de servicios. El empleo se divide en tres sectores manufactureros: agrícola, comercial y servicios.
Compañía	Se dedica a la venta de material de oficina y accesorios para telefonía móvil, ofrece servicios de Internet a través de computadoras. Cuenta con sala de juegos Xbox, se encuentra disponible la conexión a Internet y brinda un servicio completo para copias, impresiones y descargas. La ventaja competitiva de la empresa se diferencia por brindar un buen servicio al cliente, responsabilidad y respeto a cada individuo que llega a la empresa. El concepto de empatía está siempre presente entre los empleados, lo que permite el desarrollo del trabajo realizado, un ambiente laboral y las relaciones con los clientes.
Colaboradores	Los empleados que pertenecen a la empresa están capacitados para ofrecer productos de calidad y son responsables de brindar y crear buenas experiencias para los clientes. El personal contribuye en el progreso de la organización comercial.
Clientes	Se trata de personas que no tienen el servicio de internet en su hogar y utilizan servicios y equipos de internet proporcionados por la empresa, habitantes que requieren material de oficina o productos de telefonía móvil, individuos que quieren divertirse con Xbox y consumidores que necesitan servicios de pago, carga, fotocopiado e impresión. En la Tabla 2 se presentan las características y necesidades de los clientes.
Competidores	Se encuentran tres empresas que son la competencia más cercana al objeto de estudio. Por petición de la empresa investigada y por cuestiones de ética y seguridad no se dan los nombres de las organizaciones, sin embargo, se les llama con letras (Tabla 3).

Nota. Elaboración propia.

Como se menciona en la Tabla 1, los clientes o segmentación de mercado a atender tienen características demográficas (Tabla 2).

Tabla 2

Clientes

Segmentación demográfica	Perfil clientes reales	Necesidades
• Edad: desde 8 años. • Sexo: indiferente. • Ocupación: cualquiera. • Nivel educativo: indistinto. • Nivel de ingresos: indefinido.	• Estudiantes (clases y tareas). • Niños (juegos). • Adultos (diversas actividades): Personas mayores (principalmente servicio de copias y descarga de documentos).	• Buenos productos/servicios. • Opciones en productos. • Ahorro de tiempo. • Buena red de internet. • Buenos equipos de cómputo. • Un buen servicio al cliente.

Nota. Elaboración propia.

Las particularidades de los clientes reales muestran que son en mayoría estudiantes, de todos los niveles educativos, que asisten por tareas o a tomar clases en línea; niños que llegan a utilizar los juegos existentes; adultos para compra de productos y adquisición de servicios de copiado, y descarga de documentos.

Tabla 3

Competencia y sus características

Nombre	Ventaja en el servicio	Desventaja en el servicio
Ciber X	Accesibilidad	Servicio al cliente
Ciber Y	Buena red de internet	Pocos servicios
Ciber Z	Buenos servicios	Ubicación

Nota. Elaboración propia.

Ante esta competencia, la empresa estudiada se convierte en el principal competidor de la ciudad porque cuenta con ventajas competitivas como precios bajos, buena red de internet, buen servicio al cliente y ubicación central que la hace accesible a las personas.

Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA para determinar el estado actual de la empresa. Se consideran los resultados del análisis 5C como primer resultado, y se analizan en detalle los elementos del desarrollo del análisis FODA para su ampliación.

Tabla 4

Resultados del FODA

Fortalezas	Debilidades
• Personal con conocimientos de informática. • Buenos equipos de cómputo. • Xbox. • Excelente servicio al cliente. • Precios accesibles. • Variedad de productos. • Se ofrece variedad de servicios.	• Ausencia de publicidad. • Omisión de redes sociales. • Inexistencia de servicios online.
Oportunidades	Amenazas
• Expansión del mercado (obtener nuevos clientes; publicidad). • Ampliación del local. • Incremento de productos/servicios. • Oferta de servicios online (innovación en los servicios).	• Competencia de empresas similares. • Costos de proveedores. • Derechos por ventas online. • Fenómenos naturales.

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 4, se atiende cada apartado del análisis FODA, donde se muestran las fortalezas que reflejan el personal capacitado, el equipamiento necesario para los servicios prestados, el interés por atraer clientes, los productos y los precios. Las debilidades como la carencia de publicidad, redes sociales y servicios en línea, son áreas que deben fortalecerse, ya que serán fundamentales para esta 'nueva normalidad'. Hoy en día, forma parte de las herramientas de venta que ofrecen muchas empresas, y los servicios online también resultan de gran ayuda para los clientes.

Las oportunidades incluyen acciones que aún no se han tomado dentro de la empresa y representan cambios que conducirán a nuevas formas de comercio y mayores ventas. Como en la parte de amenazas, los factores que se encontrarán del exterior como las tasas de ventas en línea o el incremento de costos que provengan de los proveedores o el surgimiento de la competencia. Estos cuatro elementos del análisis contribuyen a los resultados de la empresa.

Modelo PEST

El siguiente análisis desarrollado fue el modelo PEST, que identifica los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto empresarial, además es un método de análisis empresarial que le permite reconocer cuatro factores clave que afectan el negocio.

Tabla 5
Resultados del Modelo PEST

Factores	Resultados
Político	La empresa cumple con las reglas fiscales y de seguridad que son requeridas por las instituciones gubernamentales a todos los establecimientos comerciales y de servicio. En particular tiene relación laboral con el programa "Construyendo el Futuro", en donde la empresa participa en la capacitación a pasantes en tecnología y atención al cliente.
Social	La empresa destaca en el bienestar de los empleados, es una de las pocas empresas que tienen esta ventaja social, sobre todo porque los propietarios son socialmente conscientes y empáticos con sus empleados y clientes. Esto se refleja en ambos sentidos: con el sentido de unidad y conexión con la empresa, y con sentido de pertenencia a la gente y a los orígenes.
Económico	Debido a la crisis de inflación y otros factores económicos, este tipo de negocios enfrentan un declive económico. Los constantes cambios en el mercado requieren establecer una estrategia que no excusa el desarrollo de la empresa, sino que busca y aprovecha oportunidades en el mercado. En términos de competencia, en los últimos años no ha surgido ninguna otra empresa competidora que se acerque a la altura comercial en que se encuentra la empresa estudiada.
Tecnológico	En el sector empresarial en donde se desarrolla la empresa es importante contar con tecnologías efectivas, porque las principales actividades se realizan con la ayuda de Internet y tecnologías informáticas. Se ofrecen servicios adaptados a las necesidades del cliente.

Nota. Elaboración propia.

Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter ayudan a analizar la empresa desde el punto de vista de la rentabilidad y se trata de controlar y enfocar objetivos y recursos para lograr estas cinco fuerzas (Tabla 6).

Tabla 6
Resultados de las fuerzas de Porter

Fuerza	Resultados
Clientes	Los clientes de la compañía están sujetos a precios administrados internamente que fluctúan debido a costos operativos o de adquisición. Los descuentos se aplican únicamente a compras al mayoreo y los descuentos por volumen se aplican según la cantidad comprada. Esto se aplica únicamente a los servicios de copia e impresión y no a otros servicios. Los clientes reales visitan el establecimiento periódicamente.
Proveedores	La industria cambia constantemente en términos de proveedores de tecnología y existe un enorme mercado para equipos nuevos y reacondicionados. La empresa cuenta con proveedores que ofrecen precios especiales para que pueda ofrecer precios más bajos a sus clientes. Dependiendo del volumen de compras, una empresa no corre el riesgo de perder un proveedor porque siempre existe la opción de cambiar de un proveedor a otro.
Competidores	En un entorno competitivo, la empresa debe mantener su esencia. El proceso de evolución de la empresa ha sido beneficioso porque se enfoca en la satisfacción del cliente, y su mayor ventaja o fortaleza frente a sus competidores es que brinda lo que los clientes desean, es decir, la calidad del servicio que brinda, todo en un solo lugar y ofrecen buenos productos y precios bajos. Las empresas enumeradas en la Tabla 2 no tienen ninguna ventaja sobre esta organización.
Productos sustitutos	El propio mercado está en constante evolución, lo que da lugar al surgimiento de diversas ramas comerciales que ofrecen productos o servicios complementarios. La empresa se presenta como competidor indirecto en el mercado de la localidad porque tiene fortalezas en la prestación de servicios de Internet a través de computadoras. Sin embargo, enfrentar la amenaza de la existencia de productos sustitutos requiere esfuerzos enfocados en estrategias para introducir servicios en línea personalizados.
Rivalidad competitiva	En un mercado donde la competencia y las propias empresas son cada vez más dinámicas, los consumidores quieren más comodidad, menores costos de compra y exigen mejores productos y servicios. Esto anima a las empresas a innovar y conectarse con más clientes para darles lo que quieren. La competencia obliga a las empresas a hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades del mercado, pero, sobre todo, crear una imagen fácilmente reconocible y crear una posición que, a pesar de los competidores existentes, es por lo que los clientes eligen una empresa sobre otra.

Nota. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Es importante comprender que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos, formados por muchos elementos interconectados, y cuando se realiza un análisis organizacional se examinan elementos como los presentados en estos resultados. Como señala (Bravo et al., 2019) se consideran los factores del contexto y hacia el interior para la valoración de la organización. Cada uno de estos elementos influye en los demás factores y en el desempeño general de la organización. Las empresas como entes sociales poseen un carácter transversal que se relaciona con los diversos factores de la vida comercial. El pretender la comprensión de su funcionamiento y componentes de la estructura organizacional que usan en su creación y crecimiento, se debe considerar también el contexto en el que se encuentran y con el que conviven diariamente e influye en la corporación (García y Molina, 2023).

Se tienen en cuenta los puntos fuertes de la empresa, definidos por un servicio al cliente de alta calidad, personal calificado y una ubicación cómoda. Sin embargo, presenta importantes oportunidades frente a nuevos desafíos en el contexto del compromiso digital, la innovación en propuestas de valor y el uso de tendencias tecnológicas. Se debe considerar que es crucial el análisis de los componentes y procesos que se desarrollan internamente en las organizaciones, así como el ambiente externo complejo y cambiante (Peña-Ponce et al., 2022).

Una cultura que enfatiza el aprendizaje continuo, la experimentación y la apertura al cambio crean las condiciones para que las personas y los equipos prosperen e innoven. Por el contrario, una cultura demasiado cautelosa y reacia al riesgo puede retrasar la adaptación y el crecimiento de una organización. “Existe la necesidad de gestionar el talento humano desde la visión de la sostenibilidad inscrito en la competitividad empresarial” (Sánchez et al., 2023, p. 23). Es esencial utilizar las posibilidades que ofrece la digitalización al comercio local para proporcionar experiencias en línea que se alineen con las necesidades de los clientes actuales y que los negocios locales desarrollen una fuerte presencia en internet para llegar a un gran número de consumidores, lo que permitirá administrar la información de sus actividades (García-Milon et al., 2024).

La historia de la empresa del caso de estudio no es sencilla, sin embargo, la organización tiene el marco y las capacidades para superar los desafíos contextuales y redefinir su propuesta de valor para el futuro digital. Implementar un plan estratégico basado en estos hallazgos es esencial para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento y el enfoque en los mercados locales. Otro elemento clave son las personas que integran la organización, las habilidades, motivación,

satisfacción, salud, esto es fundamental para el éxito. Las organizaciones más exitosas son aquellas que atraen, retienen y desarrollan talento, empoderan a personas y equipos, se preocupan por el bienestar de todos sus miembros. “El diseño que elijan los gerentes para sus organizaciones debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la mejor manera posible, lo más eficiente y eficaz que se pueda, los elementos para que una organización tenga éxito” (Piedra-Mayorga et al., 2024, p. 162).

Con base en este marco integral, se pueden identificar brechas y oportunidades y crear planes estratégicos para optimizar el desempeño actual y futuro. “Las elecciones resultantes de la forma en que se dirige una empresa determinan el éxito o el fracaso de la empresa, la gestión de la organización en muchos casos afecta directa o indirectamente a su calidad” (Mamani y Ponz, 2023, p. 73).

CONCLUSIONES

El diagnóstico situacional realizado en la organización se considera una estrategia valiosa y que se debe realizar cada cierto tiempo en las empresas, ya que permite conocer la problemática existente de la empresa: lo administrativo, financiero, industrial o comercial. Se concluye que la hipótesis “*el diagnóstico situacional contribuye de una manera efectiva en la toma de decisiones para el diseño de estrategias que incidan en el crecimiento de la empresa*”, se verifica con las siguientes afirmaciones:

La empresa analizada tiene fortalezas en cuanto a servicio al cliente, personal calificado y ubicación. Pero enfrenta debilidades en promoción, presencia digital y adaptación al contexto actual. Existen importantes oportunidades para innovar en la propuesta de valor, implementar soluciones online y mejorar la comunicación con clientes potenciales. Las condiciones económicas adversas y la creciente competencia representan amenazas. Es clave que la empresa reformule su estrategia enfocándose en optimizar sus procesos internos y conectarse mejor con sus clientes, tanto física como digitalmente. El plan estratégico debe considerar las capacidades y cultura únicas de la organización, por lo que también es vital empoderar a las personas, desarrollar sus habilidades y velar por su bienestar.

REFERENCIAS

- Barberán-Vinces, C. y Barcia-Villamar, F. (2024). Identificación de las conformidades del sistema de gestión de la calidad del servicio en la Empresa PORTOAGUAS EP. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa, Reicomunicar*, 7(13). <https://doi.org/10.46296/rc.v7i13edespmar.0233>
- Bravo, L. M., Valenzuela, A., Ramos, P. M. y Tejada, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316–1328. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Bruil, G. H. Th. (2018). The relevance of porter's five forces in today's innovative and changing business environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Buhalis, D. (2022). Tourism management and marketing in transformation: editor's statement and introduction to the Encyclopedia of Tourism Management and Marketing. In *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377486.tourism.management.marketing>
- Cañarte-Quimis, L. Y., Flores-Vélez, N. T. y Suárez-Delgado, K. E. (2022). La cadena de valor como herramienta innovadora para la sostenibilidad de la comercialización de hortalizas. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 121–135. <https://doi.org/10.23857/DC.V8I1.2562>
- Chen, J. S. (2022). Situational Analysis as an interdisciplinary Research Method. *East Asian Science Technology and Society: An International Journal*, 16 (4), 537-541. <https://doi.org/10.1080/18752160.2022.2136457>
- Desalegn, Y. D. (2020). Situational and Mixed Business Strategy Analysis for Market Competitiveness: An Exploration in Context of Africa. 15(2), 106-120. <http://doi.org/10.1007/S42943-020-00014-4>
- García, C. y Molina, A. T. (2023). Nuevas MiPymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata. *Espacios*, 44(02), 61–77. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n02p05>
- García-Milon, A., Olarte-Pascual, C., Reinares-Lara, E., Pelegrín-Borondo, J. y Medrano-Sáez, N. (2024). *Redes sociales, presencia online y otras tendencias digitales en el comercio de Logroño: visión de comerciantes y clientes* (C. E. de Comercio (ed.)). <https://catedradecomercio.unirioja.es/>
- Gurrea, M. (2021). El análisis 5C, el punto de partida del mejor DAFO. <https://mariagurrea.com/el-analisis-5-c-como-punto-de-partida-de-un-buen-dafo/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *Panorama sociodemográfico. Censo de población y vivienda 2020*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197858.pdf
- Mamani, M. Á. M. y Ponz, S. F. V. (2023). La gestión estratégica empresarial como alternativa para reducir costos y aumentar las utilidades: caracterización y diagnóstico. In *Crecimiento*

- y Desarrollo Socioeconómico en la Amazonia Boliviana: una perspectiva sostenible (pp. 71–94). Editora Científica Digital. <https://doi.org/10.37885/221110889>
- Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L. y Sosa, C. (2020). *El protocolo de investigación: lineamientos para su elaboración y análisis* (2ª ed.). Trillas.
- Ndame, T. (2023). Situational Analysis/SWOT. In O. J. M.; T. S.; W. K. D. (eds) (Ed.) *Varieties of Qualitative Research Methods*. (pp. 439-444). *Springer Texts in Education*. Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_68
- Nemanja, G. (2021). Strategic analysis of the external environment. *Trendovi u Poslovanju*, 10(2), 28-44. <https://doi.org/10.5937/trendpos2202028g>
- Peña-Ponce, D., Figueroa-Soledispa, M. y Parrales-Reyes, J. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1201–1217. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2548>
- Piedra-Mayorga, V. M., Piedra-Guzmán, M. L. y Vázquez-Alamilla, M. Á. (2024). Decisión de una estructura organizacional para la mejora del impacto de la distribución de autoridad. *Revista Ciencia & Sociedad*, 4(2), 152–163. <https://cienciasociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/133>
- Rhijanet, C., Leyton A., Jesús, R. y Chacón, R. (2020). Análisis organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño caso: APAT. *Perspectivas*, 23(46), 1-102. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n46/n46_a04.pdf
- Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V. y Ninalaya Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539>
- Sánchez, D. (2020). Análisis FODA O DAFO. https://books.google.com.mx/books?id=6h0JEAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22David+S%C3%A1nchez+Huerta%22&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Sulistijanto, A. B., Wono, H. Y., Karsten, H. E. y Nur H. C. (2023). Pest Analysis on Instagram Account@golkar. Indonesia. *Jurnal Komunikasi Global*, 12(1), 122-142. <https://doi.org/10.24815/jkg.v12i1.29802>
- Yeshitila, D., Kitaw, D., Jilcha, K. y Muchie, M. (2020). Situational and Mixed Business Strategy Analysis for Market Competitiveness: An Exploration in Context of Africa. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 15(2), 106-120. <https://doi.org/10.1007/s42943-020-00014-4>

Brechas de inclusión financiera en mujeres empresarias: un análisis rural-urbano en México 2021.

Financial inclusion gaps among women entrepreneurs: a rural-urban analysis in Mexico, 2021.

Pérez Morales, Lucía Guadalupe*, Vega Macías, Daniel**,
López Mateo, Celina***

*Estudiante de la Maestría en Estudios Empresariales. Universidad de Guanajuato. México. Email: lg.perezmorales@ugto.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7872-7687>.

**Doctor en Migraciones Internacionales. Universidad de Guanajuato. México. Email: daniel.vm@ugto.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5550-7744>.

***Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guanajuato. México. Email: celinaml@ugto.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4472-0416>.

Correo para recibir correspondencia:

Celina López Mateo
celinaml@ugto.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Comparar los niveles de inclusión financiera de mujeres empresarias en función del tamaño de localidad de residencia (rural, urbano bajo, medio y alto) en las regiones Noreste y Occidente-Bajío de México.

MATERIAL Y MÉTODO: Se realizó un análisis cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 372 mujeres empresarias, distribuidas en cuatro estratos de localidad: rural (n=65), urbano bajo (n=42), urbano medio (n=64) y urbano alto (n=201). Se evaluaron tres dimensiones de la inclusión financiera (acceso, uso y calidad) mediante la prueba de Chi-cuadrado ($p < 0.05$) para identificar diferencias estadísticamente significativas entre los estratos.

RESULTADOS: Las mujeres en zonas rurales presentan una clara desventaja en el acceso y uso de productos financieros formales -como cuentas de nómina (1.5% vs. 19.4% en urbano alto), créditos bancarios (4.6% vs. 18.4%) y cuentas Afore (6.3% vs. 39.4%)-, mostrando una mayor dependencia de mecanismos informales.

CONCLUSIONES: El estudio evidencia la necesidad de diseñar políticas de inclusión financiera diferenciadas y con enfoque de género que prioricen a las mujeres empresarias en zonas rurales. Estas intervenciones, dirigidas a superar las barreras de acceso y uso identificadas, representan una estrategia crucial para reducir la vulnerabilidad socioeconómica y mejorar la calidad de vida de este segmento de la población.

PALABRAS CLAVE: empresas, inclusión financiera, mujeres, zonas rurales.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To compare the levels of financial inclusion of women entrepreneurs based on the size of their locality of residence (rural, low-urban, medium-urban, and upper-urban areas,) in the Northeast and Western-Bajío regions of Mexico.

MATERIAL AND METHOD: A quantitative analysis was conducted. The sample consisted of 372 women entrepreneurs, distributed across four locality strata: rural (n=65), lower-urban (n=42), middle-urban (n=64), and upper-urban (n=201). Three dimensions of financial inclusion (access, use, and quality) were evaluated using the Chi-square test ($p < 0.05$) to identify statistically significant differences among strata.

RESULTS: Women in rural areas present a clear disadvantage in access to and use of formal financial products—such as payroll accounts (1.5% vs. 19.4% in high-urban areas), bank loans (4.6% vs. 18.4%), and Afore retirement accounts (6.3% vs. 39.4%)—demonstrating a greater reliance on informal mechanisms.

CONCLUSIONS: The study highlights the need to design differentiated, gender-sensitive financial inclusion policies that prioritize women entrepreneurs in rural areas. These interventions, aimed at overcoming the identified barriers to access and use, represent a crucial strategy for reducing socioeconomic vulnerability and improving the quality of life of this segment of the population.

KEYWORDS: enterprises, financial inclusion, women, rural areas.

La inclusión financiera es una herramienta que procura el buen manejo de los recursos y mejora la calidad de vida de las personas, reflejándose en una mejor economía de los países derivada de un mayor desarrollo financiero (Atehortúa, 2022; Dircio, 2021; Lastra, 2022). Contempla tres aspectos fundamentales: acceso, uso y calidad. El acceso está relacionado con la oferta y los costos de productos y servicios por parte de las instituciones financieras y el nivel de bancarización (Ramos-Zaga, 2023). El uso se determina con la demanda por parte de las personas y cómo las instituciones financieras incentivan a que las personas vuelvan a elegir el producto o servicio; mientras que la calidad se relaciona con la satisfacción de los usuarios y la diversidad de opciones para la población con base en sus diferentes necesidades (Hernández-García et al., 2023).

Un elemento importante son los intermediarios financieros, es decir, las instituciones financieras bancarizadas y no bancarizadas, también conocidas como formales e informales. A través de éstas las personas pueden ahorrar, invertir y atender sus necesidades económicas (Moran-Chilan et al., 2021). Las instituciones formales usan cuatro canales comunes: sucursales, cajeros automáticos, corresponsables bancarios y terminales de punto de venta, que deben estar regulados por organismos gubernamentales (López, 2020). En tanto que las informales no están bajo una regulación gubernamental, lo que implica un riesgo para los usuarios (Suárez, 2020).

La inclusión aumenta la posibilidad de crecimiento en las actividades empresariales, debido a que mejora el acceso, el uso y la calidad de los productos y servicios financieros. Lo anterior promueve proyectos de ahorro e inversión que permiten a las personas mejorar su propia economía (Espinoza et al., 2021).

Las zonas rurales son un punto relevante para la inclusión financiera, dado que permiten generar mecanismos que impacten en el combate a la pobreza. Por lo tanto, resulta necesario priorizarlas, así como poner especial atención en las actividades empresariales que ahí se desarrollan. En términos generales, estas zonas son consideradas como de mayor riesgo de vulnerabilidad, ya que es donde hay más necesidad de combatir la pobreza. En 2020 el porcentaje de pobreza extrema en las zonas rurales de México fue de 16.7%, mientras que en las zonas urbanas se ubicó en 6.1% (Soloaga et al., 2022).

Uno de los grupos de población que requieren una particular atención en aspectos relacionados con la inclusión es el de las mujeres, el cual suele estar en desventaja, especialmente en zonas rurales. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021a), en México el 21.4% de la población reside en zonas rurales. En el caso de las mujeres con 18 años o más, cerca de 13.6 millones residen en localidades rurales. Aunado a lo anterior, otro aspecto

que conviene resaltar es que 31.0% de mujeres en zonas rurales trabajan por cuenta propia (INEGI, 2022b).

La participación de las mujeres en el desarrollo de actividades empresariales, sobre todo en zonas rurales, ha sido relacionada con situaciones de rechazo en el mercado laboral, así como la exclusión voluntaria o involuntaria con el fin de cumplir un rol de cuidadoras en el hogar, por lo que los proyectos empresariales propios les permiten compaginar de una mejor manera la vida familiar con las actividades económicas (López, 2020); además el desarrollar actividades empresariales con el fin de conseguir autonomía logra aumentar una valoración como agentes económicos familiares y sociales, por lo que la inclusión financiera se vuelve una necesidad para aumentar su propia autoridad (Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo [INESAD], 2022).

En América Latina, las mujeres tienen una menor participación en los ámbitos laboral y educativo, una baja influencia en las decisiones familiares, así como menor acceso y uso de productos financieros formales, que se puede atribuir a las normas sociales que son barreras que las mujeres siguen por cuestiones culturales, religiosas o de género (Mier y Ruales, 2025). Estas normas sociales se convierten en barreras para la inclusión financiera por la falta de autoconfianza y autonomía (Roa, 2021). A lo cual se suma la falta de voluntad por el miedo al rechazo, los requisitos burocráticos que solicitan las instituciones financieras, la falta de conocimientos financieros, la falta de digitalización originado en las diferencias en el desarrollo de infraestructura entre regiones (Guerra-Leal, Arredondo-Trapero y Vázquez-Parra, 2023; Mushtaq, et al., 2023).

En México en 2018, se registraron un total de 1.6 millones de establecimientos cuyas propietarias eran mujeres, mismos que generaron alrededor de 2.9 millones de empleos (INEGI, 2019). Sin embargo, únicamente 13 de cada 100 de estos establecimientos llegan a obtener un crédito o financiamiento (INEGI, 2022). En lo referente a las zonas rurales, el 31.0% de las mujeres trabajan por cuenta propia en micro o pequeños negocios (INEGI, 2021b).

Derivado de todo lo anterior, esta investigación tiene como objetivo comparar los niveles de inclusión financiera de mujeres empresarias en función del tamaño de localidad de residencia (rural, urbano bajo, medio y alto) en las regiones Noreste y Occidente-Bajío de México. Se utilizan microdatos de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF-2021). El artículo analiza si la inclusión financiera de las mujeres es diferencial respecto al tipo de localidad de residencia.

Las dos regiones seleccionadas para esta investigación reportan características relevantes para llevar a cabo el estudio al contar con un número considerado de zonas con alta urbanización,

debido a la infraestructura y población que se desarrolla gracias al crecimiento de la industria manufacturera, así como la heterogeneidad en cuanto al número de intermediarios financieros (Sánchez, 2021; Vargas-Hernández et al., 2021).

En las siguientes páginas se describe el método. Posteriormente, se encuentran los resultados. Finalmente, se presenta la discusión y las conclusiones.

MATERIAL Y MÉTODO

Tiene un enfoque cuantitativo y se utilizan microdatos de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021, publicada por el INEGI y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) cada tres años.

El marco muestral de ENIF-2021 es probabilístico, estratificado, unietápico y por conglomerados. El tamaño de muestra fue de poco más de 15 mil viviendas en México, con un nivel de confianza de 90.0%, un efecto de diseño de 3.05%, y tiene un error relativo máximo esperado de 15.0%. La unidad primaria de muestreo son agrupaciones de viviendas en cuatro tamaños distintos de localidad (INEGI, 2022a): urbano alto (100,000 y más habitantes), urbano medio (15,000 a 99,999 habitantes), urbano bajo (2,500 a 14,999 habitante) y rural (menor de 2,500 habitantes).

Para este estudio se analizaron a 372 mujeres de las regiones Noreste y Occidente-Bajío¹, las cuales se encuentran distribuidas en cuatro tamaños de localidad: 201 en zonas de urbano alto, 64 en zonas de urbano medio, 42 en zonas de urbano bajo y 65 mujeres en zonas rurales. Comprenden un rango de edad de los 18 a los 60 años. En la Tabla 1 se pueden observar algunas características sociodemográficas con base en el tamaño de localidad. Las mujeres seleccionadas desarrollan actividades empresariales, es decir, aquellas que se identificaron como trabajadoras por cuenta propia y empleadoras.

Estas regiones se caracterizan por contar con una gran población, así como por la heterogeneidad en el número de canales financieros por localidad. Asimismo, cuentan con un sistema urbanizado fuertemente desarrollado y migración de las zonas rurales a las zonas urbanas (Sánchez, 2021; Vargas-Hernández et al., 2021). Otro elemento para destacar es la importancia de la industria manufacturera dado que concentran el 52.4% de la industria manufacturera y generan el 20.8% del PIB (INEGI, 2021).

¹ La región Noreste está integrada por los estados de Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas; mientras que la región Occidente-Bajío la componen Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro, Zacatecas, Colima.

Las mujeres analizadas tienen características particulares (Tabla 1). El promedio de edad de las mujeres está comprendido entre 38 y 43 años. En cuanto a los niveles de estudio en zonas rurales supera el 60.0% de mujeres que solo estudiaron primaria o hasta secundaria, el caso contrario es en las zonas urbanas, pues mantienen un porcentaje de alrededor del 55.0% en el nivel de bachillerato y más.

Con base en la característica de estado civil en los cuatro tamaños de localidad sobrepasa el 50.0% en la categoría “unidas en pareja” y en las zonas rurales es mayor con 63.1%. Una característica que conviene destacar es la tenencia de teléfono celular, debido a que en la actualidad también puede funcionar como un canal de acercamiento a los intermediarios financieros y en zonas rurales solo el 47.69% cuenta con este dispositivo.

Tabla 1

Regiones Noroeste y Occidente-Bajío: mujeres que desarrollan actividades empresariales

Datos sociodemográficos	Tamaño de localidad			
	Urbano alto	Urbano medio	Urbano bajo	Zona rural
Número de mujeres muestreadas	201	64	42	65
Residencia (porcentaje)	54.0	17.2	11.3	17.5
Promedio de edad (años)	38	39	43	39
Nivel de estudios hasta secundaria	44.78	53.13	54.76	63.08
Nivel de estudios bachillerato y más (porcentaje)	55.22	46.88	45.24	36.92
Unida en pareja (porcentaje)	58.7	67.2	69.0	63.1
Tiene teléfono celular (porcentaje)	88.06	81.25	73.81	47.69

Nota. Elaboración propia, con base en el INEGI (2021).

La variable exploratoria de análisis es la inclusión financiera con tres dimensiones: acceso, uso y calidad. Se considera el uso y acceso a los siguientes productos financieros: i) crédito formal e informal; ii) ahorro formal e informal; iii) contratos de seguro y; iv) otros productos financieros. La calidad se analiza a partir de la percepción del usuario de productos financieros.

Para seleccionar las pruebas estadísticas adecuadas, Siegel y Castellan (2012) recomiendan considerar el nivel de medición utilizado en las definiciones operacionales de las variables, así como las hipótesis específicas que se desean verificar. En este sentido, señalan que la prueba Chi cuadrada es apropiada para el análisis de variables categóricas, ya que permite determinar si existe una diferencia significativa entre el número observado de respuestas en cada categoría, es decir, evalúa el grado de correspondencia entre los valores observados y los esperados. Dado que la mayoría de las variables analizadas en esta investigación se encuentran en escalas de medición ordinal y nominal, se optó por emplear esta prueba, ya que no existe una prueba paramétrica adecuada para su análisis.

RESULTADOS

i) Crédito

En la Tabla 2 se observa una mayor tenencia de un crédito informal, como los préstamos de familiares. En localidades urbanas altas alcanza un 22.4%, y en zonas rurales llega incluso hasta el 35.4%. Lo anterior señala que a las mujeres de zonas rurales les es más accesible un préstamo con familiares que otro tipo de crédito.

En cuanto al crédito formal, el departamental es el que tiene mayor alcance, aunque es diferenciado de acuerdo con las localidades. En el nivel urbano alto se observa un 28.4% y en zonas rurales un 13.8%, porcentajes altos en comparación a la tenencia de algún otro crédito formal. El mismo fenómeno ocurre con el crédito bancario: en zonas urbanas está el porcentaje más alto de tenencia y disminuye en cinco puntos porcentuales en las zonas rurales. En lo que respecta a los créditos de nómina, únicamente se encuentra en zonas urbanas y con un porcentaje relativamente bajo.

Es importante subrayar que, del crédito formal, los productos crédito bancario, tenencia de tarjeta de crédito departamental y tenencia de crédito de vivienda fueron estadísticamente significativos con relación al tamaño de localidad.

Tabla 2

Regiones Noroeste y Occidente-Bajío: mujeres que desarrollan actividades empresariales que cuentan con crédito formal e informal 2021 (porcentajes)

Crédito	Tamaño de localidad				Total	Significancia
	Urbano alto	Urbano medio	Urbano bajo	Zona rural		
Informal						
En caja de ahorro de conocidos	6.5	7.8	4.8	0.0	5.4	0.176
En casa de empeño	6.5	6.3	2.4	1.5	5.1	0.349
Con amistades o conocidos	18.4	6.3	14.3	13.8	15.1	0.125
Con familiares	22.4	26.6	19.0	35.4	25.0	0.148
Formal						
Crédito bancario	18.4	10.9	7.1	4.6	13.4	0.016*
Tarjeta de crédito departamental	28.4	34.4	21.4	13.8	26.1	0.039*
Crédito automotriz	1.5	1.6	2.4	1.5	1.6	0.981
Crédito de nómina	1.5	0.0	0.0	0.0	0.8	0.462
Crédito de vivienda	8.0	3.1	0.0	0.0	4.8	0.018*
Crédito personal	5.0	6.3	4.8	4.6	5.1	0.974
Crédito contratado por internet	1.5	0.0	0.0	0.0	0.3	0.462

* Significativo al 0.05 (Prueba Chi-cuadrado)

Nota. Elaboración propia, con base en el INEGI (2021).

ii) Ahorro

En la Tabla 3 se puede observar que las tandas en zonas rurales y urbanas con población baja se encuentran porcentajes que superan el 25.0%. Continuando con el ahorro informal, se muestra que más del 40.0% de las mujeres, tanto de zonas rurales como urbanas, tienden a conservar sus ahorros en casa. En el caso del ahorro formal, el método de cheques básicamente desaparece en las zonas rurales. En cuanto a ahorrar con una cuenta o tarjeta para apoyos del Gobierno es ligeramente más propio de las zonas rurales con un 7.7%.

Es relevante recalcar la brecha entre lo urbano y lo rural en el ahorro con tarjeta de nómina. Las mujeres de zonas urbanas tienen un porcentaje de alrededor del 19.0% y en zonas rurales disminuye hasta el 1.5%. Este indicador es estadísticamente significativo.

Tabla 3

Regiones Noroeste y Occidente-Bajío: mujeres que desarrollan actividades empresariales que cuentan con ahorro formal e informal 2021 (porcentajes)

Cuentas con ahorro formal e informal 2021 (porcentajes)						
Ahorro	Tamaño de localidad				Total	Significancia
	Urbano alto	Urbano medio	Urbano bajo	Zona rural		
Informal						
Prestando dinero	4.0	6.3	7.1	6.2	5.1	0.752
Comprando animales o bienes	8.0	9.4	19.0	16.9	11.0	0.065
En una caja de ahorro de conocidos	12.9	15.6	11.9	4.6	11.8	0.225
Con familiares y amigos	12.4	12.5	9.5	6.2	11.0	0.528
En una tanda	25.4	29.7	40.5	33.8	29.3	0.197
En casa	43.3	50.0	40.5	41.5	43.8	0.719
Formal						
Cuenta de ahorro	26.9	35.9	35.7	26.2	29.3	0.379
Cuenta o tarjeta de nómina	19.4	7.8	9.5	1.5	13.2	0.001*
Cuenta o tarjeta de pensión	2.5	0.0	0.0	1.5	1.6	0.439
Cuenta o tarjeta para apoyos del gobierno	3.5	6.3	7.1	7.7	5.1	0.471
Cuenta de cheques	6.5	4.7	0.0	0.0	4.3	0.068
Depósito a plazo	1.5	1.6	2.4	1.5	1.6	0.981

* Significativo al 0.05 (Prueba Chi-cuadrado)

Nota. Elaboración propia, con base en el INEGI (2021).

iii) Contrato de seguro

En la Tabla 4 se analizan cinco tipos de contratos de seguros. Por un lado, los contratos con los que más cuentan el conjunto de las mujeres son de vida y de auto. En contraparte, el contrato con el que menos cuentan es contra accidentes y vivienda, los cuales prácticamente desaparecen de las zonas rurales.

Un dato adicional sobre las mujeres aquí analizadas es que una de las principales razones por la que no tienen contratos de seguros es porque no tienen dinero o sus ingresos son inestables. Se encuentran diferencias estadísticamente significativas por tamaño de localidad solo en el seguro de auto.

Tabla 4

Regiones Noroeste y Occidente-Bajío: mujeres que desarrollan actividades empresariales que cuentan con algún contrato de seguro (porcentajes)

Contrato de seguro	Tamaño de localidad				Total	Significancia
	Urbano alto	Urbano medio	Urbano bajo	Zona rural		
De vida	52.4	84.6	50.0	62.5	59.4	0.209
De gastos médicos	31.0	15.4	50.0	25.0	29.0	0.458
De auto	64.3	23.1	50.0	37.5	52.2	0.055*
Personal contra accidentes	9.5	7.7	33.3	0.0	10.1	0.208
De vivienda	7.1	0.0	0.0	0.0	4.3	0.569

* Significativo al 0.05 (Prueba Chi-cuadrado)

Nota. Elaboración propia, con base en el INEGI (2021).

iv) Otros productos

En este apartado se analizan cinco servicios financieros: plan privado de retiro, Afore (Administradora de Fondos para el Retiro), visita a sucursales bancarias, uso del cajero automático y realizar depósitos o retiros en tiendas o comercios. En la Tabla 5 se observa que en tres de estos productos los porcentajes disminuyen a medida que el tamaño de localidad es más pequeño. Por ejemplo, en el Afore de las zonas urbanas a las zonas rurales se reduce hasta en 33.1%. Llama la atención porque sugiere que en zonas rurales hay poco acceso a la planificación de un futuro estable económicamente. También se observa con el uso de los cajeros automáticos, dado que el acceso en las zonas rurales comparado con las zonas urbanas disminuye hasta en 25.9%.

Es relevante mencionar que los casos del Afore, el uso de cajeros automáticos y el uso de tiendas o comercios son estadísticamente significativos, por lo que se encuentra una relación con los distintos tamaños de localidad.

Tabla 5

Regiones Noroeste y Occidente-Bajío: mujeres que desarrollan actividades empresariales que tienen o han hecho uso de otros productos financieros 2021 (porcentajes)

Otros productos financieros	Tamaño de localidad				Total	Significancia
	Urbano alto	Urbano medio	Urbano bajo	Zona rural		
Plan privado de retiro	4.8	0.0	0.0	0.0	2.9	0.723
Afore	39.4	26.2	26.8	6.3	29.9	0.000*
Sucursal bancaria	45.3	43.8	50.0	32.3	43.3	0.232
Cajero automático	59.7	56.3	42.9	33.8	52.7	0.002*
Tienda o comercio como Oxxo para retirar dinero, depositar efectivo, pagar un crédito o servicios	72.6	57.8	54.8	52.3	64.5	0.005*

* Significativo al 0.05 (Prueba Chi-cuadrado)

Nota. Elaboración propia, con base en el INEGI (2021).

v) Calidad percibida por el usuario de productos financieros

Los resultados encontrados en la Tabla 6 muestran una percepción positiva en los distintos rubros analizados que fluctúan entre 53.3% y 88.3%, sin embargo, resulta oportuno considerar que también se resaltan las deficiencias por parte de los intermediarios y falta de confianza en estos. Del total de mujeres analizadas, 28.7% no confía en que su dinero estará seguro, 36.7% considera que no resolverán sus quejas y reclamaciones y 29.3% señala que no protegerán sus datos personales.

Tabla 6

Regiones Noroeste y Occidente-Bajío: mujeres que desarrollan actividades empresariales que consideran que hay calidad al momento de solicitar los servicios de un banco, cooperativa o cualquier otra institución financiera 2021 (porcentajes)

Calidad	Tamaño de localidad				Total	Significancia
	Urbano alto	Urbano medio	Urbano bajo	Zona rural		
Sí considera que recibiría toda la información que necesita	79.6	88.3	86.1	75.0	81.0	0.225
Sí considera resolverían su necesidad o problema económico	64.3	53.3	70.6	68.9	63.8	0.238
Sí considera que estaría seguro su dinero	70.3	73.7	79.4	67.2	71.3	0.613
Sí considera que resolverían sus quejas y reclamaciones	61.5	73.2	62.9	59.3	63.3	0.389
Sí considera que protegerían sus datos personales	66.5	82.8	66.7	74.1	70.7	0.100

* Significativo al 0.05 (Prueba Chi-cuadrado)

Nota. Elaboración propia, con base en el INEGI (2021).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación realizó un análisis comparativo de mujeres empresarias en función del tamaño de localidad (rural y urbana) en las regiones Noreste y Occidente-Bajío de México. En coincidencia con la literatura académica se encontró un acceso diferencial a productos financieros relacionados con el tamaño de localidad de residencia, sobre todo, en los créditos y métodos de ahorro formales; así como en el Afore, el uso de cajeros automáticos y el uso de tiendas o comercios para realizar depósitos, retiros y pagos de crédito o servicios.

Este trabajo de investigación coincide con el INESAD (2022) al señalar que las zonas rurales tienen mayor necesidad de inclusión que las zonas urbanas. Los resultados concuerdan en el imperativo de atender con más atención algunos productos y servicios en las zonas rurales como el crédito y los métodos de ahorro formales. La evidencia empírica del presente estudio sugiere que en zonas rurales las mujeres analizadas tienen complicaciones para tener acceso a una cuenta de nómina, lo cual se relaciona con ingresos inestables. A esto se suma el menor desarrollo de infraestructura y una escasa digitalización (Guerra-Leal, Arredondo-Trapero y Vázquez-Parra, 2023). Lo anterior está en línea con López (2020) al mencionar que es una característica de las zonas rurales y es conveniente atender para combatir la pobreza.

En lo que respecta a otros productos financieros, con el caso del Afore se encontró que las zonas rurales están en desventaja respecto a las zonas urbanas y habría que atender esa brecha para aumentar el acceso a este producto. Esto con el fin de que las mujeres tengan mayor oportunidad de planificar un futuro estable económicamente. También en el uso de cajeros automáticos y el uso de tiendas o comercios para ciertas acciones financieras, se observa que en zonas rurales hay una importante necesidad de acceso entre esos canales.

Las diferencias encontradas coinciden con los estudios de Roa (2021) y Mier y Ruales (2025) para el contexto latinoamericano en donde las normas sociales de género tienen un rol importante en las barreras de oferta y demanda en la inclusión financiera, donde además de los obstáculos que establece el sistema financiero las mujeres recurren a redes familiares lo que sugiere desconfianza, desinformación y falta de conocimientos financieros.

Conviene especificar que también se encontraron algunos resultados que no coinciden con la revisión de literatura. Por ejemplo, se partía del supuesto de que en zonas rurales la tenencia de cualquier tipo de contratos de seguro fuera menor en comparación con las zonas urbanas. Sin embargo, la tenencia de seguros de vida en las zonas rurales fue de un 62.5%, mientras que en zonas de urbano alto se redujo a 52.4%. Este fenómeno puede deberse a las sociedades

cooperativas que ofrecen este producto con costos accesibles, alguna aseguradora que haya ofertado un producto para dicho mercado, o incluso puede ser por un familiar que pueda incluir en ese producto.

También destaca el comportamiento entre los cuatro tamaños de localidad analizados. Se esperaba una tendencia descendiente en los porcentajes conforme reduce el tamaño de localidad de lo urbano alto a lo rural. Sin embargo, en las zonas de urbano medio y zonas de urbano bajo, en algunos casos el comportamiento no corresponde a los tamaños de localidad. Otra mención relevante es que se esperaba encontrar resultados con mayor significancia entre los diversos indicadores respecto al tamaño de localidad, no obstante, esto no se cumplió de cierta forma debido a los tamaños de muestra. En las zonas de urbanización alta hay mayor población y por lo tanto el número de casos es mayor en comparación de las zonas rurales.

Este documento es un insumo útil para todas aquellas organizaciones y personas que estén interesadas en fomentar la inclusión financiera en las zonas rurales. Aporta a la literatura académica relacionada con las actividades empresariales y la inclusión en las regiones Noreste y Occidente-Bajío de México. Además, este artículo evidencia la brecha entre tamaños de localidad al reconocer que las zonas rurales siguen teniendo características de vulnerabilidad lo cual requiere priorizar su atención. Asimismo, invita a las instituciones financieras a detectar áreas de oportunidad para diversificar y ofertar sus productos y servicios financieros aumentando su cartera de clientes y al mismo tiempo se desarrollen mejores accesos para las mujeres más excluidas. En este sentido, se realizan las siguientes propuestas:

- i) Las instituciones financieras formales y las autoridades de gobierno necesitan elaborar políticas para mejorar y adaptar el crédito formal con una mayor atención en las zonas rurales con productos específicos para mujeres que les permita una mejor administración de sus ingresos y una mayor seguridad.
- ii) Impulsar la educación financiera en conjunto con la inclusión en las zonas rurales, así las mujeres de zonas rurales podrán generar o aumentar sus conocimientos y actitudes para una mejor toma de sus decisiones financieras.
- iii) Se propone que las instituciones financieras desarrollen nuevos y mejores esquemas de comunicación y de información con las mujeres de estas zonas para crear una mayor confianza en los intermediarios financieros formales, con el fin de que las mujeres se acerquen a los productos y servicios financieros regulados y reduzcan los riesgos futuros en sus finanzas.

REFERENCIAS

- Atehortúa, L.M. (2022). Responsabilidad Social Empresarial. Una estrategia de desarrollo para las comunidades rurales. *Revista Reflexiones y Saberes*, 16, 56-63.
- Dircio, M. del C. (2021). La importancia de la inclusión financiera en México para alcanzar los ODS. *Revista Diecisiete*, (5), 75-92. https://doi.org/10.36852/2695-4427_2021_05.03
- Espinoza, M. A., Gamboa, E. N. y Chumpitaz, H. E. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). *Contabilidad y Negocios*, 16 (31), 57-70. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.004>
- Guerra-Leal, E.M., Arredondo-Trapero, F.G. y Vázquez-Parra, J.C. (2023). Financial inclusion and digital banking on an emergent economy. *Review of Behavioral Finance*, 15(2), 257–272. <https://doi.org/10.1108/RBF-08-2021-0150>
- Hernández-García, E. A. (2023). Determinantes de la inclusión financiera en las microempresas colombianas. *Global Business Administration Journal*, 7(1), 3–15. <https://doi.org/10.31381/gbaj.v7i1.5133>
- INEGI [Instituto Nacional de Estadística y Geografía]. (2019). Censos Económicos 2019: financiamiento de los establecimientos en México. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463901655.pdf
- INEGI (2021). Banco de Información Económica (BIE). Cuentas Nacionales, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, base 2018. <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0>
- INEGI (2021a). Censo de Población y Vivienda 2020 [Conjunto de datos: Población total]. Tabulados interactivos. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#tabulados>
- INEGI (2021b). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021. <https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2021/#microdatos>
- INEGI (2022). Comunicado de prensa núm. 143/22. Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer (8 de marzo). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Mujer22.pdf
- INEGI (2022a). Documentos metodológicos. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021: Diseño conceptual. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463903895>
- INEGI (2022b). Documentos metodológicos. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2021: Libro de tabulados. https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Tabulados_ENIF_2021.xlsx
- INESAD [Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo] (2022). Inclusión financiera de las mujeres. Hacia la Igualdad de Género en Servicios Financieros: Diagnóstico y Propuesta. *Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres*, depósito Legal: (XX-III).
- Lastra, R. (2022). En defensa del dinero público digital. *El Trimestre Económico*, 89(356), 1007-1032. <https://doi.org/10.20430/ete.v89i356.1672>

- López, P. (2020). Políticas públicas para la inclusión financiera de las mujeres para la movilidad social en México. *Centro de Estudios Espinosa Yglesias*.
- Mier Goyes, H. F. y Ruales Suárez, K. J. (2025). Inclusión financiera y brecha de género: un análisis para América Latina y el Caribe en el periodo 2011-2021. *Revista Finanzas y Política Económica*, 17, 1–32. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v17.2025.9>
- Moran-Chilan, J. H., Peña-Ponce, D. K., y Soledispa-Rodríguez, X. E. (2021). El sistema financiero y su impacto en el desarrollo económico - financiero. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(1), 804-822. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.372>
- Mushtaq, R., Dastane, O., Rafiq, M. y Başar, B. D. (2023). Women financial inclusion research: a bibliometric and network analysis. *International Journal of Social Economics*, 50(8), 1169-1185. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2022-0438>
- Ramos-Zaga, F. A. (2023). El dinero electrónico como herramienta clave para promover la inclusión financiera. *Iberoamerican Business Journal*, (1)24-46. <http://dx.doi.org/10.22451/5817.ibj2023.vol7.1.11075>
- Roa, M. (2021). Normas sociales: la barrera invisible para la inclusión financiera de la mujer. *CEPAL Documentos de Proyectos de Investigación*, 2021/184.
- Sánchez, A. (2021). Estructura y funcionamiento territorial del sector industrial en México. Elementos para una política de desarrollo. En A. Basave, J. (Eds). *La política industrial en México, Antecedentes, lecciones y propuestas*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, 223-259.
- Siegel, S. y Castellan, J. (2012). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta (4ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Soloaga, I., Plassot, T., y Reyes, M. (2022). Lo rural y lo urbano en México. Una nueva caracterización a partir de estadísticas nacionales. *CEPAL Documentos de Proyectos de Investigación*, 2022/48.
- Suárez, F. (2020). Un sistema financiero para el desarrollo, después del coronavirus. *Economía UNAM*, 17 (51), 248-262. <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/562/594>
- Vargas-Hernández, M., León-Sánchez, M. y Rodríguez-Villalón, O. (2021). Reestructuración industrial y su impacto en la productividad del sector agrícola en Guanajuato. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 14(14).

Manejo de conflictos como estrategia directiva para mejorar el clima organizacional en la educación superior.

Conflict management as a managerial strategy to improve organizational climate in higher education.

Rodríguez Montufar, Gilberto*

*Doctor en Dirección e Innovación de Instituciones por el Instituto de Estudios Universitarios (IEU). Instituto Tecnológico de Minatitlán, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM). México. Email: gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5078-2303>.

Correo para recibir correspondencia:

Gilberto Rodríguez Montufar
gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Determinar el efecto del manejo de conflictos como estrategia de gestión sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior.

MATERIAL Y MÉTODO: Se empleó un diseño cuantitativo, no experimental, transeccional y de tipo causal, con análisis de regresión lineal, bootstrapping y segmentación por subgrupos.

RESULTADOS: Revelan un efecto positivo, significativo y robusto del manejo de conflictos en la percepción del clima organizacional.

CONCLUSIONES: Aporta evidencia empírica útil para el diseño de políticas institucionales orientadas al bienestar organizacional y la formación directiva en habilidades de resolución de conflictos.

PALABRAS CLAVE: clima organizacional, gestión educativa, habilidades directivas, instituciones de educación superior, manejo de conflictos.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To determine the effect of conflict management as a management strategy on the organizational climate in public higher education institutions.

MATERIAL AND METHOD: A quantitative, non-experimental, cross-sectional, causal design was employed, with linear regression analysis, bootstrapping, and subgroup segmentation.

RESULTS: Findings reveal a positive, significant, and robust effect of conflict management on the perception of organizational climate.

CONCLUSIONS: This study provides useful empirical evidence for the design of institutional policies aimed at organizational well-being and managerial training in conflict resolution skills.

KEYWORDS: organizational climate, educational management, managerial skills, higher education institutions, conflict management.

En las Instituciones de Educación Superior (IES), la calidad del ambiente organizacional se ha consolidado como un componente estratégico para fortalecer el desempeño colectivo, la permanencia del talento humano y la efectividad de los procesos educativos. El clima organizacional, entendido como la percepción compartida del personal respecto a las condiciones laborales, los estilos de gestión, la justicia organizacional y los canales de interacción, incide directamente en la motivación, la productividad y la cohesión interna (Herijanto, Rahardjo, Arifin y Prasetya, 2025; García-Ramírez y López-Medina, 2022). Un clima favorable promueve la innovación y el compromiso institucional; en contraste, uno disfuncional se asocia con ausentismo, rotación de personal y resistencia al cambio.

Entre los factores determinantes del clima organizacional, el manejo de conflictos ha cobrado relevancia como una estrategia de gestión institucional que trasciende lo operativo para posicionarse en el núcleo de la cultura organizacional. Lejos de entenderse como un fenómeno exclusivamente negativo, el conflicto puede convertirse en una oportunidad para la transformación estructural, siempre que sea abordado mediante enfoques proactivos, formativos y colaborativos (Sözer Boz y Tabak, 2025; Naki, 2023). Mecanismos como la mediación, el diálogo institucional y la negociación participativa contribuyen a construir climas laborales más equitativos y cohesionados.

En los últimos años, el interés por investigar la relación entre conflicto y clima organizacional ha crecido, evidenciando que una gestión efectiva de los conflictos reduce tensiones, fortalece la cohesión interna y mejora la comunicación interdepartamental (Lin y Eugenio-Villanueva, 2024; Blomberg, Einarsen y Rosander, 2025). Desde una perspectiva estructural, se reconoce que el conflicto bien gestionado puede fomentar la innovación, la toma de decisiones participativas y la generación de confianza institucional (Omodan, 2023). En el ámbito educativo, esta relación ha sido validada empíricamente por Amalou y Brahimi (2023), quienes identificaron una tendencia bibliométrica internacional que vincula el manejo de conflictos con la salud organizacional y el desempeño institucional. Igualmente, Viđak et al. (2023) observaron que la percepción de un clima organizacional positivo entre docentes y personal administrativo se asocia significativamente con la existencia de espacios formales para la resolución pacífica de controversias.

En el contexto mexicano, Rodríguez et al. (2025) demostraron que la formación en habilidades colaborativas orientadas a la resolución de conflictos mejora significativamente el clima organizacional en instituciones tecnológicas. Este hallazgo fue complementado por Rodríguez et al. (2023), quienes identificaron que el desarrollo de habilidades directivas en control emocional,

diagnóstico del conflicto y elección de estrategias adecuadas influye positivamente en la percepción del entorno institucional. Tales competencias no solo fortalecen la efectividad organizacional, sino que reducen el estrés laboral y mejoran el compromiso institucional.

Desde un enfoque más amplio, autores como Gao et al. (2024) y Naki (2023) han resaltado el papel mediador del clima organizacional entre las políticas de gestión y el desempeño individual, subrayando su carácter estructural dentro de las organizaciones. Según sus hallazgos, el clima no es únicamente el reflejo de los estilos de liderazgo o los procesos internos, sino una variable que puede ser estratégicamente influida mediante intervenciones focalizadas. Esta perspectiva resulta particularmente relevante en entornos educativos jerarquizados, donde la interacción constante entre actores incrementa la posibilidad de tensiones no gestionadas adecuadamente.

Sin embargo, pese al creciente consenso teórico y empírico, subsiste un vacío importante en la literatura: la mayoría de los estudios abordan el conflicto desde enfoques descriptivos o correlacionales, sin avanzar hacia modelos causales robustos que validen empíricamente el efecto directo del manejo de conflictos sobre el clima organizacional (Sözer Boz y Tabak, 2025; Abdullah, Alias y Hamid, 2025). Esta limitación restringe la capacidad institucional de diseñar políticas basadas en evidencia y reduce las posibilidades de intervención efectiva en contextos laborales adversos.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito determinar el efecto del manejo de conflictos como estrategia de gestión sobre el clima organizacional en Instituciones Públicas de Educación Superior. Desde un enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo causal, se busca aportar evidencia empírica útil para reconceptualizar el conflicto como un factor estructurante del entorno institucional. El estudio pretende generar conocimiento que contribuya a fortalecer la gestión educativa, fomentar el bienestar organizacional y consolidar ambientes laborales más justos, participativos y sostenibles.

Con el fin de sustentar conceptualmente los factores/facetas del instrumento, se explicitan los ejes teóricos que guiaron la redacción de *ítems* y su agrupación, así como la evidencia empírica reciente en educación superior que respalda su pertinencia.

Variable 1: Manejo de conflictos

El manejo de conflictos se entiende como un conjunto de competencias directivas que posibilitan anticipar, encauzar y resolver tensiones de forma colaborativa. La literatura reciente en IES sostiene que el manejo de conflictos efectivo integra componentes de diagnóstico situacional y elección estratégica (p. ej., enfoque colaborativo/compromisorio/competitivo/evitativo), además de habilidades socioemocionales (autodominio, regulación emocional y lectura de estados

afectivos), las cuales predicen calidad relacional y clima laboral (Sözer Boz y Tabak, 2025; Lin y Eugenio-Villanueva, 2024; Naki, 2023). En este estudio, los seis indicadores reflejan dichas facetas: (1) diagnóstico del conflicto; (2) elección de estrategias; (3) resolución efectiva; (4) autodominio personal; (5) control emocional; (6) interpretación de emociones.

Variable 2: Clima organizacional

El clima organizacional se concibe como la percepción compartida de políticas, prácticas y relaciones en el trabajo, con impacto en motivación, compromiso y desempeño. En contextos universitarios, la evidencia muestra que el clima organizacional está influido por: (a) conflictos de personalidad persistentes; (b) resistencia al cambio; (c) predominio de conflictos centrados en personas vs. centrados en asuntos/tareas; y (d) percepción global del entorno (confianza, justicia, colaboración) (Viđak et al., 2023; Naki, 2023; Gao et al., 2024; Herijanto et al., 2025). Los 14 ítems de clima organizacional se diseñaron para capturar estas cuatro facetas y, en conjunto, ofrecer una evaluación global del clima.

Tabla 1

Fundamentación conceptual de los factores e indicadores del instrumento

Variable latente	Faceta/Indicador	Definición operativa (síntesis)	Soporte empírico reciente
Manejo de conflictos	Diagnóstico del conflicto	Identifica actores, intereses y causas (estructurales/relacionales).	Sözer Boz y Tabak (2025); Lin y Eugenio-Villanueva (2024).
Manejo de conflictos	Elección de estrategias	Selecciona la vía de abordaje (negociación, mediación, colaboración).	Sözer Boz y Tabak (2025).
Manejo de conflictos	Resolución efectiva	Concreta acuerdos verificables y restaurativos.	Naki (2023).
Manejo de conflictos	Autodominio personal	Control de impulsos y conducta orientada a objetivos.	Lin y Eugenio-Villanueva (2024).
Manejo de conflictos	Control emocional	Regula estados afectivos en situaciones críticas.	Naki (2023).
Manejo de conflictos	Interpretación de emociones	Lee señales socioemocionales para ajustar la intervención.	Sözer Boz y Tabak (2025).
Clima organizacional	Conflictos de personalidad	Tensión interpersonal persistente que deteriora el ambiente.	Viđak et al. (2023).
Clima organizacional	Resistencia al cambio	Actitudes defensivas ante transformaciones organizacionales.	Herijanto et al. (2025).
Clima organizacional	Conflictos: personas vs. asuntos	Foco del conflicto en personas o en tareas/procesos.	Viđak et al. (2023); Naki (2023).
Clima organizacional	Percepción global del entorno	Evaluación de confianza, justicia y colaboración.	Gao et al. (2024); Herijanto et al. (2025).

Nota. Elaboración propia con base en Sözer Boz y Tabak (2025); Lin y Eugenio-Villanueva (2024); Naki (2023); Viđak et al. (2023); Gao et al. (2024); Herijanto et al. (2025).

Nota metodológica. La validez de contenido se aseguró mediante juicio de expertos (método Delphi en dos rondas, consenso $\geq 85\%$), garantizando la congruencia ítem-faceta-constructo. La validez de constructo se respalda en el análisis factorial exploratorio ($KMO = 0.913$; Bartlett $p < .001$; cargas $> .70$). Con muestras mayores, se recomienda contrastar un análisis factorial confirmatorio (CFA) que distinga explícitamente las facetas dentro de cada variable y reporte CFI, TLI, RMSEA, SRMR, así como CR, AVE y HTMT para validez convergente y discriminante.

MATERIAL Y MÉTODO

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional y de tipo causal. El propósito es determinar el efecto del manejo de conflictos como estrategia de gestión sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior, estableciendo relaciones estadísticas de causa-efecto entre las variables analizadas. Este tipo de estudio resulta pertinente cuando se busca explicar cómo una variable independiente influye directamente sobre una dependiente, sin manipulación deliberada del entorno (Sampieri et al., 2014; Abdullah et al., 2025).

El estudio posee un alcance explicativo (causal), al buscar establecer un efecto directo y estadísticamente verificable del manejo de conflictos sobre el clima organizacional. A diferencia de los enfoques descriptivos o correlacionales, este nivel de análisis permite inferencias causales mediante el uso de modelos de regresión lineal y pruebas de significancia estadística. Este enfoque es idóneo para sustentar decisiones institucionales orientadas a la mejora del ambiente laboral en contextos educativos públicos (Lin y Eugenio-Villanueva, 2024).

Se trata de una investigación cuantitativa, no experimental, transeccional y causal. Es cuantitativa porque se emplean instrumentos estructurados y análisis estadísticos para probar hipótesis. Es no experimental porque no se manipulan las variables, sino que se observan tal como se presentan en el entorno institucional. Es transeccional porque la información se recolectó en un único momento del tiempo. Finalmente, es causal porque se analiza el efecto estadístico de una variable independiente sobre una dependiente mediante modelos de regresión lineal simple.

Para el desarrollo de la presente investigación se diseñaron las siguientes hipótesis:

H_0 (Hipótesis nula):

El manejo de conflictos, como estrategia de gestión, no ejerce un efecto estadísticamente significativo sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior.

H_1 (Hipótesis alterna):

El manejo de conflictos, entendido como estrategia de gestión institucional, ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior.

El estudio se llevó a cabo en una Institución de Educación Superior (IES) adscrita al Tecnológico Nacional de México (TecNM), localizada en la región del Altiplano del estado de Tlaxcala. Esta institución federal cumple un papel estratégico en la formación de profesionales en campos

científico-tecnológicos, operando con una estructura organizativa compleja y un entorno de interacción intensiva entre personal académico, administrativo y directivo.

La población total estuvo conformada por 145 trabajadores, distribuidos entre personal docente, no docente, funcionarios docentes (jefes de departamento) y directivos (subdirectores y director). A fin de evitar sesgos en la percepción del clima organizacional, se excluyó a los funcionarios y directivos, dejando como población objetivo a 127 trabajadores, integrados por docentes y administrativos.

La muestra fue calculada a partir de esta población, obteniéndose un total de 96 trabajadores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, cubriendo distintas áreas funcionales. Esta técnica es válida cuando se requiere obtener datos representativos en entornos institucionales controlados y con acceso limitado (Hernández, Fernández y Baptista, 2022). El margen de error estimado es del $\pm 5\%$ con un nivel de confianza del 95%, lo que garantiza la solidez de los resultados.

Para la recolección de información se aplicó un cuestionario estructurado, integrado por 20 ítems distribuidos en dos dimensiones:

Manejo de conflictos (6 ítems): Incluye diagnóstico del conflicto, elección de estrategias de abordaje, resolución efectiva, autodominio personal, control emocional e interpretación de emociones (Sözer Boz y Tabak, 2025).

Clima organizacional (14 ítems): Evalúa percepciones sobre conflictos de personalidad, resistencia al cambio, conflictos centrados en personas o asuntos, y la percepción general del entorno laboral (Viđak et al., 2023; Naki, 2023).

Las respuestas se organizaron en una escala Likert de cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Conceptualmente, el manejo de conflictos se define como la capacidad institucional para anticipar y resolver tensiones de forma constructiva, mientras que el clima organizacional representa la percepción compartida del ambiente laboral, mediada por factores estructurales y emocionales (Rodríguez et al., 2025).

Para garantizar la robustez del instrumento, se implementó una validación dual: juicio de expertos con el método Delphi y análisis estadístico de validez estructural y confiabilidad interna.

En la fase cualitativa, cinco expertos en gestión organizacional y métodos cuantitativos evaluaron el contenido en dos rondas, valorando la claridad, congruencia y pertinencia de los ítems. En la segunda ronda, se alcanzó un consenso superior al 85%, validando su contenido para el contexto de las IES.

La validez estructural se comprobó mediante un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con rotación Varimax, utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 25.0. Se obtuvo un índice KMO de 0.913 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa (χ^2 (378) = 2456.22, $p < 0.001$), confirmando la idoneidad de los datos.

El AFE confirmó una estructura bifactorial sólida, correspondiente a las dimensiones teóricas propuestas. Ambas explicaron en conjunto el 78.4 % de la varianza total, con cargas factoriales superiores a 0.70 en todos los ítems.

Para mostrar la aportación de cada *ítem* a los factores, se reportan las cargas factoriales estandarizadas y comunalidades obtenidas en el análisis factorial exploratorio (AFE) con rotación Varimax. Todos los ítems presentan cargas ≥ 0.70 , lo que confirma la validez de constructo del instrumento.

Tabla 2
Cargas factoriales estandarizadas de los ítems en sus respectivos factores

Ítem	Factor esperado	Carga factorial	Comunalidad
Manejo de Conflictos 1 – Diagnóstico del conflicto	Manejo de conflictos	0.82	0.71
Manejo de Conflictos 2 – Elección de estrategias	Manejo de conflictos	0.85	0.73
Manejo de Conflictos 3 – Resolución efectiva	Manejo de conflictos	0.83	0.72
Manejo de Conflictos 4 – Autodominio personal	Manejo de conflictos	0.80	0.69
Manejo de Conflictos 5 – Control emocional	Manejo de conflictos	0.87	0.76
Manejo de Conflictos 6 – Interpretación de emociones	Manejo de conflictos	0.84	0.74
Clima Organizacional 1 – Conflictos de personalidad	Clima organizacional	0.78	0.65
Clima Organizacional 2 – Resistencia al cambio	Clima organizacional	0.81	0.68
Clima Organizacional 3 – Conflictos personas vs. asuntos	Clima organizacional	0.83	0.70
Clima Organizacional 4 – Percepción global del entorno	Clima organizacional	0.85	0.73

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

La confiabilidad interna se midió con dos indicadores:

Tabla 3
Indicadores estadísticos de confiabilidad

Indicador	Resultado
Alfa de Cronbach	0.9624
Omega de McDonald	0.9651

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

Ambos valores superan ampliamente el umbral de 0.80, lo que indica una excelente consistencia interna de los ítems en sus respectivas dimensiones y respalda la fiabilidad del instrumento para su uso en contextos organizacionales educativos.

Para comprobar las hipótesis, se aplicó un enfoque estadístico riguroso con SPSS (versión 25.0) y el complemento Macro PROCESS. Se utilizaron correlaciones de Pearson para explorar asociaciones lineales y un modelo de regresión lineal simple para estimar el efecto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional. Se reportaron coeficientes β , R^2 ajustado, F y niveles de significancia.

También se calculó el tamaño del efecto (f^2) y se verificaron los supuestos de linealidad, normalidad, homocedasticidad e independencia de residuos. Se aplicó bootstrapping (5,000 remuestreos) para obtener intervalos de confianza más precisos. Finalmente, se realizó un análisis estratificado por tipo de personal, antigüedad y área funcional, para detectar diferencias en la intensidad de los efectos entre subgrupos.

El estudio se llevó a cabo bajo criterios éticos y de confidencialidad. Todos los participantes otorgaron consentimiento informado, siendo debidamente notificados sobre los objetivos del estudio, la voluntariedad de su participación y el uso exclusivo académico de los datos recabados. La investigación fue realizada conforme a los principios establecidos en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2010), garantizando el anonimato de los encuestados y la protección de su información sensible.

RESULTADOS

Con el objetivo de verificar la hipótesis alterna (H_1), que plantea un efecto positivo y significativo del manejo de conflictos sobre el clima organizacional, se aplicaron análisis estadísticos rigurosos. Se emplearon correlaciones de Pearson, regresión lineal simple, estimación del tamaño del efecto (f^2), bootstrapping y análisis estratificado por subgrupos. Estos procedimientos permitieron determinar la fuerza, dirección y estabilidad de la relación entre ambas variables, así como su impacto en distintos perfiles del personal evaluado. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos.

Correlación de Pearson

Con el objetivo de explorar la asociación lineal entre las variables Manejo de Conflictos y Clima Organizacional, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (r), dado que ambas variables fueron medidas mediante escalas tipo Likert tratadas como continuas, y cumplieron con los supuestos de distribución aproximadamente normal, linealidad y homocedasticidad. Esta decisión metodológica es respaldada por autores como Field (2018) y Hair et al. (2019), quienes recomiendan Pearson sobre alternativas no paramétricas como Spearman, siempre que se cumplan los criterios mencionados.

El análisis arrojó un coeficiente de $r = 0.748$, con un nivel de significancia de $p < 0.001$, lo que indica una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este resultado sugiere que a medida que los trabajadores perciben un manejo más estratégico, justo y emocionalmente inteligente de los conflictos, también valoran más favorablemente el entorno laboral en términos de confianza, colaboración y bienestar colectivo.

Según Cohen (1988), una r superior a 0.50 puede considerarse fuerte, criterio confirmado en contextos educativos por estudios recientes como los de Gao, Wang y Liu (2024) y Lin y Eugenio-Villanueva (2024), quienes destacan que correlaciones superiores a 0.70 reflejan estructuras organizacionales sólidamente interconectadas en sus procesos de gestión humana.

Adicionalmente, se calculó el coeficiente de determinación asociado (r^2), obteniéndose un valor de $r^2 = 0.560$. Esto implica que el 56.0 % de la varianza observada en el Clima Organizacional puede explicarse directamente por la variable Manejo de Conflictos. Este tamaño del efecto es considerable en investigaciones sociales y educativas, donde los fenómenos organizacionales suelen estar mediados por múltiples factores contextuales (Viđak et al., 2023).

Este hallazgo no solo justifica empíricamente el paso hacia modelos explicativos causales, como la regresión lineal simple y múltiple, sino que también refuerza teóricamente los planteamientos de Blomberg, Einarsen y Rosander (2025), quienes han documentado que la calidad del ambiente organizacional en instituciones públicas depende en gran medida de la manera en que los conflictos son abordados y gestionados.

La correlación entre manejo de conflictos y clima organizacional constituye una evidencia sólida que valida su relevancia como eje estratégico de intervención, permitiendo anticipar que mejoras en la gestión del conflicto institucional pueden traducirse en beneficios tangibles sobre el

bienestar organizacional, la comunicación efectiva y la cohesión interna en las Instituciones Públicas de Educación Superior.

Regresión lineal simple

Con el propósito de estimar el efecto directo del manejo de conflictos sobre el clima organizacional, se aplicó un modelo de regresión lineal simple, técnica estadística ampliamente aceptada para establecer relaciones de causalidad en estudios no experimentales con diseño transversal (Hair et al., 2019; Field, 2018). Este procedimiento permite determinar si la percepción de una gestión institucional efectiva de los conflictos predice significativamente la percepción del entorno organizacional por parte del personal.

Se justificó el uso de este modelo debido a que la variable dependiente clima organizacional fue construida como una variable continua, a partir de la sumatoria de ítems tipo Likert, lo cual es metodológicamente aceptable cuando se cumplen los criterios de normalidad y escala intervalar aparente (Norman, 2010). Asimismo, se verificó que la relación entre ambas variables fuese lineal y que se cumplieran los supuestos estadísticos asociados, reforzando así la pertinencia del análisis.

El modelo estimado fue altamente significativo, con una varianza explicada sustancial. El estadístico F fue de 115.21 con grados de libertad $gl = 1, 94$ y un nivel de significancia de $p < 0.001$, lo que indica que el modelo en su conjunto es robusto desde el punto de vista inferencial.

Tabla 4
Resultados del modelo de regresión lineal simple

Estadístico	Valor
β estandarizado	0.748
R^2 ajustado	0.561
Estadístico F ($gl = 1, 94$)	115.21
Valor de significancia (p)	< 0.001

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

Desde el punto de vista funcional, la relación entre el manejo de conflictos (variable independiente) y el clima organizacional (variable dependiente) se modeló mediante la siguiente ecuación de regresión lineal simple:

$$\text{Clima organizacional} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Manejo de conflictos}) + \varepsilon$$

Donde:

β_0 : es el intercepto o constante, que representa el valor estimado del Clima Organizacional cuando la percepción del manejo de conflictos es mínima.

β_1 : es el coeficiente de regresión, que indica el cambio esperado en la variable dependiente por cada unidad de incremento en la variable independiente.

ε : representa el término de error aleatorio o residual, es decir, la parte de la variabilidad en el clima organizacional no explicada por el modelo.

Sustituyendo con los coeficientes estimados derivados del análisis estadístico, se obtiene la ecuación específica del modelo:

$$\text{Clima organizacional} = 12.38 + 0.748 (\text{Manejo de conflictos}) + \varepsilon$$

Esta expresión permite predecir el valor esperado de clima organizacional a partir del nivel percibido de manejo de conflictos. El coeficiente $\beta_1=0.748$ indica que, por cada unidad de incremento en la percepción institucional del manejo de conflictos -medido en escala tipo Likert-, la percepción del clima organizacional aumenta, en promedio, 0.748 unidades. El valor del intercepto $\beta_0=12.38$ representa el nivel base del clima organizacional en ausencia de un manejo de conflictos favorable.

En términos estadísticos, el modelo explica un 56.1 % de la varianza total de la variable dependiente, como lo indica el valor de R^2 ajustado = 0.561. En consecuencia, el 43.9 % restante representa el componente del error aleatorio, es decir, la variabilidad no explicada por esta única variable. Este porcentaje es atribuible a factores no incluidos en el modelo, como condiciones laborales, liderazgo, cultura organizacional o experiencias individuales no observadas. Dicha proporción es consistente con los niveles aceptados en investigaciones en ciencias sociales y educativas, donde los modelos explicativos rara vez superan el 60–70 % de la varianza (Field, 2018).

Desde una perspectiva práctica, estos hallazgos sugieren que fortalecer institucionalmente las capacidades para prevenir, contener y resolver conflictos puede tener un impacto directo, medible y significativo sobre el ambiente laboral, con implicaciones relevantes para el diseño de políticas de gestión del talento humano, bienestar institucional y efectividad organizacional en las Instituciones Públicas de Educación Superior.

Tamaño del efecto (Cohen's f^2)

Además de verificar la significancia estadística del modelo de regresión lineal simple, se estimó la magnitud práctica del efecto mediante el coeficiente f^2 , propuesto por Cohen (1988), el cual permite valorar la proporción de varianza explicada por una variable independiente sobre una dependiente, considerando el componente de error. En este estudio, se aplicó la fórmula $f^2 = R^2 / (1 - R^2)$, utilizando el valor del coeficiente de determinación ajustado ($R^2 = 0.561$), lo que arrojó un f^2 aproximado de 1.278. Este resultado se ubica muy por encima de los umbrales definidos por Cohen, donde $f^2 = 0.02$ se considera pequeño, 0.15 mediano y 0.35 grande. Por tanto, el tamaño del efecto alcanzado se clasifica como extraordinariamente grande, lo que implica que el manejo de conflictos tiene un impacto no solo significativo, sino altamente relevante sobre la percepción del clima organizacional.

Este hallazgo adquiere mayor valor si se contrasta con investigaciones previas en el ámbito educativo, donde los tamaños de efecto rara vez superan el umbral de 0.50. Por ejemplo, estudios recientes en contextos universitarios latinoamericanos reportan tamaños de efecto entre 0.20 y 0.45 para variables asociadas al liderazgo, la motivación o el clima institucional (Gao, Wang & Liu, 2024; Naki, 2023). En comparación, el resultado obtenido en esta investigación indica que el manejo institucional de los conflictos constituye un predictor robusto y diferenciador del clima organizacional en las instituciones públicas de educación superior. Desde un enfoque aplicado, esto sugiere que las políticas de formación directiva orientadas al desarrollo de habilidades en resolución de conflictos, inteligencia emocional y mediación pueden tener efectos significativos en la mejora del entorno laboral, fortaleciendo la cohesión interna, la comunicación efectiva y el bienestar organizacional. ´

Verificación de supuestos del modelo de regresión

Antes de interpretar de forma concluyente el modelo de regresión lineal simple, se procedió a comprobar rigurosamente los supuestos estadísticos fundamentales que garantizan su validez interna y confiabilidad inferencial. Para ello, se utilizó el software IBM SPSS Statistics (versión 25.0), que permitió aplicar pruebas gráficas e inferenciales orientadas a la verificación de los siguientes criterios: linealidad, independencia de errores, normalidad de los residuos y homocedasticidad, conforme a los lineamientos metodológicos establecidos por Hair et al. (2022) y Field (2018).

En primer lugar, la linealidad entre las variables fue confirmada mediante el análisis gráfico de dispersión de los residuos estandarizados frente a los valores predichos, en donde se observó una distribución aleatoria, sin patrones curvilíneos, lo que valida la pertinencia del modelo lineal. En segundo lugar, la independencia de los errores fue evaluada con el estadístico de Durbin-Watson, cuyo valor fue 1.82, ubicándose dentro del rango óptimo de aceptación (1.5–2.5), lo que indica ausencia de autocorrelación entre los residuos. La normalidad de los residuos fue verificada mediante histogramas de frecuencias y la prueba de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados mostraron una distribución aproximadamente normal de los residuos, lo que permite asumir que los errores del modelo se distribuyen simétricamente alrededor de la media. Por último, la homocedasticidad fue evaluada visualmente a través del gráfico de residuos frente a valores predichos, donde no se detectaron patrones sistemáticos ni estructuras en forma de embudo, lo que indica varianza constante de los errores a lo largo del rango de predicción.

Estos resultados confirman que el modelo no viola los supuestos de regresión lineal, por lo que las inferencias obtenidas son válidas y generalizables dentro del contexto institucional evaluado. La correcta verificación de los supuestos refuerza la confiabilidad de los resultados estadísticos y respalda la robustez del modelo propuesto para explicar el efecto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional.

Intervalos de confianza mediante bootstrapping

Con el objetivo de incrementar la precisión y robustez de los resultados del modelo de regresión lineal simple, se aplicó la técnica de remuestreo no paramétrico conocida como bootstrapping, utilizando 5,000 iteraciones a través del software IBM SPSS Statistics (versión 25.0), en conjunto con el complemento Macro PROCESS. Esta técnica es particularmente útil cuando se busca obtener estimaciones confiables del error estándar y de los intervalos de confianza, especialmente en contextos educativos y organizacionales donde las distribuciones de datos no siempre se ajustan perfectamente a la normalidad (Preacher y Hayes, 2008; Hayes, 2022).

El análisis arrojó un intervalo de confianza del 95% para el coeficiente de regresión β del manejo de conflictos comprendido entre [0.621, 0.860], utilizando el método percentil de percentiles corregidos por sesgo (bias-corrected and accelerated, BCa), que cubre el rango del percentil 2.5 al 97.5. Este resultado respalda la estabilidad de la estimación paramétrica original ($\beta = 0.748$) obtenida sin remuestreo, y demuestra que la variabilidad muestral no afecta significativamente la magnitud ni la dirección del efecto estimado. El hecho de que el intervalo no incluya el valor cero

refuerza la significancia estadística del modelo y confirma que el efecto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional es robusto y replicable en muestras similares.

Desde una perspectiva metodológica, el bootstrapping permitió validar empíricamente la relación causal planteada y minimizar el sesgo muestral, elevando la confiabilidad inferencial del modelo. Así, el procedimiento refuerza la validez interna y externa del análisis, y constituye una herramienta complementaria esencial para consolidar la solidez estadística del estudio.

Análisis estratificado por subgrupos

Tabla 5

Correlación entre liderazgo y clima organizacional según subgrupos

Subgrupo	n	r (Pearson)	Significancia (p)	Interpretación
Personal docente	52	0.701	< 0.001	Fuerte y significativa
Personal administrativo	44	0.793	< 0.001	Muy fuerte y significativa
Antigüedad ≤ 10 años	38	0.762	< 0.001	Alta sensibilidad a la variable
Antigüedad > 10 años	58	0.703	< 0.001	Relación estable a largo plazo
Área académica	50	0.715	< 0.001	Percepción sólida del efecto
Área administrativa	46	0.783	< 0.001	Mayor impacto percibido del conflicto

Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado en IBM SPSS Statistics 25.0.

Los datos muestran que la relación entre el manejo de conflictos y el clima organizacional fue fuerte y estadísticamente significativa en todos los subgrupos. No obstante, se observan variaciones en la magnitud de la correlación. En particular, el personal administrativo ($r = 0.765$) y aquellos con antigüedad menor o igual a 10 años ($r = 0.774$) reportaron las correlaciones más elevadas, lo cual sugiere que estos perfiles son especialmente sensibles a las prácticas institucionales de gestión del conflicto. En contraste, el personal con mayor antigüedad y del área académica mostró relaciones igualmente fuertes, pero con menor intensidad relativa.

Desde una perspectiva práctica, estos hallazgos permiten inferir que las estrategias de manejo de conflictos tienen un efecto transversal, pero su impacto puede ser más marcado entre trabajadores más jóvenes o del sector administrativo, posiblemente debido a mayores expectativas de armonía laboral, menor tolerancia a tensiones organizacionales, o una interacción más constante con canales formales de gestión.

El análisis estratificado confirma la robustez del modelo general y proporciona evidencia empírica útil para diseñar intervenciones diferenciadas, que consideren el perfil del personal como un factor modulador en la percepción del clima organizacional.

Comprobación de la hipótesis

Con el objetivo de comprobar la validez de la hipótesis planteada en esta investigación, se contrastaron empíricamente los efectos del manejo de conflictos sobre el clima organizacional en instituciones públicas de educación superior. Los resultados obtenidos permiten rechazar con solidez la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1), evidenciando que el manejo de conflictos ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el clima organizacional. El coeficiente de correlación de Pearson fue $r = 0.748$ ($p < 0.001$), con un $r^2 = 0.560$, lo que indica que el 56.0 % de la varianza del clima organizacional se explica por la percepción del manejo de conflictos. Este hallazgo fue confirmado mediante un modelo de regresión lineal simple ($\beta = 0.748$, R^2 ajustado = 0.561, $F(1, 94) = 115.21$, $p < 0.001$) y por un tamaño del efecto extraordinariamente grande (Cohen's $f^2 = 1.278$). Además, la técnica de bootstrapping (5,000 remuestreos) reportó un intervalo de confianza al 95 % para β entre [0.621, 0.860], sin incluir el cero, lo que valida la estabilidad del modelo.

DISCUSIÓN

La presente investigación respondió a un vacío teórico y empírico detectado en la literatura sobre gestión institucional en la educación superior pública: la escasa atención al manejo de conflictos como estrategia formal de intervención directiva y como predictor del clima organizacional. Si bien diversas investigaciones han explorado los efectos del liderazgo, la motivación o la cultura institucional, pocas han abordado el conflicto desde una perspectiva constructiva y estratégica, capaz de generar ambientes laborales más saludables. En este contexto, el estudio aportó evidencia para reconfigurar el conflicto no como una disfunción a evitar, sino como una dimensión gestionable que incide en la calidad de vida organizacional y en la efectividad institucional.

El aporte principal consiste en haber operacionalizado el manejo de conflictos como una competencia institucional medible, con subdimensiones específicas susceptibles de diagnóstico, intervención y formación. Esto permitió demostrar que no se trata de una competencia genérica, sino de un conjunto de habilidades diferenciadas -como el control emocional, el diagnóstico del conflicto o la selección de estrategias adecuadas- que pueden incorporarse al perfil del directivo educativo moderno. Además, se fortalece el enfoque preventivo de la gestión institucional, al considerar el conflicto no solo en su fase de crisis, sino en su detección temprana y encauzamiento positivo.

Esta perspectiva ofrece un marco valioso para rediseñar las políticas de desarrollo profesional en la educación superior pública, destacando que la mejora del clima organizacional requiere más que reformas estructurales: implica fortalecer habilidades blandas en mediación, contención emocional y resolución colaborativa. Además, plantea una línea de investigación relevante sobre la interacción del conflicto con variables como la cultura institucional, el liderazgo y la participación, orientada a construir modelos explicativos más integrales. Con ello, se avanza hacia una visión del conflicto como oportunidad de mejora organizacional, más que como una amenaza a evitar.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación confirman que el manejo de conflictos constituye un factor determinante en la configuración del clima organizacional dentro de las instituciones públicas de educación superior. A través de un enfoque cuantitativo, correlacional-causal, se demostró que esta competencia no solo se asocia significativamente con percepciones positivas del entorno laboral, sino que también explica una proporción sustantiva de su variabilidad. El modelo de regresión lineal simple reveló un efecto directo y robusto del manejo de conflictos sobre el clima organizacional, mientras que el análisis múltiple permitió identificar las subdimensiones con mayor peso explicativo, destacando el control emocional, el diagnóstico preciso y la estrategia adecuada para la resolución del conflicto.

Estos resultados aportan evidencia empírica relevante para el diseño de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento del capital humano directivo, subrayando la necesidad de integrar la gestión del conflicto como una competencia estratégica en la formación y evaluación del personal. Asimismo, se propone un marco de análisis replicable en otros contextos educativos, que permite evaluar de manera diferenciada las habilidades vinculadas a la mediación, contención emocional y toma de decisiones en situaciones tensas.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el uso de un diseño transversal, lo cual impide establecer relaciones de causalidad definitivas. Además, el modelo no incorporó otras variables relevantes como liderazgo, cultura organizacional o condiciones laborales, que podrían interactuar con la percepción del clima institucional. En futuras investigaciones se sugiere emplear diseños longitudinales o mixtos, así como explorar mediadores y moderadores del efecto identificado, a fin de construir modelos más integrales. También resulta pertinente validar el instrumento en otros tipos de instituciones y ampliar el análisis a contextos internacionales.

REFERENCIAS

- Abdullah, M. S., Alias, M. A. y Hamid, R. A. (2025). Conflict management strategies and organizational climate in higher education institutions. *Journal of Educational Administration*, 63(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/JEA-2025-0001>
- Amalou, S. y Brahimi, M. (2023). Bibliometric analysis of conflict management and organizational health: Trends and research opportunities. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 265–281. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-0241>
- Blomberg, S., Einarsen, S. y Rosander, M. (2025). Organizational conflict and employee well-being: A longitudinal study in public sector organizations. *European Management Journal*, 43(2), 213–229. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.01.005>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010). Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- García-Ramírez, A. y López-Medina, J. (2022). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 20(1), 55–70.
- Gao, J., Wang, Y. y Liu, M. (2024). Organizational climate as a mediator between leadership styles and job performance: Evidence from Chinese universities. *Asia Pacific Education Review*, 25(1), 33–48. <https://doi.org/10.1007/s12564-024-09890-9>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2022). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). The Guilford Press.
- Herijanto, H., Rahardjo, S., Arifin, Z. y Prasetya, A. (2025). The effect of organizational climate and leadership on performance: Mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 39(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2024-0142>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Lin, M. y Eugenio-Villanueva, M. (2024). Conflict resolution mechanisms and organizational climate: Lessons from Southeast Asian universities. *International Journal of Educational Development*, 98, 102826. <https://doi.org/10.1016/j.ijeducdev.2023.102826>

- Naki, H. (2023). Organizational climate and conflict management: Examining the mediating role in higher education. *Journal of Educational Administration and History*, 55(1), 89–106. <https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2165900>
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15, 625–632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>
- Omodan, B. I. (2023). Harnessing conflict as a tool for organizational development in African higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 925–944. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0079>
- Preacher, K. J. y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rodríguez, G., Gutiérrez, N., Bautista, L. y Flores, M. T. (2023). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional: Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala. *Revista RELAYN - Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 7(2). <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1086>
- Rodríguez, G., Ortuño, A. H., Garibay, S. F. y Franco, L. J. (2025). Efecto de la formación de equipos en el clima organizacional en instituciones de educación superior. *Revista RELAYN - Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 9(2), 40–53. <https://doi.org/10.46990/relayn.2025.9.2.1791>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. y Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Sözer Boz, D. y Tabak, A. (2025). Conflict management and institutional health in universities: A systemic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 410–427. <https://doi.org/10.1177/17411432231234670>
- Viđak, M., Jakšić, T., Tadić, M. y Miletić, A. (2023). Exploring the role of conflict resolution in shaping organizational climate in public universities. *Higher Education Quarterly*, 77(4), 665–684. <https://doi.org/10.1111/hequ.12426>

Percepción estudiantil sobre la administración del aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH.

Student perceptions of learning management at the Faculty of Accounting and Administration at UACH.

De la Rosa Flores, Carlos Cristian *, Armendáriz Vega, Jorge**,
Chávez Hernández, Paul Adrián***

*Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración. Email: cdelarosa@uach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8278-5283>.

**Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración. Email: jarmendarizv@uach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7850-4220>.

***Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración. Email: pchavez@uach.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2236-3828>.

Correo para recibir correspondencia:

Jorge Armendáriz Vega
jarmendarizv@uach.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar la percepción de los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) sobre la administración de la impartición del aprendizaje.

MATERIAL Y MÉTODO: Se llevó a cabo una investigación descriptiva y transversal durante 2024, sustentada en un enfoque mixto con método hipotético-deductivo. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta a 148 estudiantes, diseñada para indagar sobre aspectos demográficos, así como percepciones respecto a la administración educativa, el personal docente, la infraestructura y los recursos. La muestra se calculó con un nivel de confianza del 86% y un margen de error del 6%.

RESULTADOS: El 54.1% de los estudiantes evaluó la administración educativa como "Buena", mientras que el 64.9% consideró accesible al personal administrativo. En cuanto al personal docente, el 48.6% lo calificó como "Bueno" y el 54.7% los percibió como "Disponibles" fuera del horario de clases. La infraestructura fue evaluada como "Buena" por el 45.9%, y las instalaciones tecnológicas como "Adecuadas" por el 43.2%.

CONCLUSIONES: La percepción estudiantil refleja una satisfacción general respecto a la administración educativa, aunque persisten áreas susceptibles de mejora, particularmente en accesibilidad administrativa y recursos tecnológicos.

PALABRAS CLAVE: percepción, administración, docencia, infraestructura, satisfacción estudiantil.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze students' perceptions from the Faculty of Accounting and Administration at Universidad Autónoma de Chihuahua [UACH] regarding the management of learning delivery.

MATERIAL AND METHOD: A descriptive and cross-sectional research study was conducted in 2024, based on a mixed approach with a hypothetical-deductive method. To collect data, a survey was administered to 148 students, designed to investigate demographic aspects, as well as perceptions regarding educational administration, teaching staff, infrastructure, and resources. The sample was calculated with a confidence level of 86% and a margin of error of 6%.

RESULTS: 54.1% of students rated the educational administration as "good", while 64.9% considered the administrative staff accessible. Regarding the teaching staff, 48.6% rated them as "good", and 54.7% perceived them as "available" outside the lesson hours. The infrastructure was rated as "good" by 45.9%, and the technological facilities as "adequate" by 43.2%.

CONCLUSIONS: Student perception reflects general satisfaction with educational administration, although areas for improvement remain, especially in administrative accessibility and technological resources.

KEYWORDS: perception, management, teaching, infrastructure, student satisfaction.

La calidad de la educación superior es un tema de gran relevancia en el contexto académico contemporáneo, y uno de los factores determinantes de esta calidad es la percepción de los estudiantes sobre la administración y la impartición del aprendizaje (Garbanzo, 2018). En este sentido, la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) no es una excepción. Esta facultad, que ha sido un pilar fundamental en la formación de profesionales en el área de negocios y contabilidad, enfrenta el reto constante de adaptar y mejorar sus métodos de enseñanza para satisfacer las necesidades y expectativas de sus estudiantes (Montenegro, 2020).

La percepción de los alumnos respecto a la administración de la impartición del aprendizaje es crucial, ya que influye directamente en su motivación, desempeño académico y satisfacción general con el proceso educativo (Hurtado, 2023). Esta percepción se ve afectada por diversos factores, como la calidad de los docentes, la infraestructura, los recursos educativos disponibles y la eficacia de la administración académica (Cuesta et al., 2016).

El presente estudio tiene como objetivo analizar y comprender cómo perciben los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH la administración de la impartición del aprendizaje. Se busca identificar las fortalezas y debilidades del actual sistema administrativo y educativo, así como proponer estrategias que puedan mejorar la experiencia educativa de los alumnos. Para ello, se realizará una encuesta exhaustiva entre los estudiantes, complementada con entrevistas y grupos focales, para obtener una visión integral de sus opiniones y expectativas.

Este análisis es fundamental para la Facultad, ya que proporciona una retroalimentación valiosa que puede ser utilizada para implementar mejoras continuas en el proceso educativo. Además, los resultados de este estudio pueden servir como referencia para otras instituciones de educación superior que buscan optimizar la administración de la impartición del aprendizaje y, en última instancia, elevar la calidad de la educación que ofrecen (Poquioma et al., 2021).

La evaluación de la percepción de los estudiantes sobre la administración de la impartición del aprendizaje es un componente esencial para garantizar la calidad de la educación superior (Garbanzo, 2018). Comprender estas percepciones permite a las instituciones identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que respondan adecuadamente a las necesidades y expectativas de los estudiantes (Hurtado, 2023).

En la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH), la retroalimentación de los estudiantes es especialmente relevante debido a su papel

crucial en la formación de futuros profesionales en Contabilidad y Administración (Montenegro, 2020). La Facultad se enfrenta al desafío de proporcionar una educación que no solo cumpla con los estándares académicos, sino que también sea relevante y práctica para el entorno profesional actual (Rodríguez y Soto, 2019).

La percepción positiva de los estudiantes sobre la administración y la impartición del aprendizaje se ha relacionado con un mayor compromiso académico, mejores resultados en el desempeño estudiantil y una mayor satisfacción con el proceso educativo (Poquioma et al., 2021). Por lo tanto, evaluar estas percepciones puede ofrecer información valiosa que conduzca a mejoras sustanciales en la metodología de enseñanza, la administración educativa y el uso de recursos educativos.

Además, este estudio tiene el potencial de proporcionar un marco de referencia para otras instituciones de educación superior que buscan mejorar la administración de la impartición del aprendizaje. Las recomendaciones derivadas de los hallazgos pueden ser aplicables a contextos similares, contribuyendo así al enriquecimiento del conocimiento en la administración educativa y la mejora continua de la calidad educativa en un contexto más amplio (Garbanzo, 2018).

El marco teórico conceptual de este estudio se basa en la interrelación de varias teorías y conceptos clave relacionados con la percepción de los estudiantes, la administración educativa y la calidad del aprendizaje en el ámbito de la educación superior.

Fundamentación teórica

La presente investigación se fundamenta en diversos marcos conceptuales que explican la percepción de los estudiantes sobre la administración de la impartición del aprendizaje en el nivel superior. Esta se apoya en teorías clave de la calidad educativa, la administración educativa, el compromiso académico y el rol de los recursos institucionales, con base en literatura nacional e internacional.

Percepción de los estudiantes

La percepción es entendida como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan información sensorial para construir una representación subjetiva de la realidad (Robbins y Judge, 2013). En el ámbito educativo, esta representación tiene un impacto directo en el desempeño académico y la satisfacción de los estudiantes (Tinto, 1997). Cano (2008) señala que la percepción estudiantil constituye un indicador clave para valorar la eficacia de los procesos

de enseñanza-aprendizaje, pues revela las fortalezas y debilidades del sistema educativo desde la experiencia del usuario.

Teoría de la calidad educativa

De acuerdo con Harvey y Green (1993), la calidad educativa puede abordarse desde distintas perspectivas: excelencia, perfección, adecuación al propósito, transformación y valor por el dinero. En el contexto universitario, la "adecuación al propósito" es central, pues implica que la institución debe responder a las expectativas y necesidades de los estudiantes. Tam (2001) añade que una institución de calidad es aquella que satisface a sus estudiantes tanto en lo académico como en lo administrativo. Por su parte, el modelo SERVQUAL adaptado a la educación superior (Parasuraman et al., 1988) permite medir la calidad percibida a partir de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad.

Administración educativa

La administración educativa implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos que intervienen en el hecho educativo, según Bracho (2003). Este enfoque cobra relevancia al considerar el modelo de gestión por resultados, el cual sugiere que una administración eficaz está orientada al cumplimiento de metas institucionales centradas en el aprendizaje. Murillo (2018) destaca que integrar la retroalimentación estudiantil como parte de la gestión permite fortalecer la eficacia organizacional.

Teoría del compromiso académico

Fredricks, Blumenfeld y Paris (2004) conceptualizan el compromiso académico como un constructo multidimensional compuesto por tres dimensiones: conductual, emocional y cognitiva. Un estudiante comprometido es aquel que participa activamente, muestra interés por aprender y se identifica con su institución. Kahu (2013) resalta que el compromiso se ve influido por factores estructurales, como la calidad docente, la claridad administrativa y el acceso a recursos. Una administración cercana y eficiente contribuye al compromiso emocional, fortaleciendo el vínculo del estudiante con la institución.

Recursos educativos e infraestructura

Los recursos educativos y la infraestructura física y tecnológica son componentes esenciales para el éxito del proceso educativo. El World Bank UNESCO (2016) destaca que la calidad de los

espacios de enseñanza, el acceso a TIC, bibliotecas y laboratorios impactan directamente en la calidad del aprendizaje. Cuesta et al. (2016) encontraron que la percepción estudiantil mejora significativamente cuando los espacios educativos están bien equipados y mantenidos.

Retroalimentación estudiantil

La participación de los estudiantes en la evaluación de su experiencia educativa se ha convertido en una práctica fundamental en los sistemas de aseguramiento de la calidad. En México, los CIEES (2020) establecen que la opinión de los estudiantes debe considerarse para la mejora continua de los programas educativos. Yorke (2003) subraya que las instituciones que incorporan sistemáticamente la retroalimentación estudiantil mejoran su capacidad de respuesta institucional y la satisfacción general del alumnado.

Percepción y satisfacción estudiantil

Diversos estudios han demostrado que la percepción de los estudiantes respecto a la administración educativa está estrechamente ligada a su satisfacción general con el proceso de aprendizaje. González y Pino (2017) encontraron que la calidad percibida de la gestión administrativa influye significativamente en la satisfacción académica de los estudiantes de educación superior en España. Estos hallazgos son consistentes con los resultados de Canchaya (2021), quienes en su investigación sobre universidades latinoamericanas concluyeron que una administración eficiente y sensible a las necesidades estudiantiles mejora notablemente la percepción y satisfacción de los alumnos.

Factores que influyen en la percepción estudiantil

La percepción de los estudiantes sobre la administración del aprendizaje está influenciada por diversos factores, incluyendo la calidad del personal docente, la infraestructura educativa y los recursos disponibles. En un estudio realizado por Belanger y Orozco (2019), se identificó que la competencia y accesibilidad de los docentes, así como la disponibilidad de recursos tecnológicos, son factores clave que afectan positivamente la percepción estudiantil. Este estudio resalta la importancia de un entorno educativo bien equipado y de profesores capacitados para el éxito académico.

Impacto de la tecnología en la educación

El uso de la tecnología en la educación superior ha sido un tema recurrente en la literatura reciente. Según Patiño (2024), la integración de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración educativa no solo facilita la gestión académica, sino que también mejora la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Su estudio destaca que las plataformas educativas en línea y las herramientas digitales de gestión contribuyen a una percepción más positiva de la administración del aprendizaje.

Evaluación de la calidad educativa

La evaluación de la calidad educativa desde la perspectiva de los estudiantes es un enfoque crucial para la mejora continua de las instituciones de educación superior. Un estudio de Mejía (2021) sobre universidades mexicanas reveló que la retroalimentación de los estudiantes es esencial para identificar áreas de mejora en la administración educativa. La investigación sugiere que las encuestas y los grupos focales son métodos efectivos para recopilar información valiosa que puede guiar las políticas y prácticas administrativas.

Comparativas internacionales

Comparar las percepciones de estudiantes en diferentes contextos culturales y educativos proporciona una visión más amplia de los desafíos y mejores prácticas en la administración del aprendizaje. Por ejemplo, la investigación de Olesova y Richardson (2015) en universidades de Estados Unidos y Reino Unido muestra que, aunque existen diferencias culturales, los principios fundamentales de una buena administración educativa son universales: transparencia, accesibilidad y respuesta a las necesidades estudiantiles.

La revisión de la literatura sugiere que una administración educativa eficiente y sensible es fundamental para la satisfacción y percepción positiva de los estudiantes en la educación superior. Los estudios revisados destacan la importancia de factores como la calidad del personal docente, la infraestructura y los recursos tecnológicos, así como la evaluación continua de la calidad educativa a través de la retroalimentación estudiantil. Estos elementos son esenciales para crear un entorno de aprendizaje que responda adecuadamente a las expectativas y necesidades de los estudiantes.

Según la estadística básica del 2022 de la Universidad Autónoma de Chihuahua, la Facultad de Contaduría y Administración cuenta con una matrícula de 4011 estudiantes en los niveles de

Licenciatura en la sede de la ciudad de Chihuahua, Chihuahua (Universidad Autónoma de Chihuahua, 2022).

MATERIAL Y MÉTODO

Se trató de una investigación descriptiva y transversal, cuyo propósito fue analizar la percepción de los estudiantes sobre la administración de la impartición del aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Para alcanzar este objetivo, se adoptó un enfoque mixto, basado en el método hipotético-deductivo, lo cual permitió integrar tanto información cuantitativa como cualitativa.

Con el fin de obtener datos representativos, se aplicó un cuestionario a 148 estudiantes de Licenciatura, cuya muestra fue determinada mediante la fórmula clásica para cálculo muestral:

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{c^2}$$

donde:

- Z representa el nivel de confianza (86%),
- p es la proporción esperada de la población (0.5),
- c corresponde al margen de error (6%).

La técnica de encuesta fue seleccionada debido a su eficacia para recabar percepciones subjetivas de manera estructurada. Esta técnica permitió abordar dimensiones clave del estudio como la calidad administrativa, el desempeño docente, la infraestructura institucional y los recursos educativos.

Para el procesamiento de los datos se utilizó estadística descriptiva, con el objetivo de identificar tendencias y patrones generales en las respuestas de los estudiantes. Esta técnica facilitó la organización e interpretación inicial de los datos recolectados, permitiendo establecer el grado de satisfacción o insatisfacción percibida en cada dimensión evaluada.

Adicionalmente, se aplicó un análisis de correlación, con el propósito de explorar posibles relaciones entre variables, como por ejemplo entre la percepción de la infraestructura y el nivel de satisfacción general, o entre la accesibilidad de los administrativos y la percepción de la

administración educativa. Este análisis permitió identificar vínculos relevantes que ayudan a comprender de forma más profunda los factores que influyen en la percepción estudiantil.

Las herramientas empleadas para el análisis fueron Microsoft Excel y hojas de cálculo, lo cual permitió realizar una tabulación ordenada de los datos y generar gráficas para su mejor comprensión.

Instrumento

Se desarrolló un cuestionario de 15 preguntas diseñado para evaluar la percepción de los estudiantes sobre la administración de la impartición del aprendizaje en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Estas preguntas están formuladas para obtener información detallada y útil para el análisis del artículo.

Tabla 1

Cuestionario para evaluar la percepción de la administración de la impartición del aprendizaje

Sección	Ítem	Pregunta	Opciones de respuesta
Datos demográficos	1	Edad	Respuesta abierta
	2	Sexo	Masculino / Femenino / Otro
	3	Semestre que cursa	Respuesta abierta
	4	Carrera que estudia	Respuesta abierta
Administración educativa	5	¿Cómo calificaría la calidad de la administración educativa?	Muy buena / Buena / Regular / Mala / Muy mala
	6	¿Qué tan accesibles son los administrativos?	Muy accesibles / Accesibles / Poco accesibles / Nada accesibles
	7	¿Con qué frecuencia son tomadas en cuenta sus sugerencias?	Siempre / A menudo / Algunas veces / Rara vez / Nunca
Personal docente	8	¿Cómo evalúa la calidad del personal docente?	Muy buena / Buena / Regular / Mala / Muy mala
	9	¿Qué tan disponibles están los profesores fuera del horario?	Muy disponibles / Disponibles / Poco disponibles / Nada disponibles
	10	¿Los métodos de enseñanza facilitan su aprendizaje?	Totalmente de acuerdo / De acuerdo / Ni de acuerdo ni en desacuerdo / En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo
Infraestructura y recursos	11	¿Cómo califica la infraestructura física?	Muy buena / Buena / Regular / Mala / Muy mala
	12	¿Qué tan adecuadas son las instalaciones tecnológicas?	Muy adecuadas / Adecuadas / Poco adecuadas / Nada adecuadas
	13	¿Cómo evalúa los recursos educativos disponibles?	Muy buena / Buena / Regular / Mala / Muy mala
Satisfacción y sugerencias	14	¿Qué tan satisfecho/a está con la administración educativa?	Muy satisfecho/a / Satisfecho/a / Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a / Insatisfecho/a / Muy insatisfecho/a
	15	¿Qué sugerencias tiene para mejorar?	Respuesta abierta

Nota. Elaboración propia con base en datos de la encuesta aplicada (2024).

RESULTADOS

Datos demográficos

Se recolectaron un total de 148 respuestas válidas. En cuanto al sexo, el 62.8% de los encuestados fueron hombres (n = 93), mientras que el 37.2% fueron mujeres (n = 55). La edad de los participantes osciló entre los 17 y 37 años, concentrándose principalmente entre los 20 (23%, n = 34) y 21 años (14.2%, n = 21). Otros grupos etarios representaron porcentajes inferiores al 4%.

Tabla 2

Distribución de estudiantes por sexo y edad

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Sexo	Masculino	93	62.8%
	Femenino	55	37.2%
Edad	17	17	11.5%
	18	20	13.5%
	19	22	14.9%
	20	34	23.0%
	21	21	14.2%
	Otros (25-37)	34	22.9%

Nota. Elaboración propia con base en datos de la encuesta aplicada (2024).

Respecto al semestre cursado, el 18.2% se encontraba en quinto semestre (n = 27), seguido por el primer semestre con un 12.8% (n = 19), lo que sugiere una mezcla de estudiantes con y sin experiencia institucional previa.

Tabla 3

Percepción de la calidad de la administración educativa y accesibilidad administrativa

Dimensión evaluada	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Calidad de la administración	Muy buena	19	12.8%
	Buena	80	54.1%
	Regular	45	30.4%
	Mala	4	2.7%
Accesibilidad del personal administrativo	Muy accesibles	36	24.3%
	Accesibles	96	64.9%
	Poco Accesibles	15	10.1%
	Nada accesibles	1	0.7%

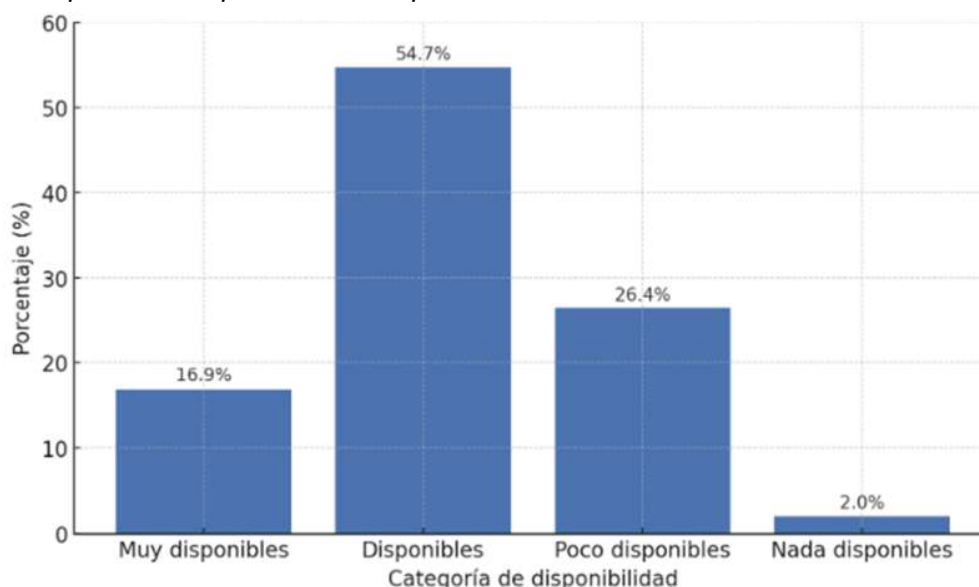
Nota. Elaboración propia con base en datos de la encuesta aplicada (2024).

Al analizar la variable "calidad de la administración educativa", se observa que el 54.1% la calificó como "Buena", seguido por un 30.4% que la percibió como "Regular". Solo el 12.8% la consideró

"Muy buena", lo que indica una valoración mayoritariamente positiva, aunque con oportunidades de mejora.

En cuanto a la accesibilidad de los administrativos, el 64.9% manifestó que son "Accesibles", y un 24.3% los calificó como "Muy accesibles". No obstante, el 10.1% señaló que son "Poco accesibles", lo cual destaca un área a fortalecer para optimizar la atención al estudiante.

Figura 1
Percepción de disponibilidad del personal docente



Nota. Elaboración propia con base en datos de la encuesta aplicada (2024).

Respecto a la calidad del personal docente, el 48.6% la calificó como "Buena" y un 14.9% como "Muy buena", mientras que un 35.1% la consideró "Regular". Este resultado refleja un reconocimiento general hacia la preparación y desempeño del profesorado, aunque también evidencia oportunidades para mejorar las estrategias pedagógicas.

Sobre la disponibilidad fuera del horario de clase, el 54.7% indicó que los profesores están "Disponibles", y un 16.9% los calificó como "Muy disponibles", lo que evidencia una disposición aceptable por parte del cuerpo docente hacia el acompañamiento estudiantil.

Infraestructura y recursos educativos

En cuanto a la infraestructura física, el 45.9% la calificó como "Buena", el 33.1% como "Regular" y el 16.2% como "Muy buena". Esto indica una valoración positiva general, aunque con margen de mejora en aspectos específicos.

Por otro lado, las instalaciones tecnológicas fueron consideradas "Adecuadas" por el 43.2%, aunque un 31.8% opinó que eran "Poco adecuadas", lo cual sugiere limitaciones en la disponibilidad o funcionalidad de herramientas digitales.

Finalmente, respecto a los recursos educativos disponibles (libros, materiales, etc.), el 49.3% los evaluó como "Buenos" y el 34.5% como "Regulares".

Satisfacción general

De forma general, el 61.5% de los estudiantes reportó estar "Satisfecho/a" con la administración de la impartición del aprendizaje, mientras que un 24.3% se consideró "Muy satisfecho/a". Este resultado confirma una tendencia hacia la conformidad con el sistema educativo-administrativo de la facultad.

CONCLUSIONES

Perfil de la muestra: La mayoría de los estudiantes encuestados se ubican entre los 20 y 21 años, cursando principalmente los semestres intermedios. Esto aporta solidez a los hallazgos, ya que los participantes tienen suficiente experiencia para emitir juicios sobre la administración educativa.

Percepción de la administración educativa: Aunque la mayoría de los estudiantes califica positivamente la administración, el 30.4% la considera "Regular", lo que implica áreas de mejora en términos de eficacia y comunicación institucional.

Accesibilidad del personal administrativo: A pesar de que la mayoría los considera accesibles, persiste un grupo minoritario (10.1%) que encuentra dificultades en el contacto o la atención administrativa, lo que sugiere la necesidad de implementar medidas para mejorar la atención al usuario.

Evaluación del personal docente: Los resultados reflejan una percepción favorable respecto al profesorado, tanto en términos de competencia como de disponibilidad. No obstante, se recomienda fortalecer metodologías didácticas innovadoras y orientadas al aprendizaje activo.

Infraestructura y tecnología: Aunque la infraestructura física cumple con las expectativas generales, las limitaciones en instalaciones tecnológicas deben atenderse, ya que afectan la experiencia académica, especialmente en contextos de digitalización creciente.

Satisfacción estudiantil: La mayoría de los estudiantes se declara satisfecha, pero este dato debe complementarse con las observaciones cualitativas y sugerencias para mantener e incrementar los niveles de calidad percibida.

RECOMENDACIONES

Optimizar la accesibilidad administrativa: Se sugiere implementar canales digitales eficientes (chat institucional, formularios en línea, citas automatizadas) que faciliten el contacto con el personal administrativo.

Fortalecer la capacitación docente: Se recomienda promover programas de formación continua en pedagogía digital, estrategias centradas en el estudiante y uso de TIC, especialmente dirigidos a docentes con calificaciones "Regulares".

Mejorar la infraestructura tecnológica: Invertir en conectividad, mantenimiento y actualización de equipos de cómputo y plataformas digitales es esencial para asegurar un entorno de aprendizaje moderno y eficaz.

Promover la participación estudiantil: Establecer mecanismos de retroalimentación continua, como encuestas semestrales o comités estudiantiles, permitirá a la administración recoger insumos clave para la mejora institucional.

Monitoreo sistemático de percepciones: Se sugiere aplicar este tipo de estudios de manera periódica para dar seguimiento a la evolución de la percepción estudiantil y ajustar las políticas administrativas de forma dinámica.

REFERENCIAS

- Bélanger, C., Longden, B. y Orozco, E. P. (2019). How Mexican students perceive their classroom experience from their professors. *Tertiary Education and Management*, 25(2), 161–180. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09019-y>
- Bracho, T. (2003). Administración centrada en la escuela. <https://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/5247>
- Cano, E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. Narcea. Profesorado, *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12(3), 16. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20503>
- Canchaya, E. M. (2021). Gestión educacional en Latinoamérica: revisión de marcos teóricos y prácticas emergentes. *Revista Educarnos*, 14(2), 147–156. <https://revistaeducarnos.com/wp-content/uploads/2021/07/edelmira.pdf>
- CIEES. (2024). Marco específico para la evaluación de programas educativos de TSU y licenciatura en modalidad escolarizada. https://www.ciees.edu.mx/documentos/MGE2024/anexos/Marco%20especifico%20TSU%20y%20licenciatura%20escolarizada.pdf?utm_source
- Cuesta, A., Glewwe, P. y Krause, B. (2016). School infrastructure and educational outcomes: A literature review, with special reference to Latin America. *Economía LACEA Journal*, 17(1), 95–130. <https://doi.org/10.31389/eco.47>
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C. y Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59–109. <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
- Garbanzo, G. (2014). Factors associated with academic performance including socioeconomic level: A multiple regression study of university students. *Revista Electrónica Educare*, 18(1), 119-154. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/5566>
- González-Peiteado, M. Á., Pino-Juste, M. y Penado-Abilleira, M. (2016). Valoración psicométrica de un cuestionario para medir la satisfacción con la experiencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 19(1), 243–260. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331450972013>
- Harvey, L. y Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hurtado-Vargas, C. (2023). Percepción de la calidad del servicio educativo en estudiantes universitarios de Lima. *Revista Científica UPSC*, 16(3), 45–59. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/16306/Percepcion_HurtadoVargas_Cynthia.pdf?sequence=1
- Kahu, E. R. (2013). Framing student engagement in higher education. *Studies in Higher Education*, 38(5), 758–773. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.598505>

- Mejía-Rodríguez, D. L. y Mejía-Leguía, E. J. (2021). Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 702–715. <https://doi.org/10.15359/ree.25-3.38>
- Montenegro, J. (2020). La calidad en la docencia universitaria. Una aproximación desde la percepción de los estudiantes. *Educación*, 29(56), 116–145. <https://doi.org/10.18800/educacion.202001.006>
- Murillo, F. J. (2018). Dirección Escolar: Factor Clave de Eficacia y de Cambio. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4). <https://revistas.uam.es/reice/article/view/10088>
- Olesova, L., Yang, D. y Richardson, J. C. (2015). Cross-Cultural Differences in Undergraduate Students' Perceptions of Online Barriers. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 15(3), 68–79. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ935586.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_Multiple-Item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
- Patiño, D. A. (2024). Impacto de las tecnologías de la información y comunicación en la educación: estado actual de docentes y estudiantes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 1004–1021. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1931>
- Poquioma Woo, M. A., Saldaña Poquioma, K. D. J., Barrenechea Moreno, H. G. y Prado Lozano, P. (2021). Gestión de la calidad en la educación superior: una revisión sistemática. *IGOBERNANZA*, 4(1), 334–356. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.160>
- Tam, M. (2001). Measuring quality and performance in higher education. *Quality in Higher Education*, 7(1), 47–54. <https://doi.org/10.1080/13538320120045076>
- Tinto, V. (1997). Classrooms as communities: Exploring the educational character of student persistence. *The Journal of Higher Education*, 68(6), 599–623. <https://doi.org/10.1080/00221546.1997.11779003>
- World Bank. (2016). World Development Report 2016: Digital Dividends. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0671-1> (worldbank.org)
- Yorke, M. (2003). Formative assessment in higher education: Moves towards theory and the enhancement of pedagogic practice. *Higher Education*, 45(4), 477–501. <https://doi.org/10.1023/A:1023967026413>

Influencia del marketing emocional en el nivel de confianza del cliente en centros de entretenimiento peruanos.

The influence of emotional marketing on customer trust in Peruvian entertainment centers.

Celestino Ramos, Brighith Cielo*, Valdivia González, Romel Alexander**,
Callan Bacilio, Richard***

*Egresada del P.A. de Marketing y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Huánuco. Perú. Email: 2020211106@udh.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5738-9213>.

**Egresado del P.A. de Marketing y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Huánuco. Perú. Email: 2020211095@udh.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4451-0748>.

***Maestro del P.A. de Marketing y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Huánuco. Perú. Email: richard.callan@udh.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7959-403X>.

Correo para recibir correspondencia:

Richard Callan Bacilio
richard.callan@udh.edu.pe

RESUMEN

OBJETIVO: Determinar la relación entre el marketing emocional y el nivel de confianza del cliente en un centro de entretenimiento en la ciudad de Huánuco.

MATERIAL Y MÉTODO: El estudio fue aplicado con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, correlacional y transversal. Se encuestaron 385 participantes y se usaron técnicas estadísticas para validar las hipótesis.

RESULTADOS: La prueba Rho de Spearman mostró una correlación positiva alta (0,852) entre Marketing Emocional y Nivel de Confianza, con un valor de $p = 0,010$, lo que indica una relación significativa.

CONCLUSIONES: Se concluye que existe una relación positiva relevante entre el marketing emocional y el nivel de confianza, lo que indica que, a mayor uso de estrategias emocionales en el marketing, mayor es la confianza percibida por los consumidores.

PALABRAS CLAVE: marketing emocional, nivel de confianza, cliente, centro de entretenimiento.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To determine the relationship between emotional marketing and customer trust in an entertainment center in the city of Huánuco.

MATERIAL AND METHOD: The study was conducted using a quantitative approach and a non-experimental, correlational, and cross-sectional design. A total of 385 participants were surveyed, and statistical techniques were used to validate the hypotheses.

RESULTS: Spearman's Rho test showed a high positive correlation (0.852) between emotional marketing and trust level, with a p value = 0.010, indicating a significant relationship.

CONCLUSIONS: There is a significant positive relationship between emotional marketing and the level of trust, indicating that the greater the use of emotional strategies in marketing, the greater the trust perceived by consumers.

KEY WORDS: emotional marketing, trust level, customer, entertainment center.

En el contexto de mercados cada vez más saturados y emocionalmente exigentes, las marcas enfrentan el desafío de conectar con consumidores que ya no se conforman con solo la funcionalidad del producto, sino que demandan experiencias importantes (Jiang et al., 2023; Thamilselvan y Rakeshyanand, 2024).

La evolución hacia una economía enfocada en la experiencia ha provocado una transformación relevante en el modo en que las marcas se relacionan con sus públicos, colocando al marketing emocional como una táctica esencial para construir vínculos duraderos e importantes con los consumidores (Nadeem et al., 2021; Cardoso et al., 2022).

Del mismo modo, la autenticidad emocional y el simbolismo de la coherencia emergen como componentes primarios para el vínculo afectivo entre la marca y el consumidor (Mostafa & Kasamani, 2021). Numerosos estudios evidencian que los estímulos emocionales en las campañas de mercadotecnia fortalecen la lealtad de los clientes, aumentan las intenciones de recompra y refuerzan el vínculo afectivo con la marca (Cheung et al., 2021; Li y Su, 2025); sin embargo, la confianza del usuario, pese a su importancia, continúa siendo un aspecto poco abordado y en gran parte se mantiene intacto. De este modo, la confianza desempeña un papel mediador en las decisiones de compras, las cuales, especialmente en escenarios digitales saturados y altamente competitivos, pueden verse profundamente influenciadas por campañas con una fuerte carga emocional (Bin, 2023; Wu et al., 2023; Guo, 2024).

Desde un enfoque psicosocial, la confianza se construye a partir de la integridad percibida, la buena reputación y la fiabilidad que transmite la marca (Atulkar, 2020; Nura et al., 2024). En consecuencia, los componentes psicológicos del comportamiento del consumidor, las emociones que despierta el marketing y el proceso de consolidar esa confianza se hallan íntimamente vinculados. No obstante, en muchos casos las estrategias emocionales son interpretados como intentos de manipulación más que como esfuerzos genuinos de acercamiento y conexión con los clientes (Fianto et al., 2022; Sung et al., 2023; Pérez et al., 2024).

En ese sentido, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el marketing emocional y el nivel de confianza del cliente en un centro de entretenimiento de la ciudad de Huánuco.

Marketing emocional

El marketing emocional es una de las estrategias más efectivas para las empresas que buscan establecer y mantener vínculos sólidos con sus clientes. En un mercado, cada vez más competitivo, diferenciarse mediante una conexión emocional es clave para captar y fidelizar al usuario (Gobé, 2005). Asimismo, este enfoque parte de una comprensión amplia del

comportamiento humano, donde las emociones se consideran el impulso fundamental que guía las decisiones de compra (Plutchik, 1980).

Las marcas han dejado de limitarse a brindar solo soluciones físicas o funcionales, ya que su objetivo es generar vivencias integrales que despierten sensaciones, evocaciones y emociones. El valor ya no se restringe a la simple transacción comercial, sino que se construye y se experimenta a lo largo de toda la interacción. Esto se alinea a la lógica de la economía de la experiencia, en la que el acto de comprar se celebra tanto como el propio producto (Lenderman, 2010) y las emociones ya no son triviales; ahora se convierten en el núcleo de la identidad y la estrategia de la marca (Robinette et al., 2001).

El lovemark se define como tal, al referirse a marcas que consiguen establecer la conexión emocional tan profunda que trasciende lo racional, brindando evidencias que existe una relación directa entre la percepción emotiva de algo y la valoración lógica que se realiza subsecuentemente (Rossiter y Bellman, 2005; Baxendale et al., 2015).

El marketing emocional, como un constructo teórico, se divide en cuatro dimensiones: marca, servicio, beneficios y diferencia emocional. La primera se refiere al poder simbólico de una marca para representar valores y aspiraciones o identidades que un consumidor desea adoptar (Gobé, 2005). El sector servicios los comprenden tanto el valor que se crea a partir de la eficiencia operativa, como la calidad de la experiencia, en qué medida se apega a lo emocional (Lee et al., 2007; Lenderman, 2008).

Los beneficios emocionales son los sentimientos de orgullo, nostalgia o alegría que los consumidores sienten al relacionarse con la marca (Plutchik, 1980; Kevin, 2004). En últimas, la diferencia emocional se centra en cómo una marca tiene la posibilidad de provocar sensaciones muy diferenciadas que se convierten en una ventaja competitiva frente a otras marcas (Izard, 1992; Gobé, 2005).

Nivel de confianza

El nivel de confianza del consumidor sirve como un elemento clave donde las emociones pueden estar ancladas para fortalecer y fomentar un vínculo sincero y duradero. Sin tal fundamento, cualquier intento emotivo sería considerado manipulación, contrarrestando los esfuerzos para fortalecer en lugar de socavar la conexión (Gilson, 2003). La confianza se construye sobre tres pilares fundamentales: honestidad, credibilidad, junto con la competencia de la entidad (Connelly et al., 2018; Ganjawala y Joshi, 2018; Biercewicz et al., 2024).

La percepción de honestidad deriva de la congruencia entre lo que una marca le dice a su consumidor y lo que efectivamente le ofrece (Eckler & Bolls, 2011; Yang y Battocchio, 2021).

La credibilidad está relacionada con la reputación y el comportamiento histórico de la organización, donde esta reputación puede irse construyendo o demoliendo con el paso del tiempo, en función de la percepción pública acumulada respecto a su desempeño (Khuong y Tram, 2015; Connelly et al., 2018). Por su parte, la competencia se traduce en la solvencia, tanto operativa como técnica, de cumplir sistemáticamente con las exigencias del cliente, aun en escenarios poco favorables (Mandina et al., 2014 Khuong y Tram, 2015; Kotler et al., 2024).

Dichas dimensiones se conectan y forman un vínculo de carácter fuerte mutuamente. La falta de una puede reducir el impacto de las otras. Por lo tanto, una marca efectiva pero deshonestas no inspira confianza y una marca leal pero ineficaz tampoco forja relaciones duraderas (Gilson, 2003; Mogilner et al., 2012; Connelly et al., 2018).

De esta manera, el marketing emocional construye la lealtad del consumidor y su deseo de recompra cuando se basa en un fuerte fundamento de confianza (Rossiter y Bellman, 2005; Meepprom et al., 2025). Las emociones positivas fortalecen el apego a la marca, y la confianza permite que este vínculo se sostenga a largo plazo (Robinette et al., 2001).

Asimismo, los estímulos emocionales tienen una mayor velocidad de procesamiento en el cerebro que los racionales, lo cual explica por qué muchas decisiones de consumo son intuitivas y afectivas antes que deliberadas (Plutchik, 1980; Gobé, 2005). Esta ventaja neurológica convierte al marketing emocional en una herramienta poderosa para generar recordación, preferencia y defensa de marca.

Las redes sociales y el entorno digital han potenciado este fenómeno, dada que las emociones expresadas en línea actúan como pilares de lealtad, especialmente en lo que respecta a la autenticidad percibida en la narrativa emocional (Hochreiter y Waldhauser, 2014), observando que las marcas que pueden involucrar emocionalmente a sus audiencias mientras simultáneamente ganan su confianza en las redes sociales son capaces de construir fuertes comunidades de partidarios y defensores.

En América Latina, la confianza influye en la disposición del consumidor a recomprar, particularmente en sectores digitales como el comercio electrónico (Ball et al., 2006; Alvarez-Risco et al., 2022). De este modo, Yang y Battocchio (2021) enfatizan que las percepciones de competencia técnica e integridad son esenciales para fomentar conexiones emocionales más profundas entre una marca y su cliente.

MATERIAL Y MÉTODO

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo y de alcance correlacional. La elección del enfoque cuantitativo se fundamentó en la necesidad de obtener datos numéricos sobre la

relación entre las prácticas de marketing emocional y el nivel de confianza del cliente en una empresa representativa de la región de Huánuco, analizando estas variables sin intervención directa. Se utilizó un diseño no experimental y un corte transversal, lo que permitió observar los fenómenos en un único momento, específicamente durante el primer semestre de 2025, en su contexto real.

La población de estudio estuvo conformada por los clientes de una empresa representativa del sector entretenimiento en la región de Huánuco, Perú. Este centro de entretenimiento ofrece una propuesta integral que combina áreas de recreación y socialización familiar, lo que le permite mantener un flujo constante de visitantes durante toda la semana.

La muestra se conformó por 385 encuestados, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La recolección de datos se realizó a través de encuestas estructuradas, administradas en formato presencial. El cuestionario incluyó escalas tipo Likert para medir las percepciones de los participantes sobre los elementos emocionales del marketing y su nivel de confianza hacia la empresa representativa.

En cuanto a las características sociodemográficas de los participantes, el 51% correspondió al género masculino y el 49% al femenino, evidenciando una distribución equitativa. Las edades se distribuyeron entre los 20 y 65 años, predominando los grupos de 20 a 30 años (25%) y de 31 a 40 años (22%), lo que caracteriza a la muestra como mayoritariamente joven-adulta. En menor proporción se encontraron los rangos de 41 a 50 años (16%), 51 a 60 años (21%) y 61 a 65 años (16%).

Respecto al estado civil, el 48% de los encuestados se encontraban casados, el 44% solteros, mientras que los divorciados y viudos representaron el 7% y 1%, respectivamente. Esta distribución refleja una participación propia de personas con vínculos familiares o estables, lo cual puede incidir en su percepción de confianza hacia las marcas. En cuanto al nivel educativo, se registró una diversidad: el 19% tenía estudios secundarios, otro 19% formación técnica, el 20% eran egresados universitarios, el 24% titulados y el 17% contaban con estudios de posgrado. Esta heterogeneidad formativa permitió recoger perspectivas variadas sobre las estrategias de marketing emocional implementada por la empresa (Tabla 1).

Tabla 1
Composición general de la muestra

Categoría	Subcategoría	Número de Encuestados	%
Edad	20–30	95	25%
	31–40	85	22%
	41–50	63	16%
	51–60	81	21%
	61–65	61	16%
Total		385	100%
Género	Masculino	195	51%
	Femenino	190	49%
Total		385	100%
Estado civil	Soltero(a)	170	44%
	Casado(a)	183	48%
	Divorciado(a)	27	7%
	Viudo(a)	5	1%
Total		385	100%
Grado de instrucción	Secundaria	74	19%
	Carrera técnica	73	19%
	Egresado	78	20%
	Titulado	94	24%
	Posgrado	66	17%
Total		385	100%

Nota. Elaboración propia.

Se utilizaron dos cuestionarios estructurados para medir las variables del estudio, ambos con altos niveles de confiabilidad verificados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El marketing emocional se evaluó a partir del modelo de Robinette (2001), mediante un instrumento con ítems distribuidos en cuatro dimensiones: marca, servicio, beneficios y diferencia emocional, dada que las respuestas se midieron en una escala Likert de cinco puntos, y el alfa obtenida fue de 0.973, lo que indica una excelente consistencia interna (George y Mallery, 2019).

Para medir el nivel de confianza, se aplicó un cuestionario basado en Gilson (2003), centrado en tres dimensiones: honestidad, credibilidad y competencia. Este instrumento también utilizó una escala Likert de cinco puntos y alcanzó un alfa de Cronbach de 0.972, confirmando su fiabilidad (George y Mallery, 2019).

Los resultados fueron tabulados en Microsoft Excel y analizados con el software IBM SPSS versión 19, aplicando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para examinar la relación entre las variables de estudio.

RESULTADOS

El tamaño de muestra fue de 385 participantes, por consiguiente, se consideró la prueba de Kolmogorov-Smirnov. En la variable Marketing Emocional su valor Sig. fue de 0,000, siendo menor a 0,05, lo cual significa que no sigue una distribución normal y se aplicó el Rho de Spearman. Con respecto a la variable Nivel de Confianza su valor Sig. fue de 0,00, siendo menor a 0,05, lo cual significa que no sigue una distribución normal y también se debe aplicar Rho de Spearman.

De este modo, el valor de p es 0,010, por lo que al ser menor que 0,05 significa que se rechaza la H_0 y se acepta la H_a . Además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,852, indicando una correlación positiva alta. Por lo tanto, se establece que existe una relación positiva alta entre la variable Marketing Emocional y la variable Nivel de Confianza (Tabla 2).

Tabla 2
Análisis de la hipótesis general

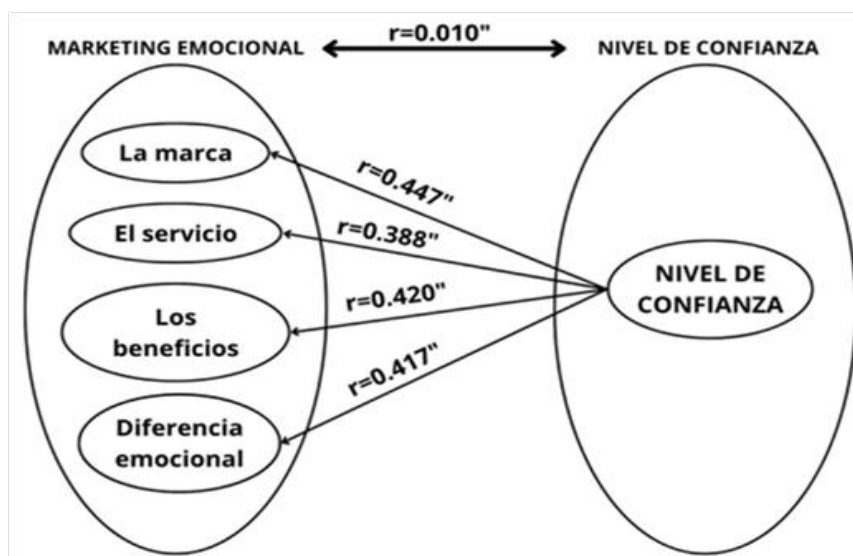
			S	D
Rho de Spearman	Marketing Emocional	Coeficiente de correlación	1,000	,010
		Sig. (bilateral)	.	,852
		N	385	385
	Nivel de Confianza	Coeficiente de correlación	,010	1,000
		Sig. (bilateral)	,852	.
		N	385	385

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presenta la Figura 1 con el propósito de detallar las correlaciones específicas entre las dimensiones del marketing emocional y la variable nivel de confianza. Tal como se evidencia, se hallaron correlaciones positivas de magnitud moderada entre las dimensiones la marca, los beneficios y la diferencia emocional con el nivel de confianza, con coeficientes Rho de Spearman de $r = 0.447$, $r = 0.420$ y $r = 0.471$, respectivamente. Asimismo, la dimensión el servicio mostró una correlación positiva baja con la confianza ($r = 0.388$), lo cual sugiere una relación directa, aunque de menor intensidad, en comparación con las otras dimensiones.

Figura 1

Relación del vínculo entre las dimensiones de marketing emocional con la variable nivel de confianza



Nota. Elaboración propia.

Estas correlaciones indican que, en mayor medida, la imagen de marca y la percepción de beneficios son factores determinantes en la construcción de la confianza del cliente, seguidas por la diferencia emocional y el nivel de servicio percibido. Los hallazgos mostrados en esta figura demuestran la correlación positiva entre cada dimensión del marketing emocional y el nivel de confianza. Este hallazgo, confirma que una estrategia emocional articulada, que una empresa emplea, influye significativamente en la confianza que se construye hacia ella. De este modo, las marcas que logran evocar emociones genuinas de manera consistente y coherente a lo largo del proceso de compromiso tienden a ser percibidas como más confiables.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los datos obtenidos en la investigación aseguran de manera contundente la relación existente entre el marketing emocional y el nivel confianza, en el caso de un centro de entretenimiento en la ciudad de Huánuco, Perú. Este hallazgo ayuda mucho a entender cómo en los entornos empresariales donde hay una simbólica sobre saturación y “competencia” emocional, las marcas entonces se ven obligadas a esforzarse por ir más allá de lo habitual y crear relaciones humanas genuinas, profundas y memorables (Jiang et al., 2023; Thamilselvan y Rakeshyanand, 2024).

Con respecto a la variable independiente, resulta claro que las dimensiones de marca, beneficios emocionales y diferencia emocional tienen correlaciones moderadas con la variable nivel de confianza. Esto confirma la hipótesis planteada que el consumidor se ve influenciado

no solo por el producto o servicio, sino por aquellos significados y emociones cargadas que lo rodean. En contraste, en la dimensión del servicio la relación es más débil, lo que apoya la suposición dentro de la economía de la experiencia que sostiene que el valor diferencial no se obtiene de un desempeño funcional, sino por la habilidad de proporcionar resonancia emocional significativa (Nadeem et al., 2021).

Para que estas emociones efectivamente construyan un lazo duradero, es importante que se conciban como auténticas y la investigación demuestra que la emoción y la coherencia simbólica son indispensables para que la estrategia emocional no resulte invasiva o un intento forzado. Si una marca carece de credibilidad, corre el riesgo de que sus emociones sean consideradas como manipulativas, desnaturalizando así el objetivo primordial de conexión (Padmavathy y Alamelu, 2025). En esto, la confianza se presenta como el aspecto determinante que puede potenciar o restringir los efectos del marketing emocional, principalmente en el caso de donde las marcas están en competencia no solo por la atención, sino también por el sentido (Bin, 2023; Wu et al., 2023).

Desde la perspectiva psicosocial, la confianza se entiende como una construcción social en tres componentes interrelacionados: honestidad, credibilidad y competencia. No solo hace referencia a la consecuencia del marketing emocional, sino que su existencia resulta fundamental para que este funcione. En su ausencia o nulidad, hasta las emociones mejor planeadas pueden ser dañinas, provocando desconfianza o desconexión emocional (Nura et al., 2024; Fianto et al., 2022; Sung et al., 2023).

Por lo tanto, las marcas y diseñadores deben trabajar bajo enfoques emocionales y culturalmente personalizados, evitando depender de supuestos universales. Solo a partir de un conocimiento profundo del consumidor es posible generar una confianza que no solo sostenga el vínculo, sino que lo transforme en una ventaja estratégica sostenible en el tiempo.

Limitaciones

La investigación se realizó en un único centro de entretenimiento de la región Huánuco, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos o sectores del Perú. Además, los datos obtenidos reflejan las características de una muestra y un periodo de recolección determinado, lo que exige interpretar las conclusiones dentro de ese contexto específico.

Líneas de investigación futuras

Se recomienda que las futuras investigaciones amplíen este estudio, incorporando varios centros de entretenimiento de diferentes regiones del Perú o del mundo, a fin de contrastar y

fortalecer la validez de sus propios hallazgos. También, sería valioso incluir otras variables para profundizar en el conocimiento del vínculo entre el marketing emocional y nivel de confianza.

REFERENCIAS

- Alvarez-Risco, A., Quipuzco-Chicata, L. y Escudero-Cipriani, C. (2022). Determinantes de la intención de recompra en línea en tiempos de COVID-19: evidencia de una economía emergente. *Lecturas de Economía*, (96), 101-143. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n96a342638>
- Atulkar, S. (2020). Brand trust and brand loyalty in mall shoppers. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 559-572. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0095>
- Ball, D., Coelho, P. S. y Vilares, M. J. (2006). Service personalization and loyalty, *Journal of Services Marketing*, 20(6), pp. 391-403. <https://doi.org/10.1108/08876040610691284>
- Baxendale, S., Macdonald, E. K. y Wilson, H. N. (2015). El impacto de diferentes puntos de contacto en la consideración de marca. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008>
- Biercewicz, K., Włodarczyk, K. y Wiścicka-Fernando, M. (2024). Studying consumer emotions and purchase preferences in a virtual reality environment: a bibliometric analysis. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 52(2), 105-128. <https://doi.org/10.2478/minib-2024-0012>
- Bin, S. (2023). Social network emotional marketing influence model of consumers' purchase behavior. *Sustainability*, 15(6), 5001. <https://doi.org/10.3390/su15065001>
- Cardoso, A., Gabriel, M., Figueiredo, J., Oliveira, I., Rêgo, R., Silva, R., Oliveira, M. y Meirinhos, G. (2022). Trust and loyalty in building the brand relationship with the customer: empirical analysis in a retail chain in northern Brazil. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 109. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030109>
- Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger, P. J., Leung, W. K. y Sharipudin, M. N. S. (2021). The role of consumer-consumer interaction and consumer-brand interaction in driving consumer-brand engagement and behavioral intentions. *Journal of retailing and consumer services*, 61, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102574>
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J. y Aguinis, H. (2018). Competence- and integrity-based trust in interorganizational relationships: which matters more? *Journal of Management*, 44(3), 919-945. <https://doi.org/10.1177/0149206315596813>
- Eckler, P. y Bolls, P. (2011). Spreading the virus: Emotional tone of viral advertising and its effect on forwarding intentions and attitudes. *Journal of interactive advertising*, 11(2), 1-11. <https://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722180>
- Fianto, A. Y. A., Widyantara, H. y Baskara, D. B. (2022). Analisis Mediasi Brand Awareness dan Brand Trust dalam Hubungan Emotional Marketing dengan Purchase Intention. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 7(2), 47-59. <https://doi.org/10.32503/jmk.v7i2.2348>

- Ganjawala, M. y Joshi, P. (2018). A study of employee empowerment and its impact on customer satisfaction with reference to selected banks of south Gujarat. *Unpublished Phd Thesis. Gujarat Technological University.*
- George, D. y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step, A Simple Guide and Reference.*
- Gilson, L. (2003). Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine*, 56(7), 1453–1468. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00142-9](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00142-9)
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional: el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas.* https://books.google.com.mx/books/about/Branding_Emocional.html?id=yhpoAAAACAAJ&redir_esc=y
- Guo, Z. (2024). Emotional Marketing and Consumer Behavior. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 81, 266-272. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/81/20241703>
- Hochreiter, R. y Waldhauser, C. (2014). The role of emotions in propagating brands in social networks. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1409.4617>
- Izard, C. E. (1992). *Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations.*
- Jiang, Y., Sun, Y. y Tu, S. (2023). Economic implications of emotional marketing based on consumer loyalty of mobile phone brands: the sequential mediating roles of brand identity and brand trust. *Technological and Economic Development of Economy*, 29(4), 1318-1335. <https://doi.org/10.3846/tede.2023.19278>
- Kevin, R. (2004). *Lovemarks, el futuro más allá de las marcas.* Barcelona.
- Khuong, M. N. y Tram, V. N. B. (2015). The effects of emotional marketing on consumer product perception, brand awareness and purchase decision—A study in ho chi Minh City, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(5), 524-530.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. y Sponholz, U. (2024). *Marketing humanístico: La génesis del Marketing.*
- Lee, N., Broderick, A. J. y Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International journal of psychophysiology*, 63(2), 199-204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2006.03.007>
- Lenderman, M. (2010). *Experience the Message: How experiential marketing is changing the brand world.* https://archive.org/details/experiencemessag0000lend_q7f8/page/n1/mode/2up
- Li, W. y Su, C.-S. (2025). Impact of emotional attachment and self-brand connection on repurchase behavior: The mediating role of attitudinal loyalty and behavioral loyalty. *Journal of Management World*, 2025(3), 76-83. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.1046>
- Mandina, S. P., Ngwenya, T. y Muzadzi, M. (2014). Effectiveness of emotional marketing on brand loyalty in State Run Universities. *European Journal of Business and Management*, 6(13), 68-78.

- Meeprom, S., Sathatip, P. y Leruksa, C. (2025). Understanding Generation Z customers' citizenship behaviour in relation to cannabis-infused food and beverage experiences, *Young Consumers*, 26(2), pp. 332-351. <https://doi.org/10.1108/YC-07-2024-2131>
- Mogilner, C., Aaker, J. y Kamvar, S. D. (2012). How happiness affects choice. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 429–443. <https://doi.org/10.1086/663774>
- Mostafa, R. B. y Kasamani, T. (2021). Brand experience and brand loyalty: is it a matter of emotions?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(4), 1033-1051. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2019-0669>
- Nadeem, W., Tan, T. M., Tajvidi, M. y Hajli, N. (2021). How do experiences enhance brand relationship performance and value co-creation in social commerce? The role of consumer engagement and self brand-connection. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120952 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120952>
- Nura, A., Br. Hutagalung, N. D. P., Pratiwi, D., Auni, M. S., Shaliha, A. A., Simanihuruk, R. T., y Marbun, R. (2024). the role of business ethics and azarine brand popularity in building consumer trust. *Jurnal nasional manajemen pemasaran dan sdm*, 5(4), 446 - 452. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v5i4.2468>
- Padmavathy, A. y Alamelu, R. (2025). Harnessing personalized emotional ai for enhanced consumer engagement in intelligent marketing. *Journal of dynamics and control*. <https://doi.org/10.71058/jodac.v9i1002>
- Pérez Mendoza, W. W. O., Díaz Fernández, R. A., D'angelo-Panizo, M. D. C. y Obando Peralta, E. C. (2024). Marketing relacional en entidades financieras: La fidelización emocional del cliente como propósito de gestión. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(3), 504-516. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42692>
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. *In theories of emotion* (pp. 3-33). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-558701-3.50007-7>
- Robinette, S., Brand, C. y Lenz, V. (2001). *Marketing emocional: el método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida*.
- Rossiter, J. R. y Bellman, S. (2005). *Marketing communications: Theory and applications*. *Australasian Marketing Journal*, 13, 77-80. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(05\)70081-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(05)70081-1)
- Sung, B., La Macchia, S. y Stankovic, M. (2023). Agency appraisal of emotions and brand trust. *European Journal of Marketing*, 57(9), 2486-2512. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2021-0402>
- Thamilselvan, R. y Rakeshyanand, N. (2024). The role of emotions in consumer decision-making: Analyze how emotional appeal in marketing affects consumer behavior. *Interantional journal of scientific research in engineering and management*, 8(10), 1-5. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem37988>
- Wu, W., Wang, S., Ding, G. y Mo, J. (2023). Elucidating trust-building sources in social shopping: A consumer cognitive and emotional trust perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103217. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103217>
- Yang, J. y Battocchio, A. F. (2021). Effects of transparent brand communication on perceived brand authenticity and consumer responses. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1176-1193. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2803>