



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIDAD
LEÓN**

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN
EMPRESARIAL EN MICROEMPRESAS DE LEÓN,
GUANAJUATO”**

**REPORTE PARA TITULACIÓN BAJO LA MODALIDAD DE
DIPLOMADO**

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

DIPLOMADO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA INDUSTRIAL

P R E S E N T A:

ADRIÁN MOISÉS NIETO VILLANUEVA

TUTORA:

DRA. ADRIANA MARTÍNEZ MARTÍNEZ





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	1
Introducción	2
Planteamiento del problema	4
Diseño Metodológico	6
Revisión de conceptos	10
Marco contextual	19
Resultados	22
Conclusiones	28
Referencias	29
Anexos	31

AGRADECIMIENTOS

Este reporte culmina un viaje de más de 7 años desde que di mis primeros pasos en la UNAM. Mis experiencias dentro y fuera del salón de clases (especialmente fuera), me han convertido en quien soy y moldearán quien seré en el futuro. Me gustaría aprovechar este espacio para agradecer a las personas que han sido parte de esta travesía.

A mis padres, que siempre me motivaron a dar lo mejor de mí y que han hecho esfuerzos extrahumanos para procurarme toda mi vida. Sé que no lo digo muy seguido, y eso es mi culpa, pero estoy consciente de todo lo que han invertido en mí y es algo que nunca podré agradecerles lo suficiente. Quiero que sepan, que todo su esfuerzo está rindiendo frutos.

A la Dra. Adriana Martínez, quién me dio la oportunidad de adentrarme al mundo de la innovación y las startups. Quiero que sepa que, si no fuera por el Talents & Innovation Forum, no habría encontrado mi verdadera vocación.

A mis amigos, que me mostraron tantas cosas sobre el mundo y me dieron la oportunidad de crecer juntos. Todos ustedes me han iluminado de formas que no se pueden imaginar. Aunque el futuro nos guíe por diferentes caminos, espero que me lleven con ustedes, así como yo los llevaré conmigo. Quiero que sepan, que siempre estaré.

A Casandra, quién me encontró a la mitad de este viaje y me ha acompañado todos los días desde entonces. Has sido la mejor compañera que podría haber deseado. Contigo he aprendido la importancia de la serenidad, madurez, paciencia y amor. Si no fuera por ti, no estaría viviendo nada de esto. Eres responsable de todos mis éxitos presentes y futuros. No importa lo que escriba, es imposible plasmar aquí tu importancia en mi vida y el impacto que has tenido en mí. Quiero que sepas, que eres lo mejor que me ha pasado.

Por último, a Alexis, mi hermano. Espero poder ser un ejemplo para ti de que hacer las cosas bien y esforzarte un poco más que ayer, son las bases para alcanzar tus metas en la vida. Y está perfectamente bien si todavía no sabes cuáles son. Eso es algo que toma tiempo, necesitarás algo de suerte, y ni siquiera es necesario que estés listo cuando aparezcan. Quiero que sepas que es mejor fallar, que arrepentirse de nunca haberlo intentado.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial existen dos tipos de emprendimientos: las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) y el Guiado por la Innovación (Innovation Driven Entrepreneurship). Estas últimas son empresas que se caracterizan por contar con estrategias y colaboradores altamente innovadores con la finalidad de competir en mercados globales y son las que suelen convertirse en empresas con un crecimiento exponencial. El problema con ellas es que, para llevar a cabo las grandes innovaciones, se requieren grandes cantidades de inversión de capital, tiempo y esfuerzo, lo que las hace altamente riesgosas, pero con un alto potencial.

Por otra parte, las MiPyMES son empresas que soportan a las economías de los países. Son empresas relativamente fáciles de constituir y manejar, pero su potencial de crecimiento es limitado dado que están pensadas para competir en mercados locales. Estas empresas suelen convertirse en empresas conservadoras. Las razones de esto son varias, pero pueden resumirse en la falta de experiencia, conocimientos empresariales, o capital financiero y ausencia de innovación en los productos o servicios ofrecidos.

No existe una razón absoluta por la que las MiPyMES no puedan implementar culturas innovadoras o realizar innovaciones en sus procesos o productos, dadas sus condiciones internas y externas. Es posible crear un punto medio entre los dos tipos de empresas mencionadas anteriormente, donde se pueda innovar en empresas con poca inversión.

La pandemia global del 2020 obligó a muchas empresas a replantear sus modelos y costumbres de trabajo. Así como mencionan García-Madurga y Grilló-Méndez (2021, p. 66), además de las nuevas regulaciones sanitarias se vieron obligadas a cambiar sus modelos de

negocio y ajustar sus estrategias para adaptarse a: una reducción de la demanda a pie, aumento de la presencia digital de sus competidores y trabajo a distancia. Fueron muchas las que se vieron en la necesidad de cerrar, temporal o permanentemente

En un contexto cambiante y jamás antes visto, resulta relevante conocer las barreras financieras, culturales y contextuales que presentan las microempresas hacia la innovación. Ya que, de esta forma, se podrán generar estrategias que se adapten a este segmento empresarial. Una de las ventajas de las microempresas es que su tamaño les permite implementar nuevas estrategias de una manera rápida y enfocada a sus problemas inmediatos. La principal desventaja que sufren es su baja capacidad financiera.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El trabajo detrás de este reporte de investigación tuvo como objetivo la creación de lineamientos preestablecidos para la instauración de una cultura organizacional innovadora en dos microempresas en la ciudad de León, Guanajuato, a través de la experimentación, recolección de datos, retroalimentación y repetición.

Si bien la innovación es un término ampliamente utilizado en nuestra sociedad, son pocas las personas que realmente comprenden su significado y como implementarla en sus emprendimientos. El problema que se busca atacar con esta investigación es la falta de cultura de innovación en los emprendedores mexicanos de microempresas.

Como objetivos secundarios, se buscó generar mejoras reales en las dos empresas involucradas a través de la generación de estrategias creadas bajo procesos de innovación dentro de cada empresa. Así mismo, la determinación de las condiciones laborales que deben existir en cada microempresa con la finalidad de maximizar la participación innovadora de su fuerza laboral. Esto con la finalidad de buscar la validación práctica y actualizada de los conocimientos otorgados por la licenciatura en Economía Industrial, y el diplomado de Innovación, Creatividad y Competitividad Empresarial. Los objetivos principales y secundarios fueron discutidos con los dueños de las empresas, y se tomó en cuenta sus comentarios y aportaciones.

Para dar cuenta de los objetivos, el presente documento está dividido en cinco secciones:

- Diseño metodológico: Elección de las empresas e informantes clave, determinación del periodo de estudio y selección de instrumentos para la investigación.
- Revisión de conceptos: Investigación documental sobre los términos y conceptos utilizados en este trabajo como innovación, cultura organizacional, microempresa y emprendimiento.
- Marco contextual: Análisis del ecosistema y contexto de innovación en México y su posición en Latinoamérica y en la OCDE.
- Resultados: Explicación del proceso llevado a cabo con las empresas, así como el reporte de las sesiones de trabajo y mi análisis sobre éstas.
- Conclusiones: Recuento del progreso alcanzado con ambas empresas, así como un análisis del proceso general y los aprendizajes obtenidos.

DISEÑO METODOLÓGICO

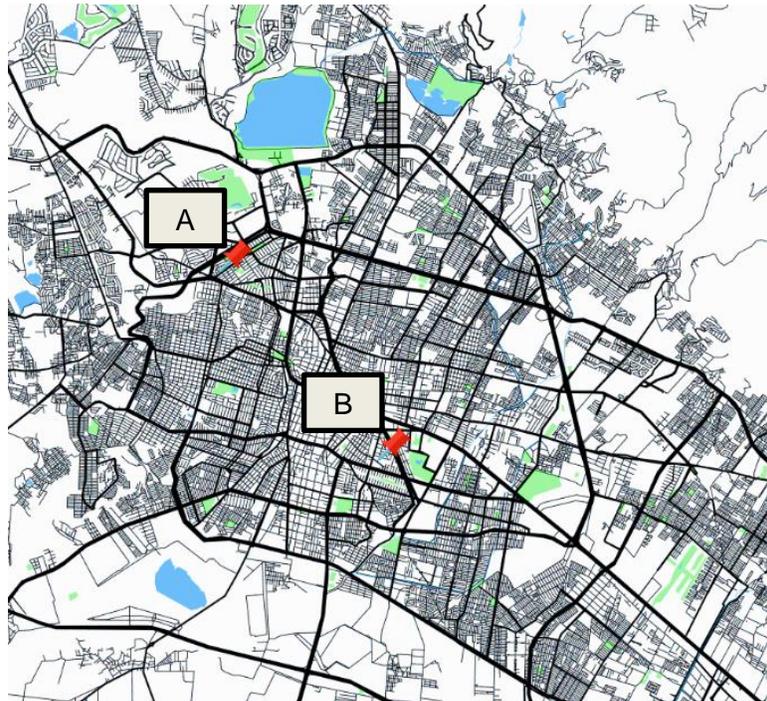
Las empresas seleccionadas para ser parte de esta investigación fueron elegidas por las siguientes razones:

- a) Cercanía con los dueños.
- b) Son empresas locales y originarias de León, Guanajuato
- c) Cuentan con modelos de negocio poco tradicionales.
- d) Existen muchas áreas de oportunidad que podrían ser aprovechadas.

La empresa A es un punto de venta para varias marcas locales y nacionales, de productos varios, ubicada en la zona norte de la ciudad de León. Su visión es apoyar a los pequeños emprendedores locales a aumentar sus ingresos, crear comunidades y acceder a redes de apoyo alrededor de la tienda. Actualmente cuenta con 4 empleados contando al dueño y fue fundada en 2017. El dueño estudio Psicología en la Universidad Iberoamericana de León y tiene experiencia trabajando en fundaciones.

La empresa B es una tienda de productos alimenticios a granel, cuya característica principal es su modelo de economía circular, ubicada en la zona centro de la ciudad. Los productos que ofrecen van desde productos de repostería, granos y dulces; hasta shampoo sólido y utensilios de cocina. Fue fundada en 2019 y solamente cuenta con la dueña como empleada de tiempo completo. Ella estudió Economía en la Universidad de Guanajuato y cuenta con un diplomado en Economía Circular por la Universidad del Medio Ambiente.

Figura 1. Ubicación de las empresas A y B en León, Guanajuato.



Fuente: Elaboración propia

Dado que son microempresas con un ritmo de trabajo relativamente lento, ambos dueños fueron accesibles al momento de solicitarles entrevistas y reuniones de trabajo en al inicio o al final de sus horarios laborales.

Como resultado de estas sesiones, se hicieron recomendaciones para cambios, así como para nuevas estrategias empresariales.

El proceso se dividió de la siguiente manera:

1. Acercamiento inicial: Plática informal de corta duración donde se expusieron los objetivos de la investigación y se extendió la invitación para el proyecto.
2. Envío de cuestionario vía Google Forms: Se envió un correo a ambos dueños con un enlace a un cuestionario inicial donde se evaluaron temas como: conocimiento

de innovación, evaluación interna y externa de la empresa, respuesta ante la pandemia y visión empresarial. (Anexo 1)

3. Entrevista de seguimiento a respuestas del cuestionario: Se agendó una reunión de 1 hora con cada empresario para discutir las respuestas enviadas y solucionar dudas sobre el proyecto.
4. Diagnóstico interno y externo: Se enviaron por correo dos formatos para la evaluación interna y externa de sus empresas y modelos de negocio, así como instrucciones para su llenado.

4.1. Matriz FODA

4.2. Canvas del Innovador.

Asimismo, se agendó otra sesión de trabajo para la discusión y asesoramiento sobre sus respuestas.

5. Lluvia de ideas sobre posibles innovaciones.

Al comenzar el 2022, se comenzaron a tener reuniones semanales de una hora con ambas empresas donde se discutieron ideas y se seleccionaron las necesarias para comenzar a implementar nuevas estrategias.

6. Diseño e implementación de nuevas estrategias.

Se supervisó y asesoró durante la duración de la implementación de las estrategias, así como la realización de ajustes a éstas.

7. Conclusiones

Al finalizar la implementación de las estrategias, se hizo un análisis de los resultados de estas con base en los comentarios de los empresarios.

8. Acompañamiento continuo.

Fuera del periodo de esta investigación, se mantiene una comunicación ocasional con ambas empresas para asesoramiento sobre nuevas estrategias y dudas sobre nuevas ideas.

El periodo descrito abarca el trabajo realizado desde octubre del 2021 a mayo del 2022 dado que en ese mes se comenzó a perder comunicación con la empresa A.

REVISIÓN DE CONCEPTOS

En México, las MiPyMES representan el 99.8% de empresas del país, con las microempresas representando un 95% y aportan un 66.3% de los empleos (INEGI, 2022). Su aportación a la economía es muy importante ya que representan el 52.2% de los ingresos nacionales (INEGI, 2020). Según Morales y Ortiz (2016, p. 207), este tipo de empresas presentan ciertas dificultades al momento de innovar que se pueden asociar a cuatro factores: de costo, de conocimiento, de mercado e institucionales, siendo los elementos más importantes los relacionados al costo y al conocimiento.

De acuerdo con Martínez y Dutrénit (2019, p. 73) “El papel del emprendedor es relacionarse con otros actores y personas interesadas” es decir, los emprendedores deben ser conscientes de que sus organizaciones interactúan de forma directa o indirecta con otras, públicas y privadas. A esto se le conoce como ecosistema empresarial.

Willer y Neely (2013, p. 2) lo definen como “una red que agrupa a una empresa local, sus proveedores, empresas complementarias y clientes”. Algunas de las características de los ecosistemas empresariales son la interconexión entre los “destinos” de las empresas involucradas y, los procesos de cooperación y competencia que existen entre ellas.

La OCDE (2018, p. 20) describe a la innovación, en el Manual de Oslo, como “un producto o proceso (o una combinación de ambos) nuevo o mejorado, que difiere significativamente de los productos o procesos previos, y que se ha hecho disponible a usuarios potenciales (producto) o que se ha puesto en uso (proceso)”. Es clave mencionar que, para la OCDE, la innovación puede, y debe, ser medida. Asimismo, en el mismo Manual, se define a la innovación empresarial de una forma muy similar a la antes mencionada, solo agregando la introducción al mercado.

Bill Aulet, profesor de Innovación Tecnológica, Emprendimiento y Gerencia Estratégica del MIT, utiliza una fórmula en su curso para describir la innovación:

$$\text{Innovación} = \text{Invención} * \text{Comercialización}$$

Si alguna de las dos variables no existe, no habrá una innovación. Si se cuenta con un nuevo producto o invención tecnológica, pero no hay un sistema para venderla, la invención no podrá mostrar su valor al mundo. Y viceversa, si se tiene una estrategia de ventas, pero no hay un nuevo producto, servicio o proceso, quiere decir que se está vendiendo algo ya existente; no hay innovación. (Aulet, 2013)

Para las empresas, la innovación debe ser vista como un desafío estratégico de acuerdo con Morales y Ortiz (2016, p. 207), en donde se cuente con una capacidad de repuesta y adaptación a las condiciones y exigencias variables de la industria. La innovación en la administración de empresas asegura el éxito competitivo en el largo plazo, como asegura Blacutt (2021, p.133).

Para que los empleados de una empresa, o los mismos dueños puedan desarrollar su capacidad creativa, necesitan una serie de condiciones en su lugar de trabajo que fomente el libre intercambio de ideas y la oportunidad de implementar ajustes y mejoras al proceso empresarial. Campos (2019, p. 11) menciona que las personas deberán desprenderse, en cierta medida, de situaciones pasadas para proponer nuevas soluciones. Neme-Castillo y García-Meza (2021, p.112) han confirmado que los factores psicológicos son los más determinantes del comportamiento innovador en las empresas.

La investigación realizada por Vega y Bautista (2020, p. 106) demostró que la toma de riesgos y la proactividad tienden a tener una influencia positiva en la innovación de los

emprendedores mexicanos. Así mismo, mencionan que los empresarios deben estar atentos a las oportunidades de negocio que aparezcan, pero no solo identificándolas, sino también actuando para la implementación de nuevas estrategias.

Goñi (2004, p. 6) definió las fases de un proyecto de innovación para encontrar las funciones necesarias en cada una de las etapas. Fue este proceso el que se tomó como base para la realización del proceso dentro de este trabajo de investigación:

1. Pre-proyecto
2. Estudio de viabilidad
3. Iniciación
4. Ejecución
5. Evaluación del Resultado
6. Transferencia.

Parte del proceso innovador recae en la retroalimentación constante del propio proyecto. Estas etapas no son secuenciales. Están expuestas a constantes cambios y ajustes que, a su vez, podrán modificar el enfoque original.

La cultura organizacional de una empresa depende en gran medida del liderazgo de las personas encargadas. Es definida por García-Samper y Navarro (2022 p. 100) como “el conjunto de ceremonias, mitos y símbolos que muestran las creencias y valores que se hayan implícitos dentro de cada uno de los miembros de una organización”. Los líderes deberán procurar crear un entorno seguro donde la innovación pueda proliferar. Los colaboradores, a su vez, deberán contar con ciertas habilidades asociadas a la innovación como el enfoque a soluciones, valoración y tolerancia al riesgo, compromiso, creatividad, proactividad, colaboración y trabajo en equipo. Para potenciar la innovación, se necesita de individuos creativos, con inteligencia emocional, organizados y en búsqueda de la mejora continua.

Blacutt Olmos (2021, p. 126-136) crea un marco conceptual de 9 etapas sobre el marco conceptual de la innovación. Comienza por Peter F. Drucker y su libro “Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles” de 1985. En éste, Drucker define la innovación como como la “herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente”.

La segunda etapa es guiada por Michael Porter en su obra “La ventaja competitiva de las naciones” de 1991. El autor conecta el concepto de la innovación con la competitividad empresarial, dado que las empresas que sean más capaces de innovar tendrán ventaja sobre los competidores que no puedan hacerlo.

Casi diez años después, en el año 2000, Clayton Christensen en su libro “El dilema de los innovadores” menciona por primera vez el concepto de Innovación Disruptiva y estipula sus principios:

- Las compañías dependen del consumidor y de los inversores para los recursos.
- Los mercados pequeños resuelven las necesidades de las grandes compañías.
- Los mercados que no existen no pueden ser analizados.
- Las capacidades de la organización definen sus discapacidades.
- La oferta de tecnología puede no igualar a la demanda del mercado.

En la cuarta etapa, Gary Hamel se aleja del producto y centra su estudio en la innovación conceptual del negocio afirmando que “La innovación conceptual es la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos”. Es aquí donde comenzaría la conceptualización de la Innovación en Modelos de Negocio. “Liderando la revolución, 2000”

C.K. Prahalad y Venkat Ramaswami en 2003 comienzan a introducir a los clientes a lo que llaman co-creación de valor, en donde se integran las opiniones de los consumidores con tecnología avanzada, en la quinta etapa conceptual.

En 2005, W. Chan Kim y Reneé Mauborgne, en su libro, “La Estrategia del Océano Azul” desarrollan estrategias para crear mercados nuevos, donde la no existe competencia directa. “Para innovar en valor, la compañía debe decidir cuales variables eliminará o reducirá a fin de construir una curva de valor divergente.

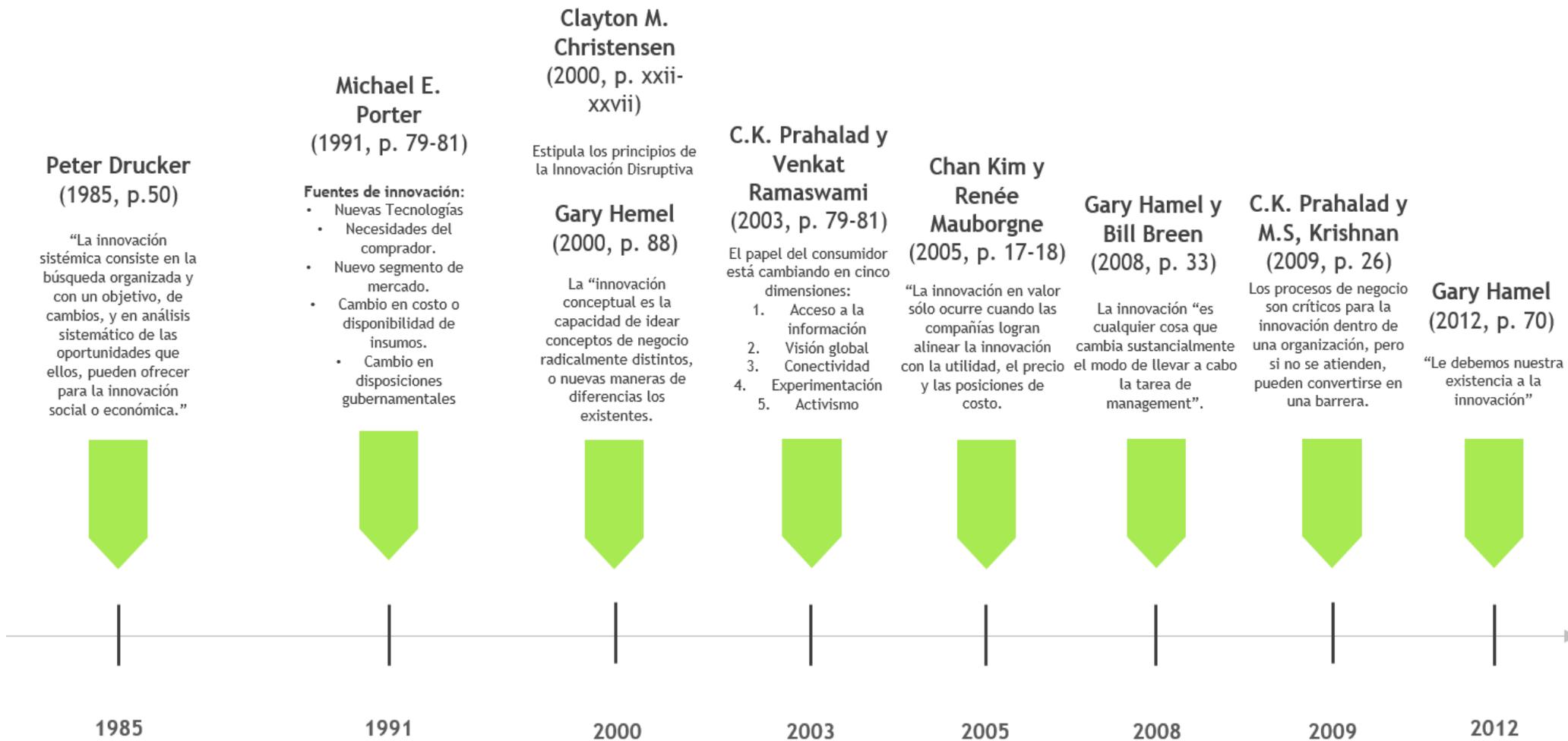
En la séptima etapa, Gary Hamel plantea las bases para la innovación en administración, al mencionarla en su obra “El futuro del management” [El futuro de la administración].

C.K. Prahalad, esta vez en compañía de M.S. Krishnan, plantea tres puntos para la creación de valor en las redes globales.

1. El valor será cada vez más co-creado con los consumidores.
2. Ninguna empresa tiene el conocimiento, habilidades y los recursos necesarios para co-crear valor con los consumidores.
3. Los mercados emergentes pueden ser una fuente de innovación.

Por último, Gary Hamel determina la novena etapa a través de su libro “What matters now” [Lo que importa ahora] e introduce las bases de la Innovación Social, donde exhorta a los emprendedores e innovadores a proponer soluciones a los grandes retos que aquejan a la humanidad como el cambio climático, las pandemias, guerras, hambruna, etc.

Figura 2. Línea del tiempo. 9 etapas del marco conceptual de la innovación



Fuente: Elaboración propia con datos de Blacutt Olmos (2021, p.126-136)

La innovación describe un sentido de propósito a la evolución de la humanidad. Es una fuente de cambio tecnológico, social y cultural. El núcleo de los estudios sobre la innovación debe ser el proceso de aprendizaje interactivo que rodea a los procesos innovadores, según Edwards-Schachter (2018, p. 67). Neme-Castillo y García-Meza (2021, p. 111) derivan que ésta viene de la educación, capacitación, experiencia, motivaciones, y actitudes de las personas.

Edwards-Schachter (2018, p. 67). enumera varios tipos de innovación:

1. Innovación Tecnológica

- “Proceso de mutación industrial que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro, la cual destruye las estructuras previas y crea una nueva”.
- Ha servido para el aumento de la productividad y competitividad de las empresas que la utilizan.

2. Innovación de Producto

- “Un producto que es nuevo o significativamente diferente en sus características o utilidad”.

3. Innovación en Procesos

- “Nuevos elementos introducidos en la producción de una organización o en las operaciones. Materias primas, especificaciones de objetivos, mecanismos para el flujo de información o trabajo y equipamiento utilizado para producir o diseñar un servicio.”

4. Innovación en Servicios

- “Incluye actividades tales como transporte y logística, servicios basados en información y conocimientos, salud, educación, entre otros.”

5. Innovación en Modelos de Negocio

- “Cambio consciente del modelo de negocio existente o la creación de un nuevo modelo de negocio que satisface las necesidades de los consumidores de una mejor manera que los modelos de negocio existentes.”

6. Innovación Disruptiva

- “Cualquier cambio en un modelo de negocio que otorgue un valor superior o novedoso para los consumidores. Pueden ser innovaciones tecnológicas, de modelos de negocio o radicales de producto.”

7. Innovación Radical

- “Es un cambio que nulifica la mayor parte de las inversiones de una empresa en habilidades técnicas, conocimiento, diseño, técnicas de producción, planta y equipo. Una Innovación Radical completa requiere grandes cantidades de conocimiento y, al mismo tiempo, crea grandes mejoras de productividad para transformar estructuras industriales.”
 - i. Nueva invención
 - ii. Invención única
 - iii. Capacidad para influenciar innovaciones futuras

8. Innovación impulsada por el Diseño

- “Para producir Innovaciones impulsadas por el Diseño, una empresa debe ser capaz de interpretar el significado que un consumidor les da a sus productos en un contexto sociocultural determinado. Importa más el mensaje y el lenguaje del diseño que la funcionalidad y la tecnología.

9. Innovación Social

- “Resolución de necesidades sociales a través del cambio en prácticas sociales que contribuyen a cambios más amplios en sistemas sociotécnicos y el desarrollo de innovaciones no-tecnológicas.”

10. Innovación Responsable

- “Proceso transparente e interactivo a través del cual los actores e innovadores sociales se entrelazan con una visión sobre la aceptabilidad, sustentabilidad y convivencia social del proceso innovador y sus productos comerciables.”
- “Demanda nuevas prácticas corporativas en términos de actividades innovadoras, pero también en los modelos de negocio.

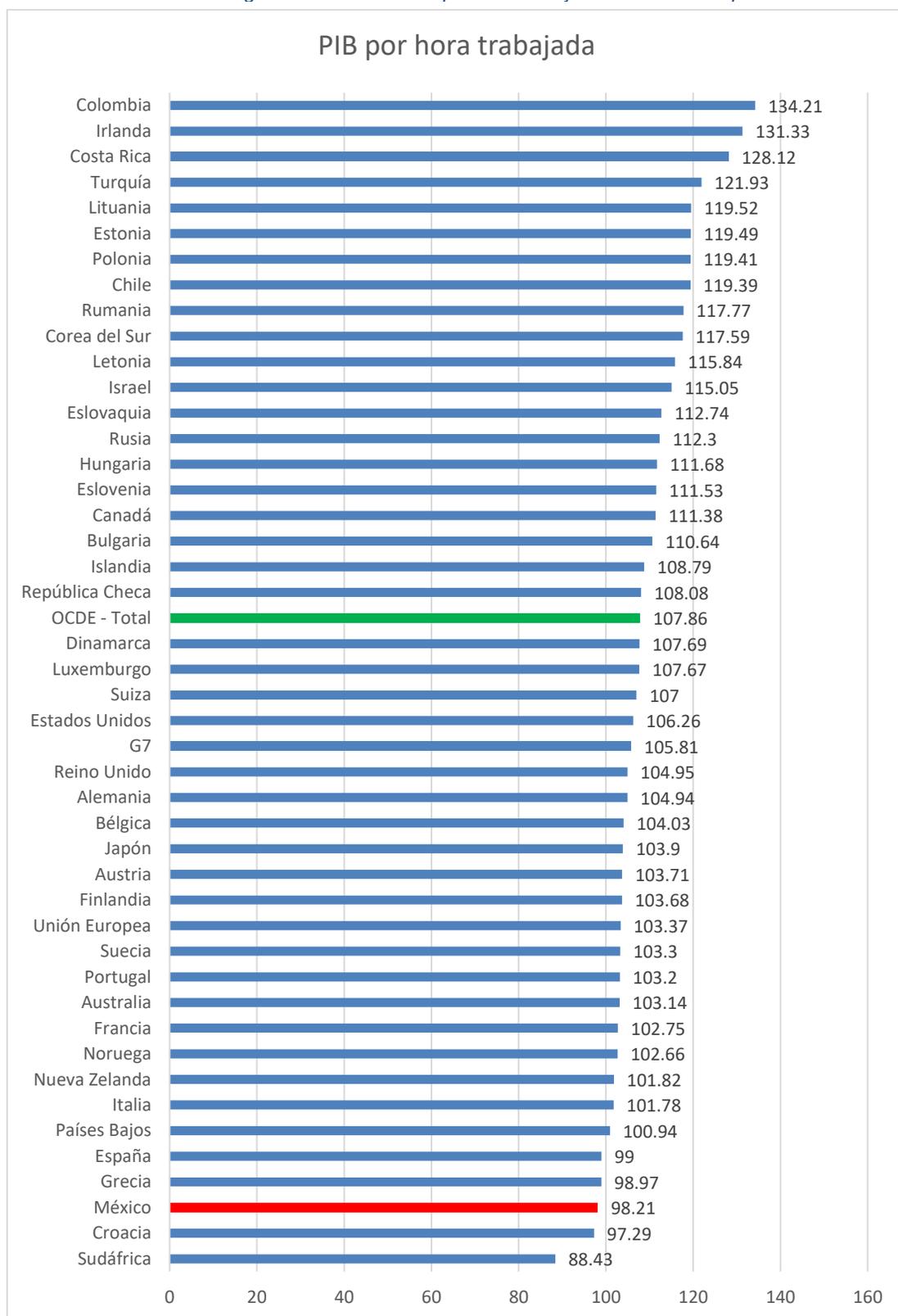
MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con el Índice de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial, cuyos 12 pilares son: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado de trabajo, sofisticación del mercado financiero, capacidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de negocios, innovaciones tecnológicas; México se encuentra en el lugar 49 global y 2° lugar en América Latina. Esto es debido principalmente a un deterioro institucional, limitados avances en transparencia, corrupción, deshonestidad, burocracia y trámites excesivos en la región.

Así mismo, México y otros países de América Latina, han tenido un crecimiento económico débil desde los primeros años del siglo XXI, y con la más reciente crisis detonada por la pandemia del COVID-19 y los retrasos en las cadenas productivas, inflación mundial y desaceleración económica y financiera, la situación es aún más preocupante.

En la mayor parte de los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el uso de mano de obra ha aumentado marginalmente, mientras que México se ha quedado rezagado en términos de PIB por hora trabajada.

Figura 3. Gráfico de PIB por hora trabajada en el 2020 en países de la OCDE



Fuente: Elaboración propia con datos de la OCDE (2022)

Otro de los grandes problemas de la economía mexicana es el desempleo estructural que se magnifica al aumentar el nivel de estudios. Un gran número de jóvenes preparados ven amenazado su futuro laboral y personal por las crisis económicas, financieras, sanitarias y climáticas.

Por esto, las universidades se encuentran con retos para formar profesionales preparados, pero que también sean capaces de responder ante las demandas del entorno, lo que facilitaría su ingreso al mundo laboral. En el ámbito empresarial, las licenciaturas con un enfoque administrativo/productivo se encuentran con dificultades para que sus planes de estudio estén actualizados al panorama global actual y con las nuevas realidades de la administración moderna.

RESULTADOS

Se realizó el Acercamiento Inicial con dos microempresas de León en el mes de noviembre del año 2022. Ambos acercamientos fueron facilitados por la previa relación que existía con los dueños. Fueron reuniones breves de 15 minutos donde se habló sobre la intención y alcance del proyecto, así como de las posibles mejoras y beneficios que tendrían sus negocios.

Después de que ambos empresarios aceptaron la invitación, se les hizo llegar a sus correos electrónicos un cuestionario inicial. Ambos fueron respondidos de forma digital por ambos empresarios en un plazo no mayor a los tres días. Y después de recibir y analizar los cuestionarios, se agendaron reuniones presenciales donde su pudiera hablar individualmente con cada emprendedor sobre sus respuestas. Estas reuniones tuvieron una duración de entre una hora y hora y media.

La empresa A, en esos momento, contaba con la colaboración de 4 empleados, contando al dueño, que dividían sus labores en Ventas, Marketing Digital y Administración. El dueño de la empresa A nunca ha tenido ninguna clase de capacitación empresarial, pero cuenta ya con experiencia previa en la creación de empresas similares a la actual. Se notaron ciertas dificultades para definir la propuesta de valor hacia el cliente, así como un modelo de negocio deficiente. Como puntos positivos existió una respuesta adecuada ante la pandemia y síntomas de una recuperación económica y de ventas. Las recomendaciones iniciales que se hicieron fueron:

1. Actualización de sistemas computacionales e informáticos.

2. Conceptualización textual del modelo de negocio, misión, visión y valores de la empresa. Con la finalidad de simplificar la comunicación de éstas a las marcas interesadas.
3. Ajuste del modelo de negocio para aumentar la rentabilidad.

Por otro lado, la empresa B recae en la categoría de Innovación Social, dado su enfoque hacia la creación de un modelo de negocio sostenible y carbono—negativo. Actualmente no cuenta con colaboradores además de la dueña y se notaron problemas financieros, dada la reducción de consumo y el tráfico de personas a pie. Como punto positivo, hay una claridad hacia el enfoque y la visión de la empresa guiada por la capacitación y pasión de la emprendedora hacia la Economía Circular. Existen dificultades hacia la transmisión de valores a clientes que no conozcan previamente los conceptos de ésta. Las recomendaciones iniciales fueron:

1. Análisis de ventas de los productos.
2. Búsqueda de marcas locales para posibles colaboraciones.
3. Estrategias de concientización sobre conceptos básicos de Economía Circular, como la reducción de residuos, compras sin empaque y reutilización de envases.

Al finalizar las entrevistas de seguimiento, se agendaron nuevas reuniones para la continuación del proceso.

La siguiente etapa fue la investigación interna y externa del negocio a través de dos herramientas. El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el Innovator Canvas.

El primero con la finalidad de aprender y delimitar la situación interna y externa de la empresa, y el segundo para establecer los elementos del modelo de negocio de cada empresa. Se anexan las respuestas específicas de cada empresa.

Las reuniones siguientes fueron de carácter exploratorio, donde se llenaron ambos formatos a través de una entrevista con duración de, en promedio, una hora. Al finalizar, se asignó como trabajo pendiente la investigación de datos duros del mercado dado que, en ese momento, no era de carácter urgente.

A.

Figura 4. Matriz FODA Empresa A

			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas • Ubicación física • Equipo • Diversidad de conceptos en un mismo espacio. • Cadena de suministros local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de emprendedores • Aumento de la demanda (emprendedores) • Posible crecimiento de economías locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Falta de estrategias fuera de Instagram. • Automatización de impresión de carátulas e inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de consumo a marcas locales. • Incertidumbre económica.

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Canvas del Innovador Empresa A

Segmento de Clientes 🧑 1		Canal(es) 📺 3		Definición de la Misión 📄 2		Estructura de la Empresa 🏢 4	
Mujeres emprendedoras de clase media alta, de entre 30 y 40 años, que viven en León, Gto.		División Redes sociales		Ser la empresa de consumo local con mayor variedad, el mayor equipo y ser un refugio para los emprendedores.		Entidad legal Dueño(s)	
Definición del Problema 📄		Venta		Propuesta de valor 📄		Recursos Clave 🛠️	
No contar con un espacio físico de venta y distribución.		Tienda física		Generar una red de colaboración para las marcas dentro de la tienda.		Humanos Intelectuales	
Objetivo a conseguir ✅	Recompensas 😊	Entrega		Generadores de Recompensas 🙌		Físicos	
		Ocasionalmente se busca a persona con moto.		• Publicaciones en redes sociales • Libertad de decisión (acomodo y cantidad de producto)		Equipos Muebles, equipo de cómputo	
Aumento de ventas	Dolencias 😞	Soporte		Analgésicos 🍷		Financieros	
		• Redes sociales • Whatsapp		• Acceso a clientes • Posicionamiento de Kowi		Ventajas Clave 🙌 Alianzas Clave 🤝 Red de referidos.	
5 Estructura de Ingresos Precios & Frecuencia 📄		Estructura de Costos Costo Total de Operar el Negocio 📄				Creación de Valor 🙌	
		Adquisición y Soporte		Costo de Bienes y Servicios		Generales y Administrativos	
		El costo de venta y de soporte postventa unitario (Costos Variables)		Costo unitario de hacer el producto/servicio. (Costos Variables)		Costo anual de mantener el negocio. (Costos Fijos) • Utilidad operativa anual proyectada. • Punto de equilibrio	

Fuente: Elaboración propia

B.

Figura 6. Matriz FODA Empresa B

 FORTALEZAS	 OPORTUNIDADES	 DEBILIDADES	 AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque ambiental. • Servicio al cliente. • Establecimiento de metas. • Alianzas estratégicas. • Ubicación física. • Aptitudes del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones de economía circular. • Se puede competir en precios con la competencia. • Aumento de conciencia ambiental en la población. • Cambios en la alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción en Facebook. • Falta de crecimiento en plataformas digitales. • Problemas de reinversión en inventarios. • Falta de diversidad de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva competencia directa e indirecta. • Variaciones en precios. • El ecosistema de economía ambiental apenas está en construcción.

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Canvas del Innovador Empresa B

Segmento de Clientes 1 <ul style="list-style-type: none"> • 20-35 años de edad • León y Guanajuato • Clase Media-Alta <ul style="list-style-type: none"> • Personas Interesadas por el medio ambiente, su salud y alimentación. • Personas con falta de tiempo pero que disfrutan la naturaleza. 		Canal(es) 3 <i>Comunicación</i> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Boca en boca • Página web 		Definición de la Misión 2 Promover y actuar bajo una mentalidad sustentable, ofreciendo productos de alta calidad sin empaque ni mínimo de compra.		Estructura de la Empresa 4 Entidad legal Dueño(s)	
Definición del Problema Generación de residuos e impacto ambiental, generados por los hábitos de consumo tradicionales.		<i>Venta</i> <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física • Instagram • Whatsapp 		Propuesta de valor Buscar la sustentabilidad 100% y el menor impacto ambiental posible.		Recursos Clave Humanos Intelectuales	
Objetivo a conseguir ✓ Comprar sin generar residuos invirtiendo el menor tiempo y esfuerzo posible.	Recompensas 😊 <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Conocimiento del Producto 	<i>Entrega</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pachetto • Entregas personales en León y Gto. 	Generadores de Recompensas 👍 Búsqueda de proveedores que cumplan criterios específicos de la empresa.	Producto/Servicio 📦 Productos a granel (alimentos, cosméticos, limpieza, cuidado de la salud)	Físicos Financieros		
	Dolencias 😞 <ul style="list-style-type: none"> • Estacionamiento de bici • Cantidad a comprar • Tener que ir a la zona centro o mercados para encontrar tiendas a granel 				<i>Soporte</i> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Whatsapp • Email 	Analgésicos 🍷 <ul style="list-style-type: none"> • Sin mínimo de compra • Confianza de venir al establecimiento en bicicleta • Pet-friendly 	Ventajas Clave 🏆 Área de oportunidad
5 Estructura de Ingresos Precios & Frecuencia 📊		Estructura de Costos Costo Total de Operar el Negocio 🏠 <i>Adquisición y Soporte</i> El costo de venta y de soporte postventa unitario (Costos Variables)		<i>Costo de Bienes y Servicios</i> Costo unitario de hacer el producto/servicio. (Costos Variables)		<i>Generales y Administrativos</i> Costo anual de mantener el negocio. (Costos Fijos)	
						Creación de Valor 💰 - Utilidad operativa anual proyectada. - Punto de equilibrio	

Fuente: Elaboración propia

Estas reuniones fueron realizadas a mediados del mes de diciembre, por lo que el proyecto se puso en espera hasta el final del mes de enero por los calendarios navideños de todos los involucrados.

Al retomar las actividades, las siguientes reuniones con ambos emprendedores fueron de carácter creativo. Se comenzaron pláticas para la ideación y planeación de nuevas estrategias comerciales y administrativas, aprovechando los análisis previamente realizados.

Las estrategias discutidas para la empresa A fueron enfocadas para mejorar el sistema administrativo de la empresa. Se hicieron varias recomendaciones con la finalidad de actualizar el software y hardware para mantener el ritmo de los avances tecnológicos y que pudieran beneficiar a la empresa a largo plazo. También se le recomendó al emprendedor realizar un ajuste del modelo de negocio para aumentar los ingresos recibidos y aprovechar la afluencia de personas en la tienda. El emprendedor aportó propuestas enfocadas al *branding* de la empresa y las relaciones con las marcas que ofrecen sus productos en su negocio.

Para las soluciones administrativas, se actualizó el sistema operativo de Windows 7 a Windows 10 en dos PC de la empresa, se realizó la suscripción a Office 365 para tener las versiones de Office más recientes, así como acceso a OneDrive, la nube de Microsoft. Se creó un archivo avanzado de Excel que automatizó el proceso de venta, inventarios y registro de operaciones diarias. Este archivo siguió una etapa de prototipado y pruebas beta donde se realizaron ajustes y mejoras con base en la retroalimentación de los empleados. Actualmente se está trabajando en conjunto con los empleados para hacer adecuaciones al software y enseñarles funcionalidades avanzadas de Excel para el correcto manejo del archivo y la transferencia de conocimiento.

Por otra parte, las estrategias propuestas para la empresa B fueron enfocadas a las estrategias publicitarias con las que cuenta en redes sociales. Tanto para aumentar la conciencia sobre la marca y sus valores, como para aumentar la afluencia de personas en la tienda. Se llevaron a cabo reuniones semanales donde se discutieron las nuevas estrategias y opciones de negocio tales como: venta a domicilio, stands en bazares, modelo B2B, expansión a mercados adyacentes y ajustes al catálogo de ventas. La interacción con la dueña de la empresa B tuvo buenos resultados.

Para la última etapa de transferencia, con respecto a la empresa B, se ha tenido el objetivo de compartir conocimiento sobre estudios de mercado, branding, marketing digital, análisis de la competencia y modelos de negocio, no solo para el proyecto actual sino también para cualquier proyecto futuro por igual.

CONCLUSIONES

Al finalizar las actividades delimitadas para este trabajo de investigación, se siguió manteniendo contacto con los emprendedores que participaron en este proyecto. El dueño de la empresa A dejó de tener comunicación constante debido a un cambio de parecer en la formulación de estrategias y su alineamiento al manejo de la empresa.

Con esta investigación se hizo evidente que los dueños de empresas tienen poca o nula capacitación empresarial y administrativa, lo que conlleva a una administración deficiente que en casos lleva a malos resultados financieros. Es necesario que las universidades locales hagan mejores esfuerzos hacia la vinculación empresarial y prácticas. Por la otra parte, es necesario un cambio de mentalidad de los micro y pequeños empresarios hacia la creación de culturas innovadoras en sus empresas.

Para esto, las universidades deben buscar apoyar los ecosistemas locales a través de convenios y alianzas con pequeños negocios, que les proporcione experiencias reales a los estudiantes, así como nuevo conocimiento, asistencia en solución de problemas y formación de personal para los empresarios. Lobato y Rivas (2015, p. 3) mencionan que “la transferencia de conocimiento de las universidades a las empresas y viceversa no puede ser un proceso sencillo ni automático”, esto hace necesario el desarrollo de nuevas estrategias de vinculación que maximicen el potencial de los estudiantes.

Así mismo, las licenciaturas con corte económico-empresarial deben buscar implementar en sus estudiantes una mentalidad de emprendimiento e innovación que los lleve a aprender lo más posible sobre manejo de empresas con la finalidad de, algún día, crear la propia para fomentar el crecimiento económico y la creación de empleos. Para esto, es necesario mostrarles a los estudiantes los dos tipos de emprendimientos para que fomenten

mentalidades y habilidades necesarias para triunfar en ambos, ya que esto les permitirá mejorar como profesionistas y empresarios. No basta con aprender teoría económica, hay que saber cómo aplicarla en el mundo real. México está en las puertas de una revolución empresarial otorgada por la exponencial creación de startups dentro del país. Las habilidades requeridas para trabajar en una empresa startup son muy diferentes a las que se solicitan en empresas tradicionales, por lo que, en los próximos años, también seremos testigos de una revolución laboral en México y las universidades deben estar listas para esto.

Referencias

- Aulet, W. (2013). What is innovation? Retrieved from <https://ocw.mit.edu/courses/15-390-new-enterprises-spring-2013/resources/lecture-2/>
- Blacutt Olmos, J. A. (2021). La innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración. *Revista Perspectivas*, 123-138.
- Campos Sarmiento, K. (2019). Creatividad e innovación la llave para el desarrollo personal y empresarial. *Repositorio Institucionales UMNG*.
- Christensen, C. M. (2000). *El dilema de los innovadores*. Ediciones Granica.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Ed. Sudamericana.
- Edwards-Schachter. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 65-79.
- García Samper, M., Navarro Manotas, E., Ramírez, J., & Hernández Burgos, R. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información Tecnológica*, 99-106.
- García-Madurga, M. Á., Grilló Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 55-70.
- Goñi Zabala, J. J. (2004). ¿Un innovador o muchos innovadores? ¿Existe un perfil concreto para el innovador o hacen falta varios perfiles complementarios para innovar? *Intangible Capital*.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Editorial Norma.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. Jossey-Bass.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *El Futuro del Management*. Ediciones Paidós Ibérica.
- INEGI. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México: INEGI.
- INEGI. (2022). *Indicadores de Ocupación y Empleo*. México: INEGI.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Press.
- Lobato Vico, M., Rivas Nina, M., & Vega Torres, J. (2015). ¿Qué quieren las empresas de las universidades? Oportunidades de colaboración para desarrollar innovaciones. *Forum Empresarial*, 1-11.
- Martínez Velázquez, N., & Dutrénil Bielous, G. (2019). Naturaleza de la innovación y modelo de negocios en el emprendimiento innovador. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 59-85.
- Morales Rubiano, M. E., Ortiz Riaga, C., Duque Orozco, Y. V., & Plata Pacheco, P. A. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades de innovación: una visión desde micro y pequeñas empresas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 205-2033.
- Neme-Castillo, O., García-Meza, M. A., & Valderrama-Santibáñez, A. L. (2021). Habilidades de Innovación en los colaboradores de las MIPES. *Investigación administrativa*.
- OCDE. (2022, Julio 23). *GDP per hour worked (indicator)*. doi:10.1787/1439e590-en
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. Paris: OECD Publishing.
- Oliveira Rocha, R., Elena Leon Olave, M., & David Moreno Ordonez, E. (2019). Estrategias de Innovación para Empresas Startup. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 46-62.
- Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Javier Vergara Editor.
- Prahalad, C., & Krishnan, M. (2007). *La Nueva Era de la Innovación. Cómo crear valor a través de redes globales*. McGraw Hill.

- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2003). *The future of Competition*. HBS Publishing Corporation.
- Vega Martínez, J. E., Bautista Sánchez, M. d., & Martínez Serna, M. d. (2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 97-114.
- Willer, C., & Neely, A. (2016). *Business Model Design in an Ecosystem Context*. Cambridge: University of Cambridge.
- World Economic Forum. (2019). *Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum.

ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario Inicial

1. Cantidad de empleados:
 - A. 4 empleados
 - B. 1 empleada

2. Como emprendedor/a, ¿qué es la innovación para ti?
 - A. Creación de valor empresarial a través de la participación de las personas.
 - B. En una empresa o emprendimiento, lo entiendo como un proceso de diseño de branding, procesos, empaques, etc. que los hagan más eficientes, que los mejoren, que generen valor y, en algunos casos, que sean únicos o novedosos. Personalmente, agregaría que la innovación debe considerar cómo funciona la naturaleza.

3. Del 1 al 5, ¿Qué importancia consideras que tiene la innovación en el desarrollo de tu empresa?
 - A. 5
 - B. 5

4. Al momento de encontrar un problema u oportunidad, ¿en quién debería de recaer la responsabilidad de innovar en una empresa?
 - A. Cualquier miembro del equipo.
 - B. Cualquier miembro del equipo.

5. ¿Cuál es la barrera más grande al momento de querer implementar una nueva idea en tu empresa?
- A. El contexto y el mercado están acostumbrados a lo existente.
 - B. A qué profesional recurrir para llevar a cabo las ideas. Y conseguir los recursos financieros.
6. En un escenario ideal, ¿qué tan diversa te gustaría que fuera tu empresa? 1 siendo nada diversa y 5 siendo que todas las personas sean diferentes.
- A. 3
 - B. 3
7. ¿Cuál consideras que es la característica que le aporta más valor a tu empresa?
- A. La participación en las decisiones. Involucramos a los y las socias, equipo y empresas aliadas.
 - B. La búsqueda de la “circularidad”. (Concepto de Economía Circular que busca la reintegración de residuos de un proceso industrial, como materia prima en otro.)
8. ¿Cuál consideras que es la característica que le aporta menos (o le resta) valor a tu empresa?
- A. El concepto de negocio es difícil de comunicar.
 - B. El diseño físico de la tienda, problemas con el envasado de productos y la distribución.

9. ¿Qué hace tu empresa para generar lealtad en tus clientes?
- A. Convenios, espacios para talleres. (La empresa considera a las marcas que ofrecen sus productos en la tienda como sus primeros clientes).
 - B. Mostrar preocupación genuina por el ambiente y dar un servicio personalizado.
10. ¿Sabes lo que es la innovación radical?
- A. No
 - B. No
11. ¿Estás consciente de las innovaciones radicales en progreso que cambiarán tu industria?
- A. No realmente
 - B. No
12. Si, y cuando, estas innovaciones entren a tu mercado, ¿cómo afectarán la competencia y tus ventas/utilidades?
- A. No sé
 - B. No sé
13. Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la salud financiera de tu empresa?
- A. 4
 - B. 3

14. Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la respuesta de tu empresa ante la pandemia?

A. 4

B. 4

15. ¿En qué aspecto pudieron haber hecho algo mejor?

A. No debimos haber abierto una segunda sucursal.

B. Debimos haber tenido mayor rapidez ante las oportunidades, generando estrategias de crecimiento sin esperar tanto tiempo.

16. ¿Qué podrías comenzar a implementar hoy para estar mejor preparado ante los cambios inesperados en el mundo?

A. Apuntar a la innovación como una forma de protección.

B. Implementar un plan de contingencia y un análisis trimestral o semestral sobre los acontecimientos locales, regionales, nacionales o globales que pudieran afectarnos, positiva o negativamente, en el corto plazo.