

# Capítulo **4**

---

## **La cultura empresarial en los emprendimientos: factor de sostenibilidad económica**

*Aracely Aimé Medina Osuna  
Aida Alvarado Borrego  
Santos López Leyva*

<https://doi.org/10.61728/AE24002981>



## Introducción

El impacto positivo que genera la actividad emprendedora en la economía es significativo, la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) son la columna vertebral de las economías y representan uno de los principales motores en la innovación y el crecimiento económico de los países. El Gobierno de México a través de la secretaría de Economía (2024) confirma que son una importante fuente de empleo a nivel internacional, en promedio, generan el 70 % del nivel ocupacional. El 94 % de las empresas que existen en el mundo son mipymes, es decir, alrededor de 400 millones. Las mipymes mexicanas son el pilar de la economía, representan el 52 % de los ingresos y emplean a 27 millones de personas, que significa el 68.4 % del total de personas que trabajan en el sector empresarial. En México este tipo de emprendimientos están reconocidos por la Secretaría de Economía.

Los Censos Económicos 2019 revelan que en Sinaloa predominan los negocios micro (0 a 10 Personas ocupadas), los cuales representan 92.6 % y estos dan empleo al 38.6 % del personal ocupado en la entidad. Por su parte, los negocios pymes (11 a 250 personas) son el 7.2 % de los establecimientos y dan empleo al 41.6 % del personal, en tanto que los grandes (251 y más personas) representan solo 0.2 % y su personal ocupado el 19.8 % de los puestos de trabajo en el estado.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), el 43.8 % de los establecimientos corresponde al sector Servicios, 41.5 % al Comercio, 10.3 % a las Manufacturas y 4.4 % al resto de actividades económicas. No todo es favorable, en contra parte, de acuerdo con Docusin (2023), este tipo de empresas enfrentan varios retos:

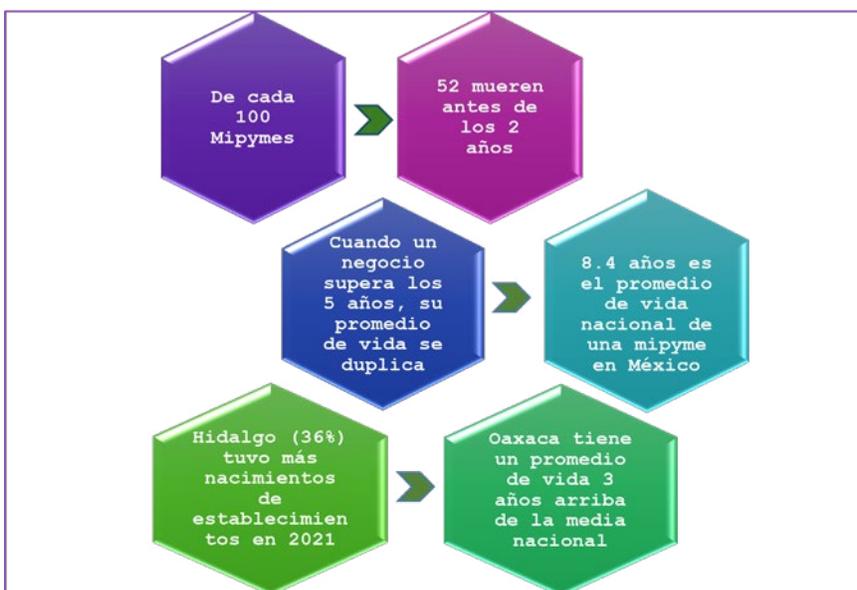
- Deben mantener una velocidad de crecimiento estable y no siempre tiene la capacidad para hacerlo.
- Es necesario que sean escalables, es decir, que puedan aumentar su producción, planta laboral y, por ende, sus ganancias.

- Mayor vulnerabilidad ante la crisis.
- Falta de acceso a créditos.
- Dificultad para posicionarse en la industria y el mercado, es decir, tienen mayores obstáculos cuando se trata de crecer.
- Falta de inversión en tecnología para mejorar sus operaciones.

La probabilidad de vida aumenta a medida que los negocios tienen mayor edad, de cada cien Mipymes, 52 mueren antes de los dos años de establecerse, el promedio de vida se duplica después de permanecer cinco años en el mercado. En la Figura 1 se visualiza el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) registrando las siguientes probabilidades de mortalidad.

**Figura 1**

*Mortalidad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, 2020.*



*Nota:* Adaptado de Mortalidad de las Mipymes [Fotografía], por Gobierno de México, 2024, 20240626\_Dosier\_MIPYMES\_SALIDA\_Interactivo\_5\_.pdf ([www.gob.mx](http://www.gob.mx))

Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo analizar uno de los factores relevantes en la sostenibilidad de los emprendimientos, esto es,

centrarse en el factor interno: Cultura Empresarial, con el fin de demostrar que al implementarla, la empresa posee la capacidad de permanencia.

La muestra está conformada por una entidad económica llamada “Colectivo La Tribu” en el Municipio de El Fuerte, Sinaloa, negocio creado en 2021, que se compone de treinta emprendedores que ofrecen diversos tipos de artículos a la venta en un solo lugar, la mayoría mujeres adultas jóvenes, comerciantes de entre 30 y 45 años, residentes de El Fuerte, que producen, crean o comercializan gran variedad de productos de belleza, souvenirs, accesorios, alimentos, ropa, perfumería, bisutería, entre otros. La tienda está localizada en un punto céntrico del municipio considerado como un punto de venta estratégico por la gran afluencia de la población local y los turistas, así como por el establecimiento alrededor de otros negocios básicos en la comunidad.

Uno de los objetivos principales del “Colectivo La Tribu” fue establecerse en un lugar fijo para dejar de ser comerciantes ambulantes ya que bajo esta clasificación las ventas son limitadas por los horarios, los clientes, permisos gubernamentales, la inseguridad y las inclemencias del tiempo. Para pertenecer al Colectivo como emprendedor se debe cubrir una módica cuota mensual que permite poner a la venta los artículos en un espacio determinado del establecimiento, el emprendedor fija los precios de sus artículos y el dueño gana solo por la paga de la mensualidad, no hay ingresos extras por la venta de los productos.

Los encargados y dueños del “Colectivo La Tribu” tienen una amplia visión de negocios, siempre enfocados y atentos a las necesidades de los clientes, son emprendedores natos, que impulsan al grupo de emprendedores a capacitarse en temas de ventas para así ofrecer lo mejor en productos, valor, precio y servicio al cliente. Se trata de una pareja de esposos quienes originalmente tenían su negocio de forma ambulante en la plazuela de El Fuerte, visionarios y con grandes deseos de consolidar su negocio, obtener reconocimiento de su marca y expansión.

Desde un inicio este emprendimiento fue pensado en conjunto, es decir, extender el beneficio del Colectivo a otros compañeros ambulantes semifijos, ya que el número de clientes se reduce mucho al ser ambulantes, te limita a vender solo a conocidos, y personas que acostumbran a pasear por esos lugares, y en horarios y días muy específicos, acortando la oportunidad de mayores ventas.

La empresa “Colectivo La Tribu” es particularmente importante como unidad económica porque forma parte del primer negocio que ofrece, en un mismo lugar, productos locales y de tendencia para cubrir diferentes tipos de demanda del municipio sin necesidad de trasladarse a la ciudad. A su vez, el Colectivo es un escaparate que ofrece la oportunidad de posicionarse en un lugar físico y bien ubicado sus productos y servicios por una módica cuota mensual, proporcionando seguridad, conveniencia, accesibilidad y buenos precios a sus clientes.

La investigación se aborda desde una metodología cualitativa, con un enfoque exploratorio, descriptivo y explicativo. La recolección de información se realizó a través de entrevistas personales semiestructuradas a los emprendedores. La población, son todos los emprendedores del Colectivo “La Tribu” ubicado en el municipio de El Fuerte, Sinaloa. En este estudio el universo son treinta casos, se extrajo una muestra de siete emprendedores, el método de muestreo es no probabilístico, específicamente la muestra por cuotas, ya que se cuenta con buen conocimiento de los individuos más representativos y adecuados de la población, estas condiciones son:

- Que hayan sido vendedores ambulantes previamente al integrarse al colectivo.
- Emprendedores con mayores y constantes ventas en el Colectivo.
- Sexo femenino.

## **Marco Teórico**

Tomando como base la cultura empresarial para explicar su importancia en la sostenibilidad de los negocios a continuación se desarrolla un marco teórico que apoya la presente investigación para posteriormente dar pie a la explicación de nuestro estudio de caso. La literatura revisada devela que existe insuficiente información, desde evidencias científicas, que relacionen la cultura organizacional con el concepto de sostenibilidad empresarial, lo cual pone al descubierto la necesidad de investigaciones en aras de explorar aquellas dimensiones culturales que más relevancia tienen para guiar a la empresa hacia un desarrollo sostenible (Reyes, 2021).

Schein (1988) y Bayón (2019) sostienen que la cultura empresarial abarca el conjunto de opiniones, reglas, filosofía, ambiente, comportamientos, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan el comportamiento de directivos y del personal en su conjunto. El término sostenibilidad es la apreciación de la capacidad para mantener los impactos positivos del proyecto por un largo periodo de tiempo, es una medida del éxito del negocio, hace referencia a generar beneficios al largo plazo basado en los criterios económicos, sociales y ambientales. Existen indicadores según Gupta y Kumar (2012), citados en Botey (2013) que señalan que el concepto de sostenibilidad plantea nuevos retos y oportunidades para las empresas cuando se practica como eje de la cultura empresarial y que, correctamente administrado, contribuye de manera eficiente a la generación de negocio para las compañías.

La cultura empresarial es un determinante para lograr la permanencia y éxito de las organizaciones, es el alma de las empresas que conforme va madurando y apegándose a la operatividad, visión, propósito de vida y planeación de la organización se convierte en un factor de sostenibilidad económica fundamental que une a los colaboradores en un ambiente productivo y sano. Según Martín, Leyva y Ríos (2021), la sostenibilidad económica del proyecto de inversión es un concepto transdisciplinario, se presenta cuando hay beneficios económicos, correcto uso de los recursos naturales y aceptación social de la población objeto de inversión los cuales deben perdurar en el largo plazo.

Para alcanzar los objetivos empresariales el equipo de trabajo debe alinearse al proceso con compromiso, lealtad y confianza, para ello el líder de la organización debe ser astuto y ofrecer una identidad organizacional a los empleados quienes cuentan con valores, personalidad, actitudes y motivación distintos, establecer una visión atractiva que los represente dentro de la empresa al largo plazo, proporcionando a su vez estabilidad y permanencia a los miembros. En toda empresa que se desee lograr un sentido de identidad se debe trabajar en acciones que relacionen los valores y fines de la organización con los intereses personales de los trabajadores, es imprescindible vincular la filosofía empresarial a las metas personales, esto hará que se avance en el desarrollo sostenible.

De acuerdo con Nieto (2022) la cultura corporativa influye directa-

mente en la conducta de las organizaciones, pudiendo llegar a generar —mediante la intervención de otras variables como la comunicación corporativa, la planificación estratégica y el aprendizaje compartido— una conducta colectiva responsable que permita generar una actividad empresarial sostenible y perdurable en el tiempo. Para resolver y minimizar las diferentes dificultades que se pueden presentar en el operar diario empresarial es indispensable integrar principios de cultura empresarial, de esta forma, la empresa realmente contribuirá al progreso económico personal de los integrantes, así como al desarrollo económico y social de su entorno.

Por su parte, Reyes (2021) afirma que la cultura organizacional se incluye como un pilar para un desarrollo sostenible favorable dentro de cada empresa, resultando de vital importancia para el mejoramiento de las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales de la misma, así como el fortalecimiento de fenómenos sociopsicológicos tales como: la comunicación, el liderazgo, el clima laboral, las relaciones interpersonales, entre otros. Esto conduce a un fortalecimiento en la gestión de las prácticas de recursos humanos, al reforzarse una identidad que logra establecer una armonía entre los intereses individuales y los organizacionales.

Cada empresa camina con el tipo de cultura que se establece cuando esta nace, esta misma va madurando conforme alcanza su visión empresarial, se alinea a los intereses económicos, sociales y ambientales de la organización, igualmente se desarrolla y reestructura de tal forma que se convierta en la guía que llevará a los miembros a alcanzar sus objetivos personales, esto es ideal, pertenecer a un lugar de trabajo donde la filosofía empresarial que dirija al logro de metas profesionales y personales.

Bayón (2019) señala que la cultura organizacional se compone de cuatro categorías, divididas en su nivel de control-libertad, esta clasificación se basa en el método de producción o en la producción diferencial, es decir, en cómo se crea el producto o en crear un producto diferenciador:

1. Jerárquica: Propio de empresas manufactureras, procesos y relaciones estructuradas.
2. Colaborativa: En cooperativas y empresas pequeñas, trabajo en equipo y consenso entre trabajadores.

3. Adhocrática: Aplica en empresas donde es fundamental la creatividad y el dinamismo.
4. Cultura de Mercado: Basada en la competitividad, cumple objetivos y vence a competidores.

Desde la perspectiva de Carro, Sarmiento y Rosano (2017), la cultura empresarial desempeña un papel primordial en las organizaciones, es considerada como uno de los principales determinantes de éxito, además si está enfocada a la sostenibilidad, su actuar sin duda, la llevará al desarrollo social, rentabilidad y una imagen sustentable además reforzará las capacidades de cambio, confianza e innovación. Con base en lo anterior, el objetivo de la presente investigación es analizar la cultura empresarial como un determinante de la sostenibilidad económica de empresas como la mipyme “Colectivo La Tribu”, en El Fuerte, Sinaloa, a través de un estudio cualitativo.

## **Metodología**

El presente trabajo se enmarca dentro del diseño cualitativo de investigación. Dicho enfoque permite alcanzar un conocimiento más preciso del fenómeno estudiado, así como profundidad y complejidad. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

- Entrevista. El objetivo de este instrumento es identificar si los emprendedores reconocen y trabajan bajo una cultura organizacional y los elementos de una filosofía empresarial, ver Anexo 1.

A partir de aquí, se hace un análisis de lo encontrado, de la dispersión entre lo real y lo deseable en las empresas en cuanto a lo básico de cultura empresarial, la filosofía empresarial: misión que refleje tu motivación, visión clara de lo que se quiere lograr, valores con los que se diferenciaron y diseño de la estructura organizacional.

- Guía de observación. Se impartió un curso de capacitación en diversos temas de negocios y uno de ellos fue cultura organizacional, se diseñó en conjunto la misión, visión, valores y organigrama, ver Anexo 2.
- Entrevista: fue aplicada seis meses después de la capacitación, se estructuró con la intención de detectar los cambios en los emprendedores en

cuanto a aspiraciones, visión de negocios, ánimo, seguridad laboral, motivación, propósitos al largo plazo, a su vez se revisó la rentabilidad de sus negocios mediante las ventas, relación con la comunidad e identidad.

## **Resultados y discusión**

Según Reyes (2021), toda la empresa debe trabajar en función de una integración en su proyección cultural, de manera que exista una relación directa entre los intereses personales y los valores e intereses de la organización. Se precisa alinear todo el sistema de creencias y valores compartidos; esto hará que los trabajadores desplieguen un sentido de identidad y se logren construir cambios que reflejen un avance por alcanzar un desarrollo sostenible. En este apartado se muestra el orden del análisis de datos y resultados de la investigación, existe una primera etapa, que presenta el encuentro inicial y la aplicación de la entrevista a los emprendedores seleccionados.

Enseguida se presentan las observaciones y resultados obtenidos durante el curso de capacitación en modelos de negocio y cultura empresarial, donde los participantes diseñaron en conjunto la filosofía empresarial de “Colectivo La Tribu”. Finalmente, la segunda etapa consiste en la aplicación de la entrevista con la intención de conocer los cambios que estaba viviendo la empresa a partir de su operatividad basada en su cultura empresarial.

### **Primera etapa**

Se entrevistaron y observaron a algunos de los emprendedores, y se les abordó cuestionando aspectos generales de cultura empresarial. Durante la aplicación de la entrevista con los emprendedores, dentro del proceso de observación se analizaron los estilos de interacción vendedor-cliente, como el servicio al cliente, formas de venta, servicio postventa, marketing en vivo, utilización de apps, redes sociales, entre otros detalles. Así como también la interacción vendedor-vendedor, hay mucho apoyo, trabajo en equipo, se nota la amistad entre ellos y buena colaboración.

También se pudo detectar el gran trabajo en equipo que desarrollan, se percibe un buen clima organizacional, cooperación, voluntad, entusiasmo y todos están atentos a las sugerencias de los dueños del colectivo. La cultura empresarial existe en el Colectivo La Tribu de forma natural, casi inconsciente, de acuerdo con Bayón (2019) se clasifica en cultura colaborativa, está basada en el trabajo en equipo y consenso entre los empleados y dueños. No existe por escrito la misión, visión, valores, objetivos empresariales, organigrama, sin embargo, su actuar es como si existiera, está presente de forma inherente en el actuar de los emprendedores, se hace necesario ajustar la cultura para mejorar el desempeño en un sentido particular.

La venta de sus productos está basada en la interacción humana y en ocasiones se presenta desde la etapa de promoción del servicio de venta, hasta la realización de la compra, la cual puede ser en persona o por medios digitales. Los emprendedores del Colectivo utilizan además de la venta directa en el establecimiento otras alternativas para cerrar ventas como: comercialización en redes sociales, bazares y paquetería con envíos nacionales de sus productos.

### *Curso de capacitación en modelo de negocios Lean Canvas Mx y Cultura Empresarial*

Objetivo: Formalización de la cultura empresarial de “Colectivo la Tribu”:

Se proporcionó información conceptual, ejemplos destacando la importancia de que una empresa independientemente de su tamaño y giro, debía contar con una sólida cultura empresarial. En conjunto respondieron preguntas que dan forma a filosofía empresarial: misión, visión, valores. También se informó acerca de la relevancia de establecer objetivos en un negocio, de esta manera, se dio pie para que en un corto plazo los líderes desarrollaran estos aspectos, y con ejemplos se mostró cómo con su diario actuar podían alinearse a esa cultura para mejores resultados visibles en su rentabilidad y permanencia.

## Segunda etapa

Después de 6 meses de haber impartido el curso, se les contactó de nuevo, se aplicó la segunda entrevista con el objetivo de conocer que cambios se podían presentar en beneficio del Colectivo en el tema de cultura empresarial, los resultados fueron los siguientes:

Para iniciar la entrevista, fue muy interesante y positivo que aclararon que ya no se consideran emprendedores, sino comerciantes, explican que ahora después de dos años con el Colectivo, su experiencia, clientela, los han hecho cambiar sus formas de trabajo y la visión del negocio. Ya no tienen tanta incertidumbre como al principio, conocen mejor a los clientes y lo que necesitan, se anticipan a las demandas, se administran eficientemente con los recursos en general (económicos, humanos, tecnológicos, físicos), invierten constantemente, entre otros aspectos.

El objetivo inicial de aperturar el “Colectivo La Tribu” era contar con un punto de venta fijo donde un conjunto de vendedores ambulantes ofrecieran diversidad de productos en un solo lugar, con horarios extendidos y buena atención al cliente. El objetivo hoy en día se ha modificado y es ambicioso, se está trabajando en abrir otro Colectivo, un punto de venta fijo en una ubicación estratégica y renovar la infraestructura del Colectivo original.

Haciendo un análisis, de mayor a menor importancia, de acuerdo con el punto de vista de los entrevistados los determinantes de rentabilidad y permanencia del Colectivo son:

1. Ofrecer siempre artículos innovadores, en tendencia, de moda, adelantarse a las necesidades del cliente.
2. Excelente atención al cliente.
3. La imagen de “Colectivo La Tribu” es reconocida.
4. Proveedores directos.
5. Horarios extendidos.
6. Trabajo en equipo, seguridad laboral, talento humano.
7. Capacitación en temas de marketing digital.

La misión del colectivo está definida y es “Ofrecer en un solo lugar gran diversidad de artículos de tendencia comprometidos como equipo a brindar la mejor atención en beneficio de la comunidad”.

Visión: “Ser una empresa en constante crecimiento ofreciendo siempre productos de calidad y vanguardia, proporcionando el mejor de los servicios a nuestros clientes, logrando el bienestar de los emprendedores y la comunidad en general”.

Valores:

- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Honestidad
- Calidad

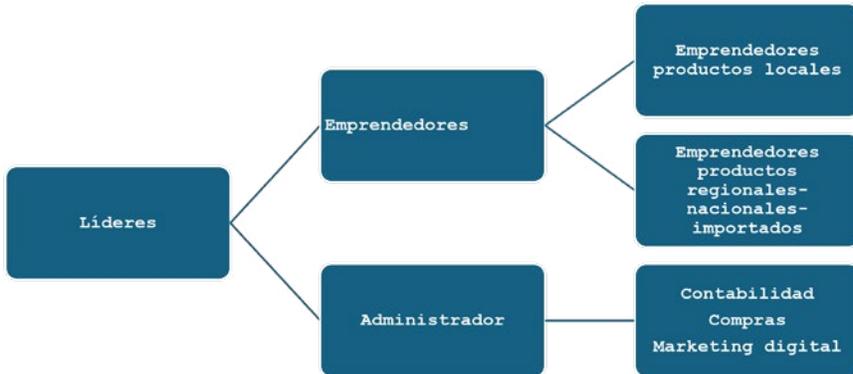
Requisitos para permanecer en el colectivo:

- Tener marca propia
- Vender algo diferente a lo que ya se ofrece en el colectivo
- Realizar publicidad (variada, frecuente y en distintos canales o redes, etiquetando la marca y al Colectivo)
- Inventariar producto semanalmente
- Pagar el mes de renta

Si no se trabaja en equipo no hay ventas, se les comenta al entrar al colectivo que no se trata solo de poner a la venta el producto en los stands de la tienda, sino de ir de manera frecuente al Colectivo, integrarse a las capacitaciones, actualizarse en temas de mercadotecnia digital para realizar su propia publicidad, estar presentes en expos, ferias, bazares organizados por el Colectivo, hacer presencia en tienda para darse a conocer en el mercado.

Deben estar en constante búsqueda de proveedores, incluso internacionales, que ofrezcan novedad, calidad, rapidez y buenos precios. Como se puede ver en la Figura 2, el organigrama se realizó durante el curso de capacitación y ordenó a las personas y sus responsabilidades de tal forma que quedó claro y plasmado para todos. Está conformado por los Líderes, Administrador y Emprendedores, quienes se encargan de la operatividad, toma de decisiones, ventas, marketing, compras y contabilidad.

**Figura 2**  
Organigrama de “Colectivo La Tribu”



De forma periódica los dueños del Colectivo han optado por realizar reuniones de trabajo con los emprendedores para desarrollar en ellos aspectos como la iniciativa, creatividad, responsabilidad, así como para pedir opiniones acerca de la imagen del negocio, cómo modificar los productos para que queden *ah doc* de la temporada, que estrategias serían las adecuadas para vender y atraer a los clientes en las fechas especiales próximas, se realiza una lluvia de ideas y sobre eso se trabaja. Los canales de comunicación interna entre los miembros del Colectivo y con los proveedores son básicamente por teléfono, utilizando Whatsapp o bien, llamada directa.

El “Colectivo La Tribu” ha establecido sus objetivos:

- Corto plazo: Renovar la infraestructura del lugar, contratar un empleado más para atención y ventas, adquirir terminal para pagos con tarjeta.
- Largo plazo: Apertura de otro Colectivo

De forma similar al estudio de Reyes, Gonzabay, Herrera y Deza (2022), en nuestra investigación la dimensión o determinante de cultura empresarial denota el componente económico y está relacionado con aspectos de valoración y distribución de beneficios económicos a los miembros del Colectivo vinculados a su seguridad laboral, motivación por invertir; en el aspecto social se centra en la promoción del talento

humano, equidad, formación permanente del personal, atención al cliente y a la comunidad en su conjunto.

## Conclusiones

La cultura empresarial es una práctica, factor impulsor de la sostenibilidad que en el caso del Colectivo tiene como pilares la satisfacción del empleado, cumplimiento de procesos, rentabilidad y satisfacción de los clientes y proveedores. Además este enfoque ha orientado a los dueños a tomar decisiones útiles y enfocadas en aspectos como mercadotecnia, innovación, presupuestos y crecimiento. A su vez, establecer filosofía empresarial para el “Colectivo La Tribu” los llevó en el corto plazo a convertirse en una empresa sólida con miembros enfocados, comprometidos con sus compañeros de trabajo, clientes, proveedores y la comunidad en general, los motivó a generar planes a corto y mediano plazo, todo relacionado al crecimiento, rentabilidad, expansión y desarrollo personal.

La investigación de Reyes (2021) evidencia que implementar cultura empresarial refuerza el sentido de identidad y compromiso de los miembros, actuando como un mecanismo integrador que enaltece y dignifica el trabajo. El crecimiento está asociado con una mayor producción y ventas, lo que representa posicionamiento y posible permanencia en los mercados, la cultura empresarial les ha enseñado que es mejor planear, invertir y crecer para generar el valor que en su misión y visión decretan.

Los efectos de implementar la filosofía empresarial en el Colectivo se traducen en beneficios, se logró permear a todos los miembros, recordando que las bases de la creación del negocio fue trabajar en conjunto para el beneficio común, que con trabajo, dedicación e innovación lograron crecer, ser más rentables al punto de abrir otro colectivo en próximas fechas. La estructura del organigrama proporciona una visión de la importancia y el papel que juega cada uno dentro del negocio, lo cual aclara procesos y responsabilidades. La cultura empresarial en este caso particular proporciona seguridad, confianza y motivación a los emprendedores que en importante grado apoyan a la sostenibilidad económica del municipio, es un elemento clave que genera diferenciación y conduce al logro.

Esta investigación contribuye al desarrollo de la literatura en la explicación de los factores que inciden en la sostenibilidad económica de los

emprendimientos. Para los emprendedores actuales la información desarrollada y explicada en este documento les presenta información valiosa para la puesta en marcha, consolidación y crecimiento de sus negocios, permitiendo la identificación de oportunidades para la sostenibilidad de sus empresas. La cultura empresarial sin duda es un componente importante para que las organizaciones sean sostenibles económicamente, el empleado al sentirse comprometido y leal a la empresa genera nuevas formas de trabajo, apuesta por los cambios, trabaja con convicción y seguridad, difícilmente rota y estos aspectos son visibles en una empresa estable y rentable.

Finalmente, los resultados evidencian que la comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección son patrones culturales relevantes a nivel organizacional. Por tal razón, se recomienda que existan reuniones periódicas con el personal para recordar que estos elementos son básicos en su realidad empresarial. Es una contribución más al estudio de la sostenibilidad empresarial y constituye un punto de partida para que futuras investigaciones relacionadas con la temática reconozcan la importancia de la cultura organizacional en el proceso de gestión de los recursos humanos para el logro de una sostenibilidad empresarial.

## Referencias

- Bayón Pérez, J. (2019). *Cultura empresarial*. Ed. Elearning.
- Botey López, J., Martín Guart, R., & Rom, J. A. (2014). La sostenibilidad como eje de la cultura empresarial de las marcas: el caso de los “e-car”. *Historia y comunicación social*, 18 (Dec Spec No), 529-47.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Docusin. (15 de marzo de 2023). ¿Cuántas PYMES hay en México y qué datos relevantes sobre estas debemos considerar? <https://www.docusign.com/es-mx/blog/cuantas-pymes-hay-en-mexico>
- Gobierno de México (2024). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía [Archivo PDF]. <https://www.gob.mx/cms/uploads/at->

[tachment/file/923851/20240626\\_Dosier\\_MIPYMES\\_SALIDA\\_Interactivo\\_5\\_.pdf](#)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). *Resultados Definitivos de los Censos Económicos (CE) 2019*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf)

Martín Barroso, A. M., Leyva Ferreiro, G., & Ríos Obregón, J. M. (2021). La sostenibilidad económica de la inversión en el sector energético renovable de Sancti Spíritus, Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 252-261.

Mena Méndez, Dariel. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Nieto Crespo, S. (2022). *La influencia de la cultura corporativa en la sostenibilidad de la actividad empresarial, un modelo de gestión*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pontificia de Salamanca]. <https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/65cbc41160772b4dc28a62e8>

Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8379853>

Reyes, V.M, Gonzabay Nuñez, J.C., Herrera, Brunett, G.A. y Deza, Navarrete, C.A. (2022). Factores determinantes de la sostenibilidad en una empresa cañicultora de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 288-302.

Schein, Edgar H. (1988). *Cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores, S.A.

Yopan Fajardo, J. L., Palmero López, N. y Santos Mejía, J. R. (2019). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

Entrevista para trabajo académico: Emprendedor

“Determinantes de sostenibilidad económica que contribuyen en el éxito de los proyectos de inversión en colectivo la tribu en El Fuerte, Sinaloa”

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Nivel de Estudios: \_\_\_\_\_ Lugar donde Radica: \_\_\_\_\_ Tiempo en el colectivo “La Tribu”: \_\_\_\_\_

1: ¿Describe el objetivo inicial de integrarse al colectivo La Tribu?

2: ¿Ha cambiado a la fecha el objetivo por el cual usted continúa en el colectivo?

3: Enumere en orden de importancia los determinantes de la rentabilidad y permanencia del colectivo:

\_\_ Apoyo del gobierno (cursos, recursos económicos, difusión, equipamiento, otros)

\_\_ Buen clima laboral (valores, normas, creencias compartidas)

\_\_ Claridad en el valor de tus productos, competitividad en precios, ganancias, bajos costos, facilidad de ventas, etc.

4: ¿Describe el tipo de producto/servicio que ofreces en el colectivo?

5: ¿Tú producto es local, nacional o importado?

6: ¿Cuál es la propuesta de valor (diferenciador) ofrece tu producto/servicio en colectivo La Tribu?

7: ¿Qué estrategias de comercialización y venta aplicas en el colectivo La Tribu?

8: ¿Qué estrategia de fidelización al cliente implementas en el colectivo?

\_\_ Excelente servicio

\_\_ Precios competitivos

\_\_ Servicio postventa

\_\_ Encuestas de gustos y preferencias

\_\_ Promociones frecuentes... ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9: ¿Cuál es el principal y más efectivo canal de publicidad que utilizas el colectivo?

Instagram

Facebook

Tik tok

Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10: ¿Describe a detalle su segmento de clientes?

11: ¿Cuáles son sus recursos clave: humanos, económicos, intelectuales o físicos?

12: ¿Quién considera son sus proveedores más importantes?

13: ¿Cuál es el porcentaje de utilidad que tienen sus ventas?

14: Mencione los principales costos de operación y administración del colectivo:

15: ¿Cuál es la principal fuente de ingresos en el colectivo?

16: Mencione a su competencia:

17: ¿Cuál fue la fuente de financiamiento inicial para abrir el colectivo La Tribu?

Recursos propios

Préstamo familiar

Préstamo bancario

Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

18: ¿Ha recibido algún tipo de apoyo por parte del gobierno?

a) Capacitaciones

b) Financiamiento

c) Préstamos a fondos perdidos

d) Facilidades administrativas en gestión de servicios

e) Descuentos en servicios (registro de marca, patentes, código de barras)

f) Espacios públicos para ventas al público

g) Otros: \_\_\_\_\_

19: ¿Han recibido alguna capacitación por parte del gobierno en materia de emprendimiento, ventas, comercialización, etc.?

20: ¿Conoce la misión y visión del colectivo?

21: ¿Cumplió algún requisito para integrarse y permanecer en el colectivo?

22: ¿Conoce el organigrama del colectivo?

23: ¿Cómo define su modelo de negocios?

1. Fabricante      3. Retailer      5. Ecommerce      7. Agregador  
2. Distribuidor    4. Franquicias    6. Freemium      8. Publicidad

24: ¿Con qué tipo de infraestructura tecnológica cuentan en colectivo La Tribu?

25: ¿Realizas alguna actividad habitual para conocer las necesidades y demandas de tus clientes?

26: ¿Cómo el colectivo La Tribu beneficia a la sociedad y el medio ambiente en El Fuerte, Sinaloa?

27: ¿De qué forma usted desarrollo habilidades como la creatividad, la iniciativa, la asunción de riesgos y la responsabilidad?

28: ¿De qué forma apoya el colectivo la preservación de la cultura y tradiciones de El Fuerte?

29. ¿Qué canales de comunicación interna manejan entre los dueños y los emprendedores?

\_\_Whatsapp

\_\_Comunicación personal y directa

\_\_Correo electrónico

\_\_Otro

30. ¿En qué medida depende usted de los dueños para la venta de sus productos/ servicios?

31. ¿Conoce cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo del colectivo “La Tribu”?

## Anexo 2

### Guía de observación

El objetivo de este formato de observación es evaluar aspectos relacionados con los determinantes de sostenibilidad económica de los proyectos de inversión en el “Colectivo La Tribu” en El Fuerte, Sinaloa. Durante las entrevistas, el curso de capacitación y la venta en bazares.

Instrucciones: Coloque una X en cada uno de los aspectos observados dependiendo si se observa o no la práctica analizada.

Categoría de análisis	Indicadores	Aspectos a observar	¿Se observa esta práctica?		Observaciones
			SÍ	NO	
Apoyo gubernamental	Programas	Aprovechamiento			
Modelo de negocios	Lean Canvas Mx	Innovación Servicio al cliente Segmentación Canales Socios			
Cultura empresarial	Filosofía empresarial	Trabajo en equipo Colaboración			

Guía de observación Esquivel-Rivas (2014, citada en Rivas 2017).